

УДК 331.108.45

DOI 10.51691/2500-3666\_2021\_10\_9

**ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
И ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Субботина Т.Н.**

*к.п.н., доцент,*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,*

*Калуга, Россия*

**Еськова Е.С.**

*студент,*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,*

*Калуга, Россия*

**Аннотация**

В статье обоснована актуальность обучения персонала организаций вследствие изменений требований к компетенциям и базовым навыкам сотрудников. Сделан вывод о роли обучения персонала в стратегии накопления конкурентных преимуществ организации. Рассмотрены методы обучения персонала: на рабочем месте и вне рабочего места. Рассмотрена практика обучения персонала с помощью корпоративных университетов, проанализирован опыт ПАО «Газпром нефть». Предложена цикличная 7-ми ступенчатая модель процесса обучения персонала. По результатам исследования сделан вывод о целесообразности системного процесса обучения персонала, позволяющего подготовить персонал к трансформации компетенций в будущем и формировании конкурентного преимущества на рынке.

**Ключевые слