

Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления



УДК 331.1

Семина Анастасия Павловна

Студентка кафедры «Управление персоналом» Инженерно-экономического института Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

Федотова Марина Александровна

Кандидат экономических наук, доцент

Доцент кафедры «Управление персоналом» Инженерно-экономического института Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

Тихонов Алексей Иванович

Кандидат технических наук, доцент

Заведующий кафедрой «Управление персоналом» Инженерно-экономического института Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

Semina Anastasiya P.

Student of department «Human resource management» Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

Fedotova Marina A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of department «Human resource management» Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

Tikhonov Alexey I.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor

Head of department «Human resource management» Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

**PERSONNEL TRAINING IN THE MODERN COMPANIES: CHALLENGES AND
NEW DIRECTIONS**

Аннотация. Рассматриваются новые направления и различные методы обучения персонала в современных компаниях: андрагогика развития; применение репрезентативных

систем в обучении и программ по управлению талантами в организации. Выделены основные цели и проблемы в процессе обучения, предложена собственная классификация методов, выявлены преимущества и недостатки инновационных и традиционных методов обучения. Составлена матрица обучения персонала, классификации форм организации обучения, приведены примеры использования различных методов в отечественных и зарубежных компаниях.

Summary. The new directions and various training methods of personnel in the modern companies are considered: andragogika of development; use of representative systems in training and programs for talent management in the organization. Main objectives and problems in training process are allocated, own classification of methods is offered, benefits and shortcomings of innovative and traditional training methods are revealed. The matrix of personnel training, classification of forms of the organization of training is constituted, examples of use of various methods in the domestic and foreign companies are given.

Ключевые слова: обучение персонала, методы обучения, потребность в обучении, инновационные методы, традиционные методы, корпоративное обучение, педагогика, андрагогика, репрезентативные системы, управление талантами.

Keywords: training, teaching methods, training needs, innovative methods, traditional methods, corporate training, pedagogy, andragogy, representational systems, talent management.

Обучение персонала – это один из ключевых способов развития любой организации. В современном мире знания постоянно изменяются, появляются новые, поэтому главным залогом успеха компании являются высококвалифицированные, подготовленные к работе, сотрудники. Значительное повышение значения обучения персонала стало одной из важнейших функций отдела по управлению персоналом. Система обучения персонала включает в себя определение целей обучения, выбор методик обучения и исследование результатов, выявление эффективности обучения.

В настоящее время появляется все больше новых требований к обучению персонала, которые направлены на регулярное углубление, обновление знаний всего персонала организации: от низового звена до высшего. Система обучения персонала и его результаты становятся определяющими факторами для управленческих решений в компании: формирование кадрового резерва организации, перераспределение полномочий, перемещение сотрудников на новые должности и проч.

Все больше руководителей российских компаний задумываются над тем, что квалификационное развитие персонала является неотъемлемой частью развития всей организации, а высокие показатели деятельности фирмы зависят от уровня профессионального развития персонала. Кроме того, квалификационное развитие способствует созданию благоприятной корпоративной культуры в трудовых коллективах, оказывает положительное влияние на мотивацию работников и увеличивает их лояльность по отношению к организации.

В данной статье понятия «организация», «компания», «фирма» и «предприятие» используются как синонимы.

Обучение персонала – это организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудниками компании для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и компании в целом. Для того чтобы получить конкурентоспособный персонал необходимо определить в первую очередь цели обучения. Цели обучения – это желаемый результат, который включает в себя: обеспечение сотрудников знаниями, навыками и умениями, необходимыми для продуктивной работы, поддержание профессионального уровня персонала и знакомство его с развитием технологии, готовность сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения, к перемещению или продвижению по службе, создание и поддержание у сотрудников чувства причастности и преданности к деятельности организации, знакомство с ее стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности, поддержание у сотрудников позитивного отношения к работе и проч. При этом важно, что цели обучения должны соответствовать целям развития компании.

Процесс обучения включает в себя входной контроль, непосредственно обучение и его результаты. В исследовании рассматриваются 2 части: входной контроль и непосредственно обучение. На этапе входного контроля определяют потребность в обучении, на этапе обучения – методы обучения. Данные этапы включают в себя проблемы, с которыми может столкнуться специалист по управлению персоналом (таблица 1).

