

УДК 331.1

## ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

<sup>1,2</sup>Козлова О.А., <sup>1</sup>Сычева М.Н.<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
Екатеринбург, e-mail: sychevarisha@gmail.com;<sup>2</sup>ФГБУН «Институт экономики» УрО РАН, Екатеринбург, e-mail: Olga137@mail.ru

В статье рассматривается проблема, обусловленная, с одной стороны, постоянно возрастающей ролью человеческих ресурсов в деятельности организаций, с другой – усложняющимися технологиями производства, при которых знания, умения и профессиональные компетенции быстро устаревают, требуя постоянного обновления. Оба эти процесса определяют стремительное развитие рынка образовательных услуг. Цель данной статьи заключается в проведении аналитической оценки появившихся новых образовательных технологий на данном рынке и их роли в развитии персонала организаций различной отраслевой принадлежности. На основе аналитического метода исследований выделены основные тенденции в изменении методов обучения персонала, проведен анализ современных методов обучения, применяемых как зарубежными, так и российскими компаниями. Проведен анализ таких методов обучения, как «Shadowing», «Secondment», «Buddying», и ряда других, активно используемых зарубежными компаниями, однако в российской практике развития персонала применяемых пока достаточно редко. Определены принципы их использования в системе развития персонала, рассмотрены преимущества и недостатки. Сделан вывод, что роста эффективности обучения персонала организации можно достичь при условии органического сочетания традиционных, проверенных временем методов обучения с новыми методами, активно внедряемыми в систему развития персонала.

**Ключевые слова:** развитие, персонал, обучение, инновация, эффективные способы обучения персонала

## INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL TRAINING: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

<sup>1,2</sup>Kozlova O.A., <sup>1</sup>Sycheva M.N.<sup>1</sup>Ural State Economic University, Ekaterinburg, e-mail: sychevarisha@gmail.com;<sup>2</sup>Institute of Economics the Ural branch of Russian Academy of Sciences,  
Ekaterinburg, e-mail: Olga137@mail.ru

The article is devoted to the problem associated with the constantly increasing role of human resources in the activities of organizations, as well as the increasing complexity of production technologies, in which knowledge, skills and professional competences quickly become obsolete and require constant updating. These processes determine the rapid development of educational services market. The purpose of the article is to conduct an analytical evaluation of new educational technologies in this market and their role in the development of personnel in organizations of various industry affiliations. Based on the use of the analytical method, the main changes in staff training have been identified, an analysis of modern teaching methods has been carried out used by foreign and Russian companies. The analysis of training methods as «Shadowing», «Secondment», «Buddying» and others actively used by foreign companies, however in the Russian practice of staff development used rarely. The principles of their use in the personnel development system are determined, advantages and disadvantages are considered. It is concluded that the increase in the efficiency of training the personnel of the organization can be achieved on the condition of an organic combination of time-tested traditional methods with new ones that are actively introduced into the personnel development system.

**Keywords:** development, personnel, training, innovation, effective methods of personnel training

Британское исследование «Study UK: DiscoverYou» сделало вывод, что успех компании лишь на 15% зависит от технического потенциала и на 85% от качества квалификации рабочей силы [1]. Человек является носителем знания, в то же время его производителем и потребителем, а персонал является главным преимуществом компании, его ключевой компетенцией. Развитие персонала – это система взаимосвязанных мероприятий, которые включают: прогнозирование и планирование необходимых специалистов, выработку стратегии развития сотрудников, профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации, процесс адаптации,

организационная культура и т.д. Чаще всего обучением персонала занимаются отделы профессионального обучения организаций. Так, например, крупные западные компании тратят на цели обучения до 10% фонда заработной платы, к сожалению, в России этот показатель в 3–4 раза ниже [2]. Эти средства рассматриваются как инвестиции, которые в будущем принесут компании прибыль. А развитие и обучение персонала приобретает стратегическое значение.

Одним из наиболее эффективных методов инновационного обучения является, метод case-study, или метод конкретных ситуаций. Ключевым понятием данного метода является ситуация как набор обстоятельств

или условий, создающих ту или иную ситуацию, выбор каких-либо из них будет влиять на конечный результат.

Данный метод представлен двумя классическими школами, американской и европейской. В рамках Гарвардской (американской) школы целью метода является определение единственно верного решения сложившейся ситуации, а Манчестерская (европейская) школа предполагает несколько решений. Размер кейса может варьироваться от одной до множества страниц, составленных на основе реальных фактов. Например, американская модель кейса обычно объемная и составляет 20–30 страниц текста плюс до 10 страниц с иллюстрациями, т.е. европейские кейсы в 2 раза короче [3].

