

УДК 377.4

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ\*

**Стебеняева Татьяна Викторовна**

канд. экон. наук

**Юрятина Наталья Николаевна**

методист кафедры

Институт международных стандартов учета и управления, Москва

*author@apriori-journal.ru*

**Аннотация.** Авторами статьи представлен анализ достоинств и недостатков существующих методов, применяемых в системах непрерывного профессионального образования и повышения квалификации персонала крупных зарубежных и отечественных компаний. При этом показано, что системы повышения квалификации персонала следует рассматривать как составную часть процесса поддержания высокой конкурентоспособности производимой компанией продукции.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; персонал; повышение квалификации; методы обучения; анализ достоинств и недостатков.

---

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект № 14-06-00012а «Инновационные технологии и методы непрерывного профессионального обучения и карьерного роста персонала организаций».

# MODERN METHODS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL AS COMPONENT OF SYSTEM MAINTENANCE COMPETITIVENESS OF PRODUCTION OF THE COMPANY

**Stebenyaeva Tatyana Viktorovna**

candidate of economic science

**Yuryatina Natalya Nikolaevna**

methodist of chair

Institute of International Standards Account and Management, Moscow

**Abstract.** Authors of article submitted the analysis of merits and demerits of the existing methods applied in systems of continuous professional education and professional development of the personnel of the large foreign and domestic companies. It is thus shown that systems of professional development of the personnel should be considered as a component of process of maintenance high competitiveness the made company of production.

**Key words:** competitiveness; personnel; professional development; training methods; analysis of merits and demerits.

В основе поддержания высокой конкурентоспособности производимой любой компанией продукции лежит комплекс мероприятий по разработке системы непрерывного профессионального образования и повышения квалификации (НПО и ПК) персонала. В ходе его реализации компании необходимо своевременно, качественно и эффективно проводить обучение своего персонала, поддерживая тем самым необходимый уровень его квалификации. При этом выбор одного или нескольких методов обучения персонала, удовлетворяющих всем требованиям по

поддержанию высокой конкурентоспособности производимой компанией продукции, может стать не менее важным, чем само повышение квалификации персонала.

Спектр методов, используемых в практике работы систем НПО и ПК персонала и профессиональных специалистов в крупных зарубежных корпорациях, очень широк и многообразен. Обычно выделяют шесть основных групп.

1. Самостоятельное обучение (Self learning).
2. Обучение непосредственно в процессе работы (On-the-job program).
3. Очное (аудиторное) обучение (Classroom).
4. Синхронизированное или дистанционное обучение с использованием электронных образовательных ресурсов (ЭОР) (Synchronous e-learning).
5. Асинхронизированное обучение с использованием ЭОР (Asynchronous e-learning).
6. Смешанное обучение с одновременным использованием нескольких методов (Blended learning) [1; 2].

Рассмотрим кратко их основное содержание, назначение и цели использования, а так же имеющиеся достоинства и недостатки.

К самостоятельному обучению относятся все виды учебных занятий, не требующих непосредственного присутствия преподавателя и реализуемые персоналом компании в индивидуальном режиме. Кроме традиционных носителей информации (книги, различные корпоративные печатные материалы и документы по обучению), в последние годы большую популярность приобрели аудио и видео-тренинги, а также мультимедийные программы обучения и тренинги.

Все эти методы обладают рядом несомненных преимуществ, таких как: низкая стоимость, свобода выбора места и времени проведения занятий, наличие широкого ассортимента предложений. Однако в случае использования этих методов для обучения персонала важно знать, что у них

имеется ряд существенных ограничений. Поскольку для обучения в индивидуальном режиме человеку требуется огромная мотивация, то компания поставлена перед необходимостью разработки и проведения специального контроля уровня усвоения новых знаний. Ведь при самостоятельном обучении специалисту не с кем себя сравнивать, тогда как при очном групповом обучении срабатывает желание человека «не отставать» от других. Вторым важным моментом является качество обучения, точнее, качество восприятия, усвоения и запоминания информации.

