

## СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2018 Дементьева Алла Геннадиевна

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и ВЭД  
МГИМО МИД России

119454, г. Москва, проспект Вернадского, д. 76

E-mail: alladementieva@yandex.ru

В статье анализируются современные методы обучения персонала в компаниях. Рассматривается трансформация традиционных методов обучения и развития, их модификация по мере развития современных технологий. Отдельное внимание уделяется инновационным методам, используемым в настоящее время крупными западными корпорациями.

*Ключевые слова:* персонал организации, методы обучения, корпоративные программы, дистанционное обучение, самообучение, развитие управленческого персонала.

Обучение и развитие персонала — целенаправленный и систематический процесс передачи новых и обновления имеющихся профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников. Способность компании постоянно повышать квалификацию своих работников представляет собой один из важнейших факторов долгосрочного успеха. Поэтому компании постоянно совершенствуют традиционные формы (лекции, семинары, тренинги, коучинг, ротация и пр.) и внедряют новые формы обучения своих сотрудников.

### **Развитие традиционных форм обучения**

К современным формам обучения персонала можно отнести различные виды программ MBA, бизнес симуляции, самообучение, обучение действием, использование тренеров, вебинары, дистанционное обучение, использование группового принятия решений, применение технологий фасилитации.

Многие компании в настоящее время особое внимание уделяют обучению и повышению квалификации высших управленческих кадров. Внешние провайдеры готовы помочь и поддерживать такие решения, снижая стоимость обучения за счет пересмотра формы проведения мероприятий. Например, появился новый формат программы MBA: бизнес-школы предлагают короткие трехдневные сессии один раз в месяц вместо вечерних занятий и обучения в модульном формате, в рамках которого проводится несколько десятидневных учебных сессий в год.

Одним из актуальных методов обучения и развития управленческого персонала в насто-

ящее время также является бизнес-симуляции. Например, электронная бизнес-игра Capstone моделирует ситуацию работы производственной компании, выпускающей высокотехнологичные продукты. В процессе игры участники управляют предприятием с оборотом в \$100 млн. в течение пяти-семи виртуальных лет. В качестве конкурентов выступают другие команды менеджеров или искусственно созданные компьютером компании. Участники принимают решения в области финансов, маркетинга, стратегии развития, производства, управления персоналом. По мере освоения игры добавляются области трудовых отношений и управления качеством.

Для обеспечения постоянного самообучения персонала необходимо создать предпосылки, побуждающие работников совершенствоваться. Например, частичная компенсация затрат на повышение квалификации, с одной стороны, способствует сокращению затрат, а с другой — дает уверенность в мотивации самого сотрудника к обучению. Наличие своей библиотеки и регулярное проведение мини-семинаров силами самих работников позволяет им быть в курсе последних тенденций рынка, связанных с их специальностью, чувствовать себя увереннее и вызывает желание получать знания в смежных областях — областях деятельности коллег, с которыми можно обмениваться мнениями и бизнес-идеями.

Система наставничества и тренерства в современных условиях также претерпевает изменения. Например, руководство российской компании, специализирующейся на поставках

медицинского оборудования по всей стране, на стадии внедрения единой информационной корпоративной системы с системой удаленного контроля пришло к пониманию того, что многие специалисты управленческого звена не имеют навыков использования передовых интернет-технологий. Перед HR-менеджерами была поставлена следующая задача: разработать нестандартную систему наставничества. Кадровая служба компании внедрила программу наставничества по принципу «снизу вверх», когда сотрудники ИТ-отдела и наиболее активные пользователи отдельных модулей системы стали учителями руководящего звена компании. Проблему удалось решить без привлечения внешних ресурсов и дополнительных расходов.

Одной из аналогичных форм является обучение действием, все активнее применяется компаниями в условиях оптимизации расходов на персонал. Для успешного использования данной технологии важно создать почву для раскрытия потенциала участников учебного процесса, снять стресс и психологические барьеры, мешающие формированию среды исследования и постановки вопросов. Основные особенности системы заключаются в том, что участники привлекаются к выработке решения в реальных условиях, а не изучают упражнения или искусственные модели, работают на достижение конкретных, значимых для компании целей. В процессе взаимодействия они учатся друг у друга, а не у тренера или наставника. Данный метод повышает мотивацию участников к получению знаний и улучшения качества работы, а также предоставляет уникальную возможность стать профессионалом в своем деле, начиная практически с нуля.