Таблица 1

Проблемы процесса обучения

Входной контроль	Обучение	Результат
Кого обучать? Чему обучать?	Методы обучения Как обучать?	Оценка обучения, эффективность обучения
Проблемы ➤ в выборе сотрудников (руководителей, специалистов или рабочих), которым необходимо пройти обучение; ➤ в определении потребности обучения; ➤ в определении целей обучения и предполагаемых желаемых результатов;	Проблемы ➤ в выборе метода, методики, способа обучения; ➤ в выборе площадки для обучения; ➤ в выборе преподавателей, наставников, менторов и коучеров;	

Более подробно можно выделить последовательный перечень основных направлений работы при организации обучения персонала:

1. Постановка целей обучения.

2. Определение потребности в обучении.
3. Планирование обучения персонала в организации.
4. Выбор или подготовка преподавателей (наставников, инструкторов, тренеров).
5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий.
6. Проведение обучения.
7. Контроль качества обучения персонала. Оценка эффективности обучения.

В исследовании наибольшее внимание уделяется целям обучения, определению потребности в обучении и непосредственно проведению обучения.

Выделяют различные методы, используемые для количественной и качественной оценки потребности в обучении персонала. Качественная потребность даст возможность определить, какие методы и программы обучения необходимо использовать, какие навыки нужно развивать и совершенствовать. Количественная оценка потребности определяет, какое количество сотрудников разного уровня нуждается в обучении. Качественная и количественная потребность выявляют наиболее подходящие методы обучения для работников компании. К методам определения потребности в обучении относят:

- оценка информации о работниках;
- анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации;
- аттестация работников;
- опрос сотрудников;
- экспертные оценки;
- фотография рабочего места;
- хронометраж и проч. [1].

Выбор метода зависит от размера организации, категории специалистов, их возраста, от времени, отведенного на обучение, от уровня подготовки обучающихся, от возможностей преподавателя и от материально-технической базы.

Проведение обучения в организации предполагает выбор форм и методов обучения. Большинство авторов выделяют групповую или индивидуальную форму обучения, с отрывом и без отрыва от производства, внутри и вне компании [2]. Например, групповое обучение внутри компании с отрывом от работы предполагает такие методы обучения, как семинары, мастер-классы, курсы, а без отрыва от работы – инструктаж, обучение на рабочем месте, техническая учеба (таблица 2).

Таблица 2

Классификация форм организации обучения

Внутри компании			
<i>Групповое обучение</i>		<i>Индивидуальное обучение</i>	
<u>С отрывом от производства</u>	<u>Без отрыва от производства</u>	<u>С отрывом от производства</u>	<u>Без отрыва от производства</u>
Семинары, мастер-классы, видеокурсы	Обучение на рабочем месте (инструктаж, ротация, ученичество, наставничество)	Видеокурсы, наставничество	Дистанционное обучение, самообучение, наставничество
Вне компании			
<i>Групповое обучение</i>		<i>Индивидуальное обучение</i>	
<u>С отрывом от производства</u>	<u>Без отрыва от производства</u>	<u>С отрывом от производства</u>	<u>Без отрыва от производства</u>
Семинары, курсы, мастер-классы, конференции	Видеокурсы	Стажировка или ротация, образовательная программа	Образовательная программа

При этом существуют различные преимущества и недостатки обучения внутри или вне компании. Преимущества внутреннего обучения: повышается капитализация компании (ее независимость от внешних воздействий), учитывается специфика предприятия; затраты на обучение ниже; есть возможность подстроиться под график сотрудников, не нарушая рабочий процесс, получить консультацию у внутреннего преподавателя. Недостатки обучения внутри компании – это узкая специализация, сотруднику трудно будет выйти за рамки привычного для него поведения. Преимуществом обучения вне компании является то, что зачастую оно более эффективно, обучение происходит в непривычной среде, с отрывом от рутинных обязанностей, что способствует появлению у сотрудников новых взглядов на проблему. К недостаткам можно отнести более высокие затраты, так как приходится отрывать работника от рабочего процесса. Обучение внутри компании происходит при условии существования вероятности утечки информации, а также необходимости обмена опытом среди сотрудников организации для создания командного духа. Обучение за пределами компании происходит, если есть цель заявить о себе, привлечь новые знания, навыки, умения, обзавестись деловыми связями с другими организациями.

Среди всего многообразия методов обучения выделяют следующие:

- методы активного обучения (тренинги, модульное обучение, дистанционное обучение, групповое обсуждение, ролевые игры);
- методы профессионального обучения (обучение на рабочих местах, стажировки, рабочая ротация, наставничество);
- методы неформального обучения (обучение действием, обучение в рабочих группах, сторителлинг) и проч. [3]. В исследовании предложено разделение методов на 2 группы: традиционные и инновационные. Традиционные методы достаточно давно используются в организациях, включают в себя лекции, семинары, наставничество, видеокурсы. Эти формы наиболее часто встречаются в российских компаниях (таблица 3).