Case-study – метод, при котором происходит активное обсуждение деловых ситуаций, что позволяет сформировать у обучаемого навыки:

- принятия правильных решений в условиях неопределённости;
- разработки эффективного плана действий;
- применения полученных знаний на практике;
- учета мнения других специалистов;
- исследования проблемных ситуаций.

Сегодня метод case-study занимает лидирующие позиции в обучении, особенно в зарубежной бизнес-практике, в России интерес к данному методу появился лишь в конце двадцатого столетия и стал активно применяться для корпоративного обучения сотрудников компаний, а также студентов вузов в области экономических дисциплин, юриспруденции, медицины и др. [4].

Главное преимущество данного метода обучения состоит в использовании принципов проблемного обучения, то есть проблема данная в кейсе имитирует механизм принятия решения в реальной рабочей ситуации, позволяя применить теоретические знания на практике и возможность трудового коллектива работать в одном проблемном поле, совместно заниматься поиском путей решения проблемы. Кроме того, данный метод дает возможность развить навыки презентации, умения аргументировать, работать в команде, отстаивать свое мнение и видеть ситуацию в целом. Каждый участник имеет возможность сравнить свое мнение с другими, а также наблюдать высокую степень активности участников.

Недостатком метода может стать плохо организованное обсуждение, что потребует очень много времени, можно не получить результатов, если участники не располагают достаточным уровнем знаний и опытом. Требуется высококвалифицированный пре-

подаватель, тренер, который будет способен правильно организовать дискуссию и задать верное направление для достижения результата.

В последние годы кроме case-study в российскую бизнес-практику начали активно входить и другие новые методики обучения персонала, активно используемые в зарубежных странах [3]. Статистика распространения различных технологий обучения персонала в России и за рубежом представлена на рисунке.

Из диаграммы видно, что такие методы, как «Shadowing», «Secondment» и «Buddying», в российской практике практически не применяются, хотя активно используются в зарубежном опыте. Обучение по методу «Shadowing» активно используется в Великобритании, метод присутствует в 71% английских компаний (рисунок). Этот метод чаще всего применяется для обучения молодых специалистов без опыта работы, а также студентов вузов и стажеров. Схема обучения максимально проста, стажеру дается возможность день или два «побыть тенью» специалиста, представляющего специальность, по которой обучаемый предполагает работать в будущем в данной организации. Как свидетельствует статистика, после такого обучения 50% выпускников начинают более реально оценивать свою профессиональную пригодность, перестают строить иллюзии о том, какие они ценные специалисты. Отметим, что этот способ относительно недорогой, в то же время значительно повышает вероятность того, что компания получит в лице обучаемого нового мотивированного сотрудника.

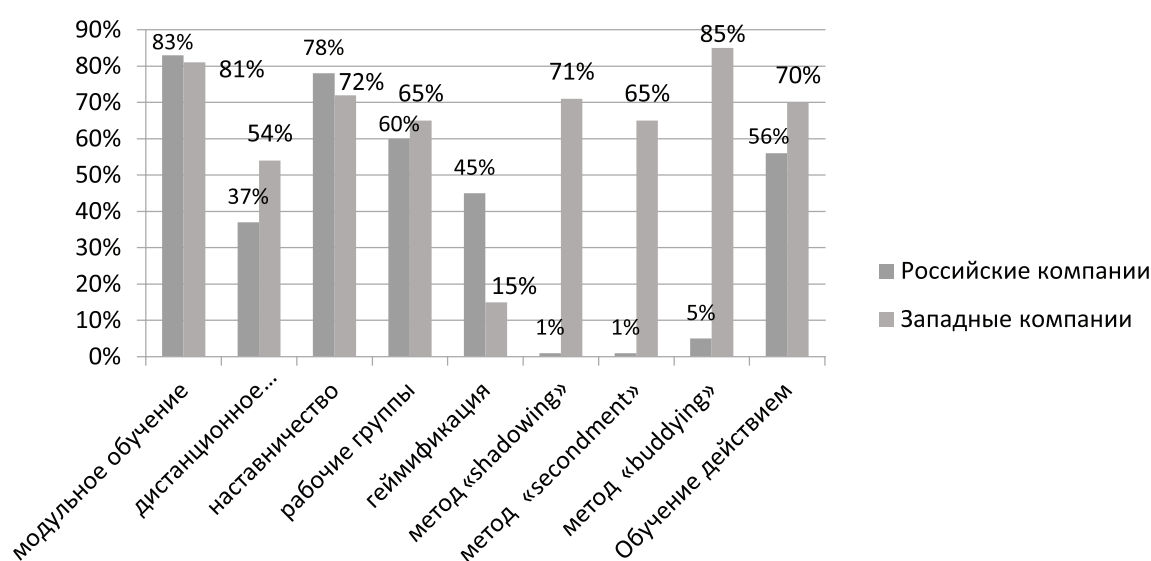
Следующий, достойный внимания метод обучения «Secondment» не имеет точного аналога перевода на русский язык, но в содержательном плане метод можно определить как «прикомандирование», представляет собой обмен сотрудниками как разновидность их ротации. Такой обмен персоналом отличается от обычного перемещения тем, что оно может быть не только внутренним в рамках одной компании, но и внешним, когда сотрудниками обмениваются разные компании, причем относящиеся к различным сферам деятельности. Обмен может быть длительным (до 1 года) или краткосрочным (до 100 рабочих часов). Особенно популярен данный метод с плоской структурой, где ограничен карьерный рост, а такая программа дает возможность сотруднику получить личный рост, разнообразный опыт работы в проектах, повышает его адаптивность и т.д. Обе стороны, принимающая и отдающая, тоже выигрывают, так как улучшаются навыки сотрудни-

