

К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДАХ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

© 2022 **Ягудин Рамил Хаевич**

Доктор медицинских наук
Казанский (Приволжский) федеральный университет
Россия, Казань
E-mail: rh65@mail.ru

© 2022 **Шакирьянова Алсу Ильдаровна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами
Казанский (Приволжский) федеральный университет
Россия, Казань
E-mail: AlShakiryanova@kpfu.ru

© 2022 **Загитова Ляйсан Равилевна**

кандидат экономических наук, старший преподаватель
Казанский филиал ФГБОУВО «РГУП»
Россия, Казань
E-mail: Lyaysan-85@mail.ru

В статье рассматриваются теоретические и практические основы обучения и способы построения организации эффективного механизма обучения персонала. Авторами сделана попытка определить эффективные методы обучения, способы вовлеченности персонала с использованием некоторых креативных методик обучения, в частности метода фокальных объектов. Также рассмотрены преимущества и недостатки инвестирования в персонал. Подчеркнута значимость применения информационных технологий в управлении персоналом в современных условиях модернизируемой системы управления персоналом на макро- и микроуровнях экономики как инструмента повышения качества трудовых ресурсов страны.

***Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, обучение, методы обучения персонала, инвестиции, вовлеченность сотрудника, производительность персонала, инновационные технологии, метод фокальных объектов, креативный менеджмент, эффективность системы управления человеческими ресурсами, информационные технологии в управлении персоналом.*

Теоретические и практические вопросы рассмотрения процессов постоянного обучения и применение новых методов в управлении персоналом актуальны и, несомненно, имеют социально-экономическое значение в экономике как государства, так и отдельного хозяйствующего субъекта. Во-первых, острая конкурентная среда и усложнение промышленного производства, сферы услуг требует повышения качества персонала в области определенных компетенций и навыков, во-вторых, необходимость использования новых методов управления человеческими ресурсами в условиях новых инновационных технологий, применяемых в организации производства и сфере услуг возрастает быстрыми темпами, качество и количество требуемых компетенций и знаний постоянно обновляется, требует изменения и развития в применении методик отбора и подбора персонала. Изучение теории и практики механизма обучения, принципов развития персонала предприятий рассмотрены в трудах как зарубежных авторов, таких как А. Маслоу, А. Файоля, И. Хентце, Р. Д. Эренберга, так и отечественных – А. Я. Кибановой,

В. А. Поляковой, Г. В. Щекиной, Н. А. Волгиной и др.

Актуальность исследования заключается в том, что подготовка и повышение квалификации дают возможность повысить трудовой потенциал работников, производительность, улучшают способность адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям, а значит, позволяют стать организациям более конкурентоспособными и устойчивыми [1].

Признаки обучения взрослых:

- наличие значительного образовательного и жизненного, а также и профессионального опыта;
- наличие потребности в поиске смысла, мы можем отнести авторство своих решений собственной жизни;
- наличие назревшей необходимости в образовании, как во внутренней работе, которая сопровождается изменением жизни, потребности направленности обучения, а также потребность комплексно связывать, образовывать реальный опыт.

В управлении человеческими ресурсами важное место отведено поиску и использованию принципов обучения персонала. Следует отделять принципы обучения по возрастному критерию. К примеру, в андрагогике сформулированы признаки обучения персонала, которых необходимо придерживаться при определении потребности в дополнительном обучении персонала. Они систематизированы на рисунке 1. Также отдельно выделяют привязку образования к определенным циклам развития человека и отдельно кризисным периодам жизни. В соответствии с жизненным циклом возможны определенные кризисы, рассмотрение вектора развития карьеры должно строиться относительно указанным циклам развития индивида. Учет принципа позволит эффективно обучать персонал, к примеру, выделяют кризис юности – роста, кризис молодости – становления, а также кризисы зрелости – взрослости – мудрости. Потребность в обучении также может возникнуть в случае возникновения особых жизненных ситуаций, в переломных экстремальных ситуациях. К при-

меру, не все сотрудники, получив повышение могут справиться и адаптироваться к новому функционалу и полученной роли. Продуктивное с конкретным результатом обучение сотрудника имеет такие особенности как использование прикладных характеристик в обучающем курсе. К тому же важно применять обучение как механизм положительного пути прохождения кризисных ситуаций в профессиональной среде данного сотрудника. Например, может быть ситуация жизненного, профессионального производственного или организационного кризиса.