Таблица 3

Традиционные методы обучения персонала

Методы обучения	Преимущества	Недостатки
Лекции	Экономичность в проведении, донесение большого объема информации в кратчайший срок	Отсутствует обратная связь, невозможность оценки усвоения материала
Семинары	Высокая эффективность от обучения, лучшее усвоение материала сотрудниками, существует обратная связь с преподавателем	Высокие затраты
Наставничество	Непосредственное взаимодействие с наставником, лучшее усвоение материала у обучающегося, способствует быстрой адаптации новичка и лучшему пониманию корпоративной культуры организации	Наставник отвлекается от своей основной работы, необходимо уделять много времени новичкам.
Видеокурсы	Низкие затраты для компании на приобретение, неоднократное повторение материала, описывают реальные проблемы и ситуации	Отсутствует связь с преподавателем

Инновационные методы обучения включают в себя новые методики подачи, обработки информации для обучающихся, ориентированы на решение новых уникальных проблем.

В данный момент существует множество инновационных методов обучения:

- «shadowing» (шедоунг);
- «in-basket» (баскет-метод);
- «secondment» (секондмент);
- «buddying» (баддинг).

Обучение методом «shadowing» активно используется в Великобритании (его применяют около 70 % английских компаний). Он особенно эффективен при необходимости повышения уровня сотрудника, например, до должности линейного руководителя. В этом случае работнику необходимо несколько дней следить за работой своего линейного руководителя, т.е. быть его тенью. При этом фиксировать все неясные и непонятные моменты. После такой практики с работником проводят беседу, из которой работодатель может узнать, каких знаний не хватает сотруднику, а также готов ли он к повышению в должности.

Обучение методом «in-basket» (на местах) происходит следующим образом: обучаемому предлагается выступить в роли руководителя, которому в срочном порядке нужно разобрать бумаги на столе, ответить самостоятельно на важные телефонные звонки, назначить встречи, решить некоторые экстренные ситуации. Данный метод помогает оценить, насколько хорошо сотрудник и быстро работает с информацией – распределяет ее в соответствии со степенью важности и срочности, принимает решения в сложной ситуации.

Метод «secondment» – временное командирование сотрудника на другое место работы. Он наиболее часто применяется в английских компаниях. После непродолжительного

пребывания в другой организации работник возвращается к прежним обязанностям. Благодаря этому методу сотрудники могут освоить новые навыки и приобрести необходимые знания, что повышает уровень личностного развития сотрудника, укрепляет командную работу, улучшает навыки межличностного общения.

По методу «buddying» предоставляют постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия со стороны, этот метод дает такую возможность. Этот метод основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей. Активно данный метод используют британские компании [«Marks & Spencer»](#) и «PricewaterhouseCoopers» (PwC). Например, компания [«Marks & Spencer»](#) разработала программу длительностью три месяца по разъяснению людям метода «buddying». Далее она сделала пробный шаг: взяли 50 пар людей и провели для них специальный тренинг. Оптимальный срок для «buddying» – один год. Был определен некий куратор в службе персонала, который курировал эту систему по всей компании. Он проводил сессии раз в месяц, собирая все 50 пар и разговаривая о том, что с ними происходит, какие есть проблемы и сложности. Впоследствии этот метод был внедрен по всей компании.

Необходимо отметить, что каждый метод обучения имеет свои преимущества и недостатки. Например, преимущество проведения тренингов в том, что есть обратная связь, т.е. связь с преподавателями, а также ситуация моделируется, «проживается», что помогает быстрее справиться с проблемой, если сталкиваешься с ней в реальности на производстве, однако тренинг требует большое количество финансовых затрат, т.к. тренинг является очной формой обучения персонала (таблица 4). Некоторые инновационные методы обучения постепенно становятся традиционными для компании. К таким методам можно отнести: дистанционное обучение, модульное обучение, тренинги, кейс-обучение и проч.