Естественно, не любые навыки человек может отработать на практике в мультимедийном тренинге, также как и не на каждом очном тренинге обучающийся может учить других. Для любого процесса обучения, независимо от формы, важно соблюдение всех четырех этапов:

- 1) получение информации;
- 2) отработка ее на практике;
- 3) контроль правильности выполнения;
- 4) обратная связь по результатам контроля (работа над ошибками).

Наиболее эффективны те способы обучения, которые включают все компоненты учебного процесса.

При использовании видео и аудио тренингов, также как и книг, сложность состоит в том, что, даже если они содержат упражнения и задания, обучающийся не обязательно будет их выполнять. В мультимедийных тренингах все зависит от сценария – в некоторых траектория обучения задана жестко, пока человек не выполнит задания одной темы, он не может перейти к следующей, в других обучающемуся предоставляется больше свободы и выполнение упражнений остается на его усмотрение.

Резюмируя, можно сказать, что степень эффективности методов, относящихся к категории «самостоятельного обучения», зависит от того, кто и в каких целях их использует, а так же насколько сильна мотивация конкретного специалиста к повышению уровня своей квалификации.

К наиболее распространенным в группе методов обучения непосредственно в процессе работы относятся такие методы, как: обучение под руководством наставника; обучение через развивающие проекты; рабочие стажировки; ротация кадров; коучинг.

Положительные моменты использования этих методов очевидны – они: достаточно дешевы; не требуют выделения рабочего времени на учебу; позволяют сохранять как формальные, так и неформальные корпоративные знания; приносят пользу как обучающимся, так и их более опытным коллегам, выступающим в роли наставников и преподавателей; укрепляют командный дух и внутрикорпоративные связи.

Однако, обучение в процессе работы это «индивидуальный пошив», который невозможно стандартизировать и поставить «на поток». Именно поэтому данные методы подходят для обучения небольшого количества сотрудников. Более того, они обязательны для формирования кадрового резерва квалифицированных специалистов. Но ограничиться только ими может позволить себе лишь небольшая компания (10-15 человек).

К очному (аудиторному) обучению относится очень много методов, а именно: конференции; форумы; семинары; тренинги; лекции; групповые дискуссии; деловые игры; диагностические сессии и др.

В практике многих компаний именно эти виды обучения являются самыми популярными. Руководство большинства крупных компаний привлекает на внутрикорпоративные учебные мероприятия, как своих квалифицированных специалистов, так и внешних преподавателей. При этом наиболее широким спросом пользуются сборные программы, для которых характерна тенденция углубления специализации обучения и подготовки персонала. Так все чаще в корпоративном формате проводят «базовые» программы по техникам персональной эффективности и аналогичные мероприятия по повышению квалификации персонала.

Плюсы очного обучения очевидны: групповая работа повышает мотивацию обучающегося, в процессе занятий человек не только получает

информацию от преподавателя, но и обменивается опытом и знаниями с другими участниками, «живое» общение позволяет отработать практические навыки и получить обратную связь от преподавателя незамедлительно. По свидетельству многих специалистов в области профессионального обучения и повышения квалификации персонала методы очного обучения являются одними из наиболее эффективных. Однако для этого необходимо соблюдать три основных условия:

- 1) возможность собрать персонал компании для обучения в одном месте;
- 2) наличие у персонала компании времени на обучение;
- 3) обучение проводит опытный преподаватель;

Именно поэтому для больших компаний, которые обучают сотни и даже тысячи сотрудников, использование очных видов обучения представляет большую проблему. Когда в процессе задействовано несколько преподавателей, то достаточно сложно обеспечить стандартизацию знаний, поскольку информация при «каскадной» устной передаче теряется или трансформируется. В компаниях с широкой сетью филиалов значительные финансовые ресурсы тратятся на командировки ведущих преподавателей. В то же время ряд сотрудников просто невозможно одновременно оторвать от работы.