ков, происходит освоение новых навыков и технологий, улучшается работа в команде и кросс-функциональное взаимодействие, развивается сеть контактов, улучшается репутация хорошего работодателя. Оплачивает труд работника работодатель, тот, который его командировал, кроме затрат на фонд заработной платы, других статей расхода на обучение нет, благодаря этому, данный вид обучения отличается дешевизной и эффективностью. Эффективность проявляется, в том, что чаще всего новые решения возникают в условиях междисциплинарности и Secondment дает такую возможность. Например, директор по персоналу, работая в департаменте маркетинга другой компании, может открыть для себя возможности практического использования инструментария маркетинга в работе отдела HR.

Обучение по такому методу, как «Buddying», заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Задача партнера предоставлять обратную связь обо всех действиях и решениях того, за кем он прикреплен, но отношения «buddy» и специалиста абсолютно равноправны, хотя метод и похож на наставничество, но по факту здесь нет наставника и подопечного, младшего и старшего, обучаемого и обучающего. Прежде всего «buddying» – это поддержка и помощь одного человека другим для достижения его результатов и целей. Метод основан на предоставлении объективной обратной связи, но прежде, чем давать обратную связь, участников обучают, как корректно и непредвзято это делать, проводятся тренинги, консультации. Иногда метод называют неформальным на-

ставничеством или равноправным коучингом, но система требует регулярного внимания со стороны координаторов обучения. Основные принципы использования метода заключены в доверительном и конфиденциальном отношении друг к другу, обязательной постановке целей, которых в результате требуется достичь, избегание навязывания своего мнения, взаимоуважение, построение заранее алгоритма взаимодействия. В литературе отмечается, что в последнее время в России данная технология набирает обороты и все чаще внедряется в обучении персонала [1].

Дистанционное обучение – еще один достаточно активно внедряемый метод, позволяющий обеспечить, во-первых, экономию времени, территориальную доступность, когда нет необходимости тратить время и деньги на транспорт к месту обучения, во-вторых значительно снижаются затраты, связанные с арендой помещения, есть возможность одновременно обучаться большому количеству людей. Благодаря новым IT-разработкам, повышается качество обучения, в электронный курс можно оперативно вносить изменения и доработки, широкий выбор обучающих программ, быстрый доступ к электронным библиотекам с объемной информационной базой, отсутствие необходимости в большом штате лекторов или тренеров, легкость проведения контроля. Методика дистанционного обучения будет весьма уместной, особенно если компания имеет большой штат сотрудников. В России дистанционное обучение успешно применяется в таких компаниях, как «METRO Cash and Carry», «Альфа-Капитал», «Бинбанк», Дирекция МФЦ и др. [5].



*Российский и зарубежный опыт распространения методов обучения персонала [1]*

Рассмотрим еще один эффективный способ обучения, геймификацию. Исследования психологов свидетельствуют о том, что информация, услышанная человеком, усваивается на 40%, увиденная – на 50%, если одновременно информация воспринимается на слух и визуально, то человек может запомнить до 70%. Если же он вовлечен в процесс и самостоятельно в нем участвует, то может усвоиться до 90% информации, поэтому игровые методики крайне важны в процессе обучения [6].

Геймификация или игрофикация – это системный, искусственно созданный инструмент, благодаря использованию игровых технологий и других вовлекающих в действие элементов, мотивирует и вовлекает участников выполнять действия и принимать решения. Термин «геймификация», впервые прозвучал в 2000-х годах, но широкое распространение получил спустя 10 лет. До этого попытки внедрить в бизнес-процессы игровые технологии были не всегда эффективными и зачастую бессистемными. Суть геймификации основывается на принципе дробления большой цели на множество маленьких, происходит мгновенная обратная связь, и человек замечает свой даже самый незначительный прогресс.