Таблица 4

Инновационные методы обучения персонала

Методы обучения	Преимущества	Недостатки
<u>Модульное обучение</u>	Гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей	Трудоемкость изготовления модулей и подготовки к проведению занятий, высокий профессионализм педагогов
<u>Дистанционное обучение</u>	Вовлеченность большего числа сотрудников, осуществление на рабочем месте, сокращение затрат на время, применение знаний сразу на практике	Необходимость сильной мотивации у персонала, недостаток практических знаний, недостаточная компьютерная грамотность
<u>Обучение действием</u>	Регулярный анализ разбор ситуации, возможность решать производственные проблемы и задачи, развитие навыков принятия решений, планирования и целеполагания	Используется в основном для руководителей, для малого количества сотрудников (до 6 человек), необходимость периодичности групповых встреч
<u>Сторителлинг</u>	Формирует лояльность нового работника к компании	Сложность в применении на практике
<u>Тренинг</u>	Моделирование и проживание ситуации, ролевые и деловые игры	Затраты, посттренинговое сопровождение персонала
<u>Метафорическая игра</u>	Развитие креативности сотрудников, снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы, повышение привлекательности тренингов для участников	Сложность проведения (в основу берется метафора)
<u>«Shadowing» (шедоунг)</u>	Простота и экономичность, убыстряется процесс адаптации сотрудника, у сотрудника появляется возможность погрузиться в «реальную» обстановку	Практический профессиональный опыт и навыки не приобретаются, применим для высокомотивированных людей, создается психологическое напряжение у работника, к которому прикрепляется сотрудник
<u>«In-basket» (баскет-метод)</u>	Высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решении поставленных задач	Сложность в осуществлении
<u>«Secondment» (секондмент)</u>	Личностное развитие сотрудника, укрепление командной работы, улучшение навыков межличностного общения	Слабо отработан механизм замещения работника, отсутствие законодательной базы в России
<u>«Buddying» (баддинг)</u>	Возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе, наметить точки личностного роста и профессионального роста	Сложность в принятии критики сотрудником, к которому прикрепляют другого сотрудника

За рубежом большее распространение получили баддинг, модульное обучение и обучение действием, при этом немалую популярность имеют методы шедоунг (71%) и секондмент (65%). А в России большее распространение имеют модульное обучение, наставничество и рабочие группы. А такие инновационные методы обучения, как

секондмент, баддинг и шедоунг составляют всего лишь 1% [4]. При этом у нас в стране популярна метафорическая игра, тогда как за границей она используется в наименьшей степени. Однако стоит отметить, что зарубежные компании достаточно равномерно используют практически все методы обучения, а в России имеется склонность только к определенным методам обучения.

Российская практика показывает, что выбор метода обучения зависит от категории персонала. Так, для руководителей используют очные формы обучения, в т.ч. кейсы и семинары. Для специалистов и рабочих чаще используют дистанционные методы обучения. Компания экономит средства на обучение, поэтому очные формы сохраняют для руководителей, для специалистов стараются использовать дистанционные формы, для рабочих – видеокурсы и наставничество (таблица 5).

Таблица 5

Матрица обучения персонала

Категория персонала		Рекомендуют использовать либо часто используют	Не используют либо применяют редко
Руководители	Высшего звена	видеокурсы, кейсы, модульное обучение	«shadowing», «secondment», «buddying»
	Среднего звена	видеокурсы, семинары, модульное обучение	деловая игра, ролевая игра
	Низового звена	видеокурсы, дистанционное обучение, модульное обучение	ролевая игра, мозговой штурм
Специалисты		лекции с элементом презентации, семинары с элементом презентации, видеокурсы, тренинг, рабочие группы	мозговой штурм
Рабочие		Лекция, наставничество, видеокурсы	Поведенческое моделирование, ротация

Как правило, в современных компаниях все чаще стали выбирать видеокурсы для всех категорий персонала, так как обучение на очном 2-х дневном тренинге одной группы из 12 сотрудников компании обойдется в 100-180 тыс. руб., а видеокурсы для такого же количества сотрудников будут стоить около 18 тыс. руб. (на лицо десятикратная экономия). В России больше используются привычные нам традиционные методы обучения, как правило, групповые, без отрыва от производства. Необходимо внедрять инновационные методы для развития сотрудников и компании в целом.

Существуют еще некоторые современные подходы к обучению. Корпоративное обучение можно поделить на 2 составляющие: операционный подход (что нужно организации) и гуманистический подход (что нужно работнику). В этой связи на сегодняшний день появилось понятие андрагогики, как формы развития педагогики. В отличие от педагогики, которая направлена на воспитание и обучение детей и молодежи, андрагогика направлена на особенности обучения взрослого человека. Люди, работающие в компаниях, являются сформировавшимися личностями. И тут возникают вопросы: «А как обучать взрослых? Так же, как и студентов в вузах, или все же здесь есть принципиальные

отличия? Кто такой взрослый? Что ему интересно? Что необходимо сделать для продуктивного образования?» Андрагогика развития – это не просто новое понятие, но появление нового отношения к этому новому.