Это далеко не все причины, из-за которых все больше крупных российских компаний внедряет в процесс обучения персонала технологии E-learning.

При синхронизированном обучении персонал компании получает новые знания одновременно под руководством преподавателя. Крупные компании часто проводят занятия с использованием видео- или конференц-связи, а так же через On-line трансляции в сети Интернет. При этом сам процесс повышения квалификации персонала компании как в виртуальных классах, так и в рабочих группах может быть синхронным (чат) или асинхронным (форум).

К положительным факторам использования этих методов относится массовость обучения, возможность охвата удаленных филиалов компании, а также фактор «живого общения», который позволяет преодолеть «синдром одинокого студента». Однако использование этих методов не лишено и недостатков. Так, в частности, их использование предъявляет высокие требования к технической оснащенности, наличию дорогостоящего оборудования, серьезные сложности может вызвать одновременный отрыв части персонала компании от выполняемой им работы. Поэтому данные методы обычно используют только очень крупные компании для обучения ограниченного числа специалистов, например, топ-менеджеров или кадрового резерва.

В последние годы среди средних и крупных компаний все большую популярность завоевывают методы асинхронизированного обучения с использованием ЭОР. Организация обучения при помощи этих методов имеет разнообразные формы. Они представлены: различными информационно-образовательными порталами; системами дистанционного обучения на основе технологий LMS/LCMS; сетевыми мультимедийными программами обучения с компьютеризированными системами оценки уровня профессиональной квалификации персонала.

К числу основных причин в пользу выбора этих методов специалисты обычно указывают: свободный выбор места и времени обучения; массовое обучение персонала компании по внутрифирменным стандартам в сжатые сроки; значительное сокращение финансовых и временных издержек по сравнению с аудиторными занятиями; возможность быстрого обновления содержания и эффективный контроль уровня профессиональной квалификации персонала.

Как и у большинства из ранее рассмотренных у методов асинхронизированного обучения есть свои отрицательные факторы. Прежде всего, это большие финансовые вложения на этапе внедрения, в том числе и на покупку оборудования, слабая мотивация персонала компании, обу-

словленная необходимостью осваивать компьютер или новое программное обеспечение. Для России таким фактором является узкий ассортимент готовых курсов. По этой причине компании, внедряющие E-learning предпочитают закупать готовые курсы по «базовой» тематике и только уникальные курсы, отражающие специфику конкретной компании, заказывают или формируют самостоятельно.

В то же время, далеко не всегда использование технологий E-learning требует больших финансовых и временных вложений. Так, например, известный «коробочный продукт» «Портфель Директора», разработанный по принципу «plug & play», позволяет начать обучение персонала практически сразу после его установки в сеть компании. Так как в состав этой программы включены учебные курсы «базовой» тематики, содержание которых со временем почти не устаревает, то она представляет собой наиболее подходящее E-learning решение для средних и небольших компаний. Для крупных компаний эта программа может стать первым шагом на пути к внедрению полноценной LMS, своего рода проверкой готовности к внедрению системы дистанционного образования (при наличии широкой сети филиалов) [3].

Таким образом, ни один из рассмотренных нами методов обучения персонала компании не может быть признан идеальным. Каждый из них необходимо рассматривать применительно к конкретной компании и ее персоналу. Более того, очевидно, что для решения каждой отдельной проблемы в деятельности конкретной компании, скорее всего, будет востребован некая индивидуальная совокупность методов обучения, которая в итоге и позволит компании повысить квалификацию своего персонала через систему непрерывного профессионального обучения.

По мнению большинства специалистов по обучению персонала компаний, внедривших технологию E-learning, самым эффективным является смешанное обучение (blended learning). Обычно под этим термином понимают процесс обучения, в котором применяются различные мето-

дики, например такие, которые сочетают использование ЭОР и элементов индивидуальных занятий со специалистами компании. Такой подход допускает одновременное использование нескольких методов обучения персонала.