Профессионалы компании, выступающие в качестве внутренних тренеров — еще одна форма обучения за счет внутренних ресурсов компании. Этот метод во многом похож на применение системы наставничества. Отличие состоит в том, что данный метод имеет более широкие возможности не только передачи знаний в рамках одного функционального подразделения, но и организации внутрифирменного повышения квалификации сотрудников в смежных областях знаний, которые люди часто вынуждены получать самостоятельно во внешних учебных организациях.

В каждой компании есть специалисты, готовые к передаче знаний и опыта. Для успешного

построения системы внутрифирменного обучения необходимо создание условий преподавания и системы мотивации таких специалистов. Принципы отбора собственных тренеров могут быть такими же, как и при выборе внешнего тренера: глубокое знание области преподавания, склонность к передаче знаний, успешный опыт наставничества и обучения других людей.

Активное развитие в условиях экономии средств наряду с необходимостью получения новых знаний получили различные виды интернет-обучения. Наиболее распространены на сегодня вебинары и дистанционные (или долгосрочные) программы повышения квалификации с использованием интернет-технологий.

Вебинар — это интерактивный виртуальный семинар, на котором ведущий и аудитория общаются в текстовых, аудио-или видеочатах в онлайн-режиме. Для того чтобы организовать вебинар, можно обратиться к компаниям, специализирующимся на предоставлении данных услуг. Наиболее известными являются следующие: Webex, Interwise, Adobe (продукт Acrobat Connect, сектор веб-конференций). Такие агентства берут на себя всю техническую сторону организации вебинара: создают регистрационные формы, обеспечивающих трансляцию и связь докладчика и слушателей, а также запись мероприятия. Специальных знаний интернет-технологий для проведения вебинара не нужно, его вполне можно организовать и самостоятельно. [4]

Рассмотрим дистанционные (кратко-и долгосрочные) программы повышения квалификации. Многие известные бизнес-школы и институты предлагают дистанционное обучение по разным программам, обходится на порядок дешевле, чем очное. Результативность такого обучения зависит не только от отработанных методик, но и во многом от мотивации обучаемых и уровня самого тренера. Стоит привести несколько примеров. Высшая коммерческая школа реализует программы MBA, профессиональной переподготовки и повышения квалификации с использованием передовых информационных технологий. Moscow Business School предлагает дистанционный курс обучения MBA Start. Он дополнен видео лекциями и системой дистанционного обучения в режиме онлайн. Международный языковой центр Language Link предоставляет пакет дистанционного обучения английскому языку, в который входит возможность очного обучения в двухнедельном интен-

сивной группе с преподавателем — носителем языка. Институт коммуникативных технологий проводит обучение по широкому перечню предметов, а также предлагает бесплатное онлайн-обучение офисным программам, интернет-технологиям, компьютерной графике и анимации, дизайна, языкам программирования.

Основным недостатками использования дистанционного вида интернет-обучения является отсутствие возможности живого общения между участниками и докладчиком, что снижает степень вовлечения в процесс, необходимость выполнения определенных технических условий: наличия интернет-канала с высокой пропускной способностью и соответствующим программным обеспечением с обеих сторон.

У такого формата обучения есть большое количество преимуществ, важнейшие из них — это невысокий уровень как финансовых, так и временных затрат на проведение, доступность для участников и удобство применения, широкий охват аудитории, что особенно актуально для организаций с разветвленной сетью филиалов.

В настоящее время становятся все более популярными рабочие совещания, стратегические сессии, во многих компаниях происходит переход от системы твердого авторитарного к командному управлению, когда в принятии управленческих решений принимают участие группы людей. Все большее распространение технологии фасилитации, которые помогают прийти к выработке единых управленческих решений и создать план действий для достижения конкретных целей.