На базе андрагогики развития риэлторская компания «Миэль» предложила следующие решения: свобода выбора тренинга из ассортимента; обучение новых сотрудников после индивидуального прохождения системы СДО (система дистанционного обучения); наполнение нового учебного сезона планируется в 4 квартале предыдущего года, в процессе общения с руководителями разных уровней; востребовано обучение по поддержанию отношений с клиентами и после сделки; поиск способов обучения «бывалых» сотрудников, которые давно работают в этой сфере, в этой компании, которые все знают и умеют. Сейчас для «бывалых» сотрудников используют систему вебинаров (семинар в режиме онлайн) либо кураторство. Все обучение построено на реальных риэлторских ситуациях.

Еще одной важной особенностью в обучении персонала являются каналы восприятия информации, т.к. они влияют на эффективное усвоение и восприятие данных. Когда речь идет о обработке информации, о способе обращения к собственному внутреннему опыту человеком, говорят о **репрезентативных системах**. Различают визуальную, кинестетическую, аудиальную и дигитальную системы [5] (таблица 6).

Таблица 6

Типы репрезентативных систем

Репрезентативная система	Описание
Визуальная (В)	обработка зрительной информации
Кинестетическая (К)	обработка чувственной информации (тактильные ощущения, внутренние, вкус, запах)
Аудиальная (А)	обработка звуковой информации (тон голоса)
Дигитальная (Д)	внутренний диалог, смысл, содержание, важность и функциональность

Как показывает статистика, в России преобладает визуально – кинестетическая культура, а в Англии аудиально – визуальная, т.е. англичанам вполне подойдут традиционные методы обучения, а россиянам необходимо осваивать инновационные методы обучения, которые включают в себя обработку информации на основе тактильных ощущений.

Одним из важных направлений является управление талантами. Управление талантами – деятельность в области управления персоналом по развитию талантливых сотрудников организации, работа по их вовлечению в инновационные процессы организации. Талант – это сочетание личностных и профессиональных качеств сотрудника. Программы по управлению талантами можно встретить в таких компаниях, как PWC, «Boeing», Компания «Сухой», Росатом, «Netflix», МТС, «Procter & Gamble» [6]. Например, в мультимедийной компании «Netflix» все процессы и правила сведены к минимуму, а поощряются самостоятельность и инновационность. Вознаграждение происходит после достижения конкретного результата без учета количества приложенных усилий. Ключевыми

ценностями для компании является проявление в сотрудниках таких качеств, как самодисциплина, ответственность, любознательность, стремление к новому, увлекательность, инновационность. Компания воспитывает высокоэффективных сотрудников с достойной заработной платой. Линейные руководители не контролируют исполнение задач, а объясняют ее решение, бизнес-логику, так как высококвалифицированный персонал должен знать, для чего он работает. В организации отсутствуют устоявшиеся правила по отпускам. Используют свободный график работы, у сотрудников ненормированный рабочий день, т.к. каждый специалист сам обязан знать, когда и сколько ему работать [7].

В процессе обучения персонала существуют некоторые проблемы, связанные с выбором сотрудников, которым необходимо обучение, определением потребности в обучении, определением целей обучения, выбором метода, способа подачи информации, выбором кураторов, наставников и проч. Цели и обучение должны соответствовать целям и задачам организации и учитывать потребности и особенности персонала. Универсальный метод обучения персонала отсутствует. Выбор метода обучения на практике зависит от структуры персонала. Отмечены преимущества и недостатки традиционных и инновационных методов обучения. Выявлены «нюансы» и новые направления в обучении, такие как андрагогика развития, учет ведущей модальности обучающегося (основной репрезентативной системы) и управление талантами.

Список литературы

1. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
2. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. – М.: Академия Естествознания, 2012. – 403 с.
3. Формы и методы организации корпоративного образования в вузе // <http://www.kgasu.ru/> URL: http://www.kgasu.ru/upload/iblock/b8b/safin_2.pdf (дата обращения: 21.06.2016).
4. Современные методы обучения персонала // <http://www.ngpc.ru/>: Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов URL: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learning%20methods.pdf> (дата обращения: 17.05.2016).
5. Диагностика индивидуальных стратегий мышления учащихся // URL: http://maratak.m.narod.ru/neir_diagn.pdf (дата обращения: 21.06.2016).
6. Тихонов А.И. Особенности подготовки инженерно-экономических кадров для авиационного двигателестроения // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – №14. – С. 341-346.
7. Коновалова В.Г. Управление талантами в организации: проблемы и перспективы // Кадровик. – 2014. – №3. – С. 87-96.

8. Николаев А.В., Тихонов А.И., Новиков С.В. Оценка эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих // Вестник МГТУ МИРЭА. – 2014. – № 4 (5). С. 284-295.