Интересен подход к обучению в смежных науках. Впервые способы обучения группой были определены в трудах таких американских ученых как Джон Дьюи и Чарльз Сандерс Пирс. Наиболее эффективным они считают обучение в процессе социального взаимодействия. Отмечается, что знания, полученные таким образом, обладают большей рискованностью и соответственно большей степенью инновационности. Группа всегда мыслит более масштабно, быстро и рискованно.

В настоящее время экспертами данной сферы выделяются следующие категории активных субъектов современной образовательной практики:

1. Виды субъектов образовательной практики на микроуровне [2]:
 - проектные команды;
 - виртуальные команды;
 - управленческие команды;
 - модераторы.
2. Виды субъектов образовательной практики на макроуровне [2]:
 - коллективы в процессе организационных изменений, преподавателей системы повышения квалификации, работников органов управления образованием, школьных учителей и др. Выделяют также вариант коллективного субъекта – «сообщества практиков». Термин был введен когнитивными антропологами в 1991 году Ж. Лейвом и Э. Венгером.
 - обучающаяся организация, профессиональные сообщества, образовательные се-

ти в организациях.

Признаками таких обществ являются взаимная вовлеченность в решение поставленных задач по обучению, взаимосвязанность и активная совместная деятельность, наличие матричных структур в коммуникационной группе, наличие зон ответственности, а также разделяемые ресурсы с зонами ответственности. В отличие от групп по интересам члены таких сообществ активно включены в практику. Участники образования на макроуровне вырабатывают социально-значимые задачи, владеют крупными ресурсами для их реализации, имеют экспертное решение, а также конкретные сроки реализации поставленных задач.

Активное распространение получили методы обучения, используемые в крупных корпорациях, так называемые «обучающие сети». Практическая значимость таких сетей заключается во встроенном характере в хозяйственную деятельность самой организации и возможности гибкого реагирования на возникающие проблемы. Как считают эксперты, деятельность обучающих сетей имеет проектный характер. В качестве достоинств можно выделить минимальный бюрократизм в оформлении документооборота, быстроту принятия решений и, соответственно, минимализм в формализации рабочих процедур.

Также можно выделить способы трансляции новых знаний. Заслуживает рассмотрения инновационный подход, предложенный авторами концепции «аутопоззиса» [9]¹.

Элементы концепции «аутопоззиса»:

- Организация – взаимодействие с внешней средой, в результате претерпевает и подвергается изменениям, которые выливаются в уникальный результат.
- Управление изменениями – напрямую управлять преобразованием невозможно, но оказывая возмущающие действия, можно повлиять непредсказуемо на структурные изменения, происходящие с помощью самоорганизации.
- Свобода воли – поведение продиктовано

структурой в настоящий момент (структурная детерминация), но организация сохраняет за собой свободу решать на что обращать внимание и реагировать.

Изучив данную концепцию, мы сделали следующие выводы и положения:

1. организация – это коммуникация, отличающаяся свойствами координированного поведенческого направления с особыми формами трансляции нового опыта, знаний, навыков и компетенций;
2. необходимо подготовиться к процессу структурной детерминации путем овладения навыками и компетенциями в области управления изменениями, то есть быть готовыми к управлению полученными «возмущениями» среды;

При этом важно учитывать, что при обучении взрослых людей необходимо опираться на их психофизиологические особенности, интеллектуальный потенциал, поэтому перед организациями стоят задачи поиска таких методов повышения квалификации, которые сумели бы максимально развить сотрудников с минимальными капиталовложениями [3].