Принципиально важным моментом в смешанном обучении является выбор оптимального сочетания методов обучения, которое обеспечит его максимальную эффективность при минимальном уровне затрат. Кроме того, разнообразие методов обучения гарантирует большую мотивацию персонала компании.

По мнению российских специалистов наиболее эффективные программы появляются благодаря сочетанию комплексных методов. Примером может служить мультимедийный курс обучения, который сменяется очными занятиями, вовлекающими обучаемых в процесс «живого» взаимодействия между собой. При смешанном обучении компания комплексно использует несколько методов, наиболее подходящих для решения проблемы повышения квалификации ее персонала.

Использование смешанного обучения имеет достаточно много преимуществ:

- нет необходимости выбирать единственно правильное решение;
- у компании появляется возможность комплексного использования традиционных и новых форм работы с персоналом;
- повышается уровень мотивации персонала компании за счет разнообразия форм и способов обучения;
- использование ЭОР снижает финансовые издержки и позволяет каждой компании составлять свой собственный «смешанный» курс, выбирая как «экономичные» способы повышения квалификации персонала, так и более затратные варианты (в случае необходимости);
- сокращение очной составляющей обучения уменьшает время отвлечения персонала компании от выполнения производственных задач;

- компания получает возможность организации обучения различных целевых групп персонала на единой методологической основе;
- благодаря присутствию элементов очных занятий сохраняется социальная составляющая процесса повышения квалификации персонала [4].

По результатам зарубежных исследований отмечается «увеличение экономической эффективности и производительности там, где применяют смешанный подход в отличие от «чистого» электронного обучения [5]. Другие исследования говорят об уменьшении текучести кадров [6] и о сокращении времени, необходимого на обучение при применении смешанного подхода [7]. Кроме того, онлайн-ресурсы гораздо легче и дешевле обновлять и распространять [8]. А такие менее затратные решения, как виртуальное взаимодействие, коучинг, записанные семинары, презентации и материалы для самостоятельного изучения можно использовать вместо применения более дорогого сделанного на заказ компьютерного контента [4].

Довольно много удачных примеров реализации программ смешанного обучения и в России. В числе компаний, активно использующих этот подход, можно указать: «Норильский Никель», «Северсталь», «РУСАЛ», «Росгосстрах», «СпортМастер» и ряд других.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что современные технологии обучения и повышения квалификации персонала представляют широкий простор для творчества. Фактически, сегодня руководитель компании может воплотить любую свою идею в сфере обучения и повышения квалификации персонала. Важно, чтобы выбранная технология соответствовала целям обучения и использовалась системно. Ведь практика показывает, что обучение и повышение квалификации персонала следует рассматривать не как самоцель, а как составную часть внутрифирменной системы контроля качества производимой продукции в целях обеспечения ее конкурентоспособности на международных рынках.

## Список использованных источников

1. Роберт И.В. Теория и методика информатизации образования (психолого-педагогические и технологические аспекты). М.: ИИО РАО, 2007. 234 с.
2. Современные образовательные технологии / под ред. Н.В. Бордовской. М.: КНОРУС, 2011. 432 с.
3. Шадриков В.Д., Шемет И.С. Информационные технологии в образовании: плюсы и минусы // Высшее образование в России, 2009. № 11. С. 61-65.
4. Розет Э., Воган Фрази Р. Возможности смешанного обучения // E-Learning World, 2006, № 1. С. 51.
5. Graham C. R., Allen S., Ure D. Blended learning environments: A review of the research literature. Unpublished manuscript, 2003. Provo, UT.
6. Bersin & Associates. Blended learning: What works? An industry study of the strategy, implementation, and impact of blended learning. Oakland, CA: Bersin & Associates, 2003.
7. Zenger J., Uehlein C. Why blended will win // T+D. 2001. № 55. August. P. 54-60.
8. Osguthorpe R.T., Graham C.R. Blended learning systems: Definitions and directions // Quarterly Rev. of Distance Education. 2003. № 4 (3). P. 227-234.