Термин «фасилитация» в переводе с английского (facilitate) означает «облегчать», «помогать», «содействовать». Эта технология не призвана научить участников правильным решением и управлению дискуссией, ее цель — помочь контролировать сам процесс «мозгового штурма», обмена идеями и мыслями. Фасилитатор — нейтральный лидер, что делает процесс более легким и эффективным. Еще его называют session leader, т.е. ведущий сессии. Задача фасилитатора — помочь участникам заговорить, открыто делиться насущными проблемами и вариантами решений, не бояться быть непонятыми, направлять энергию группы на решение важной для всех проблемы, фасилитации с участием нескольких отделов и служб, руководителей департаментов способствуют лучшему пониманию функционирования компании в це-

лом, взаимосвязь связей и взаимовлияния отделов, проблем других подразделений.

Часто в роли фасилитаторов выступают сами сотрудники фирмы, которые владеют технологиями ее проведения. Расходы на обучение технике фасилитации полностью оправдываются реальными результатами ее проведения, происходит повышение степени ответственности за принятые решения и укрепления командного духа в компании. Технологии фасилитации применяются при организации эффективного взаимодействия провайдеров кадровых услуг и заказчиков: решение и план действий производятся совместно, в результате обеими сторонами тратится намного меньше времени и усилий на понимание сути проблемы и поисков ее решения.

Итак, современным компаниям просто необходимо постоянно поддерживать нужный уровень квалификации персонала различными способами. Однако наибольший эффект принесет именно комплексная система обучения, учитывающий все потребности организации и согласовывает развитие сотрудников с целями компании. Экономить на затратах там, где это возможно, необходимо. При этом важно учитывать долгосрочный эффект от избранных методов обучения и условия, в которых они применяются, степень необходимости и оправданности использования того или иного способа обучения персонала, осознанности поставленных целей.

### ***Нестандартные формы обучения***

К принципиально новым, нестандартным формам обучения и развития сотрудников можно отнести: обучение на рабочем месте; конференции, семинары; курсы; тренинги за пределами рабочего места; наставничество и buddying; ротация — secondment, shadowing; e-learning; внутренний обмен знаниями.

Одной из новых форм обучения является обучение на собственном опыте, которое реализуется через наделение сотрудников большими полномочиями и поручение им новых проектов. В данном случае приобретение опыта реализации новых проектов и расширение функциональных обязанностей, выходящих за рамки рутинных действий, способствует развитию творческого потенциала сотрудников. Современные практики обучения предполагают преодоление недостаточности компетенций сотрудников при проведении инновацион-

ных проектов. Иными словами, для того, чтобы предлагать и реализовывать новые полезные идеи, сотрудники должны успешно справляться с текущими обязанностями, что обеспечивается необходимым базовым уровнем компетенций. Поэтому к современным практикам обучения также можно отнести обмен опытом с коллегами, самостоятельное изучение профессиональной литературы.

Еще одним новым методом обучения является Secondment. Это вид ротации, а точнее «командирование» персонала на время в другое структурное подразделение для овладения необходимыми навыками. Secondment может быть внутренним и внешним. Данный метод заключается во временном направлении обучаемого в другую структуру предприятия или на другое предприятие для ознакомления с новым функционалом, включения в него и овладения необходимыми навыками. Вместе с тем следует отметить, что западные исследователи не отождествляют secondment со стажировкой или командировкой, полагая что суть сводится к включению обучаемого в конкретную профессиональную среду, в которой он получает возможность личного развития; приобретает уникальнейший опыт работы в различных проектах; повышает собственную профессиональную мобильность, развивает готовность к выполнению широкого круга задач в рамках собственной профессиональной деятельности, приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач. В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди работников на secondment. Этот метод считают, чуть ли не самым эффективным методом обучения и развития — около 90% британских работодателей оценивают его как очень действенный метод. Secondment дает прочные навыки, укрепляет связи между секторами рынка и положительно влияет на экономику. В России этот метод малоизвестен. Нет точных данных о его результативности в российских компаниях, не отработан механизм замещения сотрудника или группы, отправляемых в «командировку». Отсутствует нормативная база для воплощения в жизнь этого метода. [2]