Предложим возможные этапы, позволяющие реализовать рациональную систему подготовки и повышения квалификации персонала в современных условиях. Этапы процессного подхода по обучению персонала²:

- вовлечение и стимулирование сотрудников обучаться и поддержка их инициативы развиваться;
- определение цели обучения и его результат, определение его соответствия стратегии, целям организации;
- разработка программы обучения с учетом обновления образовательных программ внутри организации с целью гибкого реагирования на изменения в экономике;
- использование современных инновационных методов в организации обучения;
- реализация обучения и определение итогов с учетом соответствия стратегии и целям ор-

¹ Аутопоззис – термин греческого происхождения. Введен в научный оборот в начале 1970-х годов чилийскими учеными У. Матураной и Ф. Варелой. Согласно теории аутопоззиса живая материя характеризуется способностью к самовоспроизводству.

² составлено авторами на основе изучения теоретического материала.

ганизации;

- мониторинг результатов, контроль, обратная связь.

Что касается третьего этапа процессного подхода к обучению, то важны практики инновационных методов обучения, например, инструменты креативного менеджмента. Одним из таких методов является метод фокальных объектов. Данная методика позволяет посмотреть на существующие процессы, проецируя решение нестандартно, используя свойства и характеристики противоположных предметов и ситуаций. Таким образом, возникает возможность расширить рамки сознания, научиться мыслить креативно и принимать управленческие решения нетривиальными способами в рамках нормативно-правового обеспечения.

Авторы метода фокальных объектов (метод случайных объектов):

- Первым о методе фокальных объектов в 1926 рассказал Ф. Кунце, профессор Берлинского университета.
- В 1958 году появился термин «фокальные объекты».
- В практике впервые применил Чарльз Вайтинг, используя перенос характеристик при совершенствовании какого-либо предмета или процесса.
- Эдвард де Боно специализировался в области латерального мышления.
- Метод доработан известным специалистом в области творческого мышления М. Вейтгеймером.

Отметим, что применение метода фокальных объектов позволяет увеличить вовлеченность персонала в процессы научно-исследовательских работ. В технике используются возможности применения ассоциаций и синтеза эвристических свойств случайностей.

Наиболее рационально применение формы обучения в форме консультирования. Рационализм заключается в возможности проанализировать проблемные узкие места и определить в кратчайшие сроки так называемое зонирование актуального вектора развития, осуществить это в режиме непрерывного процесса.

Неотъемлемой частью обучения в организации должно быть консультирование. Особенно это актуально в условиях модернизации и преобразований в экономике государства. Как отмечает А. И. Пригожин, консультирование является видом экспертной помощи в области управления, на основе чего можно выделить основные подходы к организации консультационной работы в организации [4].

Виды консультирования в организации [4]:

- Экспертный подход: консультирование осуществляется как проведение диагностики. Консультант выступает как носитель экспертного знания, которое будет применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Консультант работает независимо от персонала, ориентируясь на нормы, сложившиеся в конкретной профессиональной деятельности.
- Процессуальный подход, в данном случае задача – это подготовка программы развития персонала в процессе совместной работы с персоналом организации. Предполагается диагностика и учет корпоративной культуры, специфика, нормы и требования к персоналу, традициям, ценностям фирмы.

В качестве основных задач консультирования будет выступать систематизация новых знаний и направление их использования на развитие и установку способов групповой деятельности, а также пониманию. При этом следует учитывать потребности работников в обучении и саморазвитии [7].

Все методы обучения в организации являются статьей расходов в бюджете организации, но стоит выделить плюсы и минусы инвестирования в персонал. Инвестиции – это вложения с последующим эффектом, и как отмечают Уильям Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бэйли: «необходимо расстаться с деньгами сейчас, чтобы получить намного больше в будущем» [8] в целях построения эффективной и оптимальной системы обучения персонала в условиях инновационной внешней среды.