На сегодняшний день в России геймификация применяется в различных сферах деятельности, например, таких как HR, обучение персонала, маркетинг, банковская сфера и т.д. В HR игровые технологии применяются при адаптации персонала, подборе сотрудников, обучении и оценке. Создаются различные тесты, деловые игры, бизнес-кейсы и предлагается кандидатам их пройти онлайн, таким образом можно оценить потенциал и мотивацию человека, его профессиональную пригодность для работы в данной компании. Также в области организационной эффективности применяются различные командообразующие игры, так называемый тимбилдинг. Подобные мероприятия проводятся в неформальной обстановке, это помогает сплотить коллектив, раскрыть скрытые таланты и внутренний потенциал сотрудников, вовлечь их в корпоративную культуру и деятельность компании, а также повышается лояльность и мотивация персонала.

В 2017 г. крупнейшая рекрутинговая компания «Империя кадров» провела опрос, посвященный вопросам эффективности применения игровых технологий, по итогу 80% респондентов дали положительный ответ, в том, что игры на рабочем месте повышают вовлеченность в процесс, а это напрямую влияет на производительность и качество работы персонала, рабочие во-

просы решаются быстрее и эффективнее без дополнительного контроля со стороны руководства. Остальные 20% считают, что геймификация снижает чувство ответственности, расслабляет и отвлекает от основных задач [7].

Подводя итог, выделим основные тенденции в современных методах развития персонала. Во-первых, современные тренды в сфере обучения персонала имеют глобальный характер и проявляют себя во многих странах мира. Социологические исследования свидетельствуют, что 50% профессий, которые будут популярны через 10 лет, на сегодняшний день еще даже не сформировались [8], в то же время люди стремятся изменить свою профессию, соответствуя актуальным тенденциям развития экономики. Вследствие этого система обучения должна постоянно модернизироваться и обеспечивать соответствующую поддержку в отношении карьерных ожиданий.

Во-вторых, программы обучения должны быть все более и более структурированы, составляться не на основе классических моделей, а на основе современных требований. Образование должно быть ориентировано на конкретный результат, методика обучения и усвоение информации важно, но должен быть виден эффект, отдача от обучения и демонстрироваться актуальность, а актуальность постоянно подкрепляется новыми знаниями. Большой поток теоретических знаний должен иначе преподноситься и трансформироваться в практическое применение, исходя из специфики той или иной сферы деятельности. Руководству следует делать акцент на внедрение инновационных методов обучения, ориентированных на результат.

В-третьих, обучение перестает быть привязанным к конкретному месту и времени, обучение очень мобильно и зачастую не требует особых технических условий, иногда достаточно только доступа в интернет. Использование в обучении технических возможностей смартфонов и планшетов позволяет быстро устанавливать обратную связь и обращаться к экспертным мнениям. На примере рассмотренных методов обучения, мы наблюдаем тенденцию к обучению в неформальной обстановке. Сейчас почти каждый социально активный человек пользуется социальными медиа. Такие медиа, как блоги, подкасты, социальные закладки, Youtube, хорошо встраиваются в систему обучения, например, как средства обратной связи.

Таким образом, чтобы быть конкурентоспособной, организации, при разработке программ обучения персонала, необходимо

активно внедрять инновационные методы, использовать все доступные технические возможности и модернизировать свою образовательную базу.

*Статья выполнена при поддержке Программы Президиума РАН № 6 Проект № 18-6-7-39.*

#### Список литературы

1. Полат Е.С. Дистанционное обучение / Е.С. Полат // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2017. – № 1. – С. 28–33.
2. Силовов А. Мифы и реалии дистанционного обучения / А. Силовов // Высшее образование в России. – 2016. – № 3. – С. 116–120.
3. Долженко Р.А. Определение направлений совершенствования системы обучения персонала с помощью краудсорсинга / Р.А. Долженко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 114–122.
4. Полушин М.В. Человеческий ресурс как основной фактор развития производственного потенциала предприятий российского машиностроения / М.В. Полушин // Кадры предприятия. – 2011. – № 6. – С. 105–112.
5. Есть потенциал для развития равных возможностей / С.Н. Исаев [и др.] // Аккредитация в образовании. – 2013. – № 2 (62). – С. 62–65.
6. Шабанов А.Г. Кто аттестует роботов? / А.Г. Шабанов // Аккредитация в образовании. – 2014. – № 3 (71). – С. 64–65.
7. Об одном методе классификации визуальных моделей / Т.А. Гаврилова [и др.] // Бизнес-информатика. – 2013. – № 4. – С. 21–34.
8. Ассоциация дистанционного обучения Соединённых Штатов (The United States Distance Learning) [Электронный документ]. – URL: <https://www.usdla.org> (дата обращения: 10.05.2018).