Выделяют и такой метод как Shadowing. Применяется для обучения тех, кто собирается прибыть в организацию работать — выпускников вузов. За реализацию метода ответственны

специалисты службы управления персоналом. Организация дает выпускнику возможность два дня побыть «тенью» одного сотрудника. В роли «тени» он наблюдает и отмечает моменты, во время работы. Метод shadowing заключается в прикреплении соискателя должности, который называется «shadow» («тень») к опытному работнику, на один — три дня, чтобы оценить его потенциал и мотивацию к работе на конкретной фирме или в конкретной должности. Основной целью метода shadowing для прикрепляемого работника («тени») является оценка собственных возможностей и желания работать в компании, однако, западные психологи полагают, что и работник, к которому прикрепляется «тень», оказывается в ситуации необходимости поддержания собственного реноме, что позволяет повысить его мотивированность и самоорганизованность, по-новому оценить свои возможности, продемонстрировать собственный авторитет и профессионализм. Не случайно, что в западных компаниях работники часто сами проявляют инициативу к тому, чтобы к ним приставили «тень».

Данный способ обучения используют около 70% британских компаний. Западные специалисты по обучению и развитию персонала утверждают, что это простой, недорогой и действенный метод. Его использование позволяет снизить возможность найма немотивированных выпускников и укрепить партнерство вузов и бизнеса.

Еще один из новых и необычных методов обучения и развития Buddy System Buddying — это помощь, поддержка и защита для получения результата через передачу обучающей информации. Используется для обучения персонала в процессе адаптации, повышения эффективности проводимых нововведений и оптимизации обмена данными между структурными подразделениями организации.

Buddies выполняют роль зеркала и дают возможность увидеть себя со стороны. Данный метод требует постоянного внимания со стороны специалистов службы управления персоналом. Необходимо научить участников, как осуществлять честную и объективную обратную связь. В Великобритании 85% коммерческих компаний считают данный метод крайне эффективным.

Крупные компании создают собственные корпоративные университеты, которые позволяют развивать новые формы обучения

и адаптировать компетенции сотрудников под собственное производство.

Данные методы обучения в России пока еще не применяются (кроме аудиторских компаний). Они нуждаются в популяризации среди российских менеджеров по обучению и развитию персонала.

Необходимость постоянного развития и обучения персонала на сегодняшний день продиктована ускоряющимся процессом внедрения новых технологий, совершенствования достижений науки и техники. Современные работо-

датели четко осознают, что главным конкурентным преимуществом фирмы могут быть лишь талантливые кадры, специалисты, готовые к постоянному развитию. Если раньше работодатели внедряли как внутрикорпоративные системы обучения, так и пользовались услугами внешних тренеров и консультантов, то в настоящее время они подходят к этому вопросу более рационально. На передний план выходит вопрос оценки эффективности обучения, соответствия актуальным потребностям бизнеса.

### Библиографический список

1. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Современная практика управления персоналом в российских и зарубежных компаниях. М.: Магистр, 2017. — 608 с.
2. Мансуров Р.Е. Оценка эффективности обучения персонала // Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/41.html>
3. Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальной и неформальной моделей // Современные проблемы науки и образования. 2012, № 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6296>
4. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 217 с.
5. Черненко И.М. Человеческий капитал как элемент стратегического потенциала предприятия / Кельчевская Н.Р., Черненко И.М. // Экономика в промышленности. — 2014. — № 2 (22). — С. 10–23.
6. Чжан В. Тенденция в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами / В. Чжан // Молодой ученый. — 2014. — № 21. — С. 465.
7. Шершень И.В. Рекомендации по использованию методов кластерного анализа при анкетировании молодых специалистов для адаптации к профессиональной деятельности / И.В. Шершень, В.С. Самсонов // Основы ЭУП. — 2014. — № 6 (18). — С. 65–69.
8. Whitmore J. Coaching for Performance. Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey Publishing, 2017—438 p.

Поступила в редакцию 12.03.2018 г.