Инвестирование в обучение персонала достаточно затратный и трудоемкий процесс, тре-

бующий аналитической работы, принятия верного с рациональной точки зрения решения. Некоторые преимущества и недостатки инвестирования в персонал представлены ниже.

Плюсы инвестирования в персонал:

- адаптивность организации изменениям внешней среды;
- повышение эффективности сотрудников;
- улучшение психологического и эмоционального климата в организации.

Минусы инвестирования в персонал:

- сложность оценки эффективности обучения;
- высокая стоимость обучения;
- уменьшение производительности в период обучения сотрудника.

Применение информационных технологий является одной из актуальных задач в управлении человеческими ресурсами в волатильной среде хозяйствования. Как инструмент управления информационные технологии позволяют сформировать командный стиль работы, оперативно решать текущие проблемы и определить необходимость поиска новых задач и решений для достижения поставленной стратегии. Более точно и емко роль информационных технологий можно определить как инструмент для тактического решения. Важная роль заключается в применении информационных технологий современного формата решений следующих задач.

Роль и значение информационных технологий в управлении человеческими ресурсами:

- повышение конкурентоспособности деятельности, применение современных инструментов продвижения продукции, работ, товаров и услуг, ускорение внедрения в глобальную экономическую систему;
- формирование командного духа работы, единого стиля управления, формирование организационной культуры;
- оптимизация затрат на выполнение цели и задач;
- применение современных креативных методов решения проблем и поиск путей их решения.

Подводя итог, отметим, что от уровня квалификации кадров зависит дальнейшее развитие компании, поэтому крупные организации заинтересованы в подготовке собственных кадров. Выбор определенного способа зависит от цели, уровня квалификации и профессиональной подготовки сотрудников, их мотивации. Также нельзя забывать и о региональной политике повышения качества человеческого капитала в целом и квалификации персонала региона в частности [6]. Важно помнить про индивидуальный подход и обновлять программы подготовки и повышения квалификации. Резюмируя вышеизложенное, подчеркнем, что вопросы и проблемы воспроизводства кадрового потенциала актуальны, их решение имеет значимость и масштабность в целях обеспечения устойчивых темпов развития экономики государств и регионов.

Библиографический список

1. Аксенова Е. А., Малиновский П. В., Малиновская Н. М. Управление персоналом : Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. – М. : Юнити, 2017. – 560 с. – ISBN 978-5-238-00290-4.
2. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации : Учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2020. – 388 с.
3. Мильнер Б. З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : монография / под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Инфра-М, 2021. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003649-6.
4. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР. Приложение к журналу «Консультант» 9-2003, 2003. – 864 с.
5. Ротбард М. Экономическая мысль : монография. В 2 т. Эпоха классической школы : монография. – 2-е изд. – М. : Социум, 2020. – 616 с. – ISBN 978-5-91603-711-1.
6. Сафиуллин М. Р., Ельшин Л. А., Фахрутдинова Е. В. Эффективность развития региональной высшей школы: качественно-количественный анализ (на примере Приволжского федерального округа) // Alma Mater (Вестник высшей школы). – 2019. – № 12. – С. 55–61.
7. Фахрутдинова Е. В., Васильев А. К. Потребности и качество жизни человека: аспекты взаимодействия // Экономические науки. – 2009. – № 59. – С. 90–93.

-
8. *Шарп У. Ф., Александер Г. Д., Бэйли Д. В.* Инвестиции. – М. : Инфра-М, 2014. – 1028 с.
 9. *Maturana H. R., Varela F. J.* Autopoiesis and Cognition : The Realization of the Living. – D. Reidel Publishing Company, 1980. – 171 p.
 10. *Schultz T. W.* Capital Formation by Education // *Journal of Political Economy*. – 1960. – Dec. – Vol. 68, no. 6. – P. 571–583. – DOI: [10.1086/258393](https://doi.org/10.1086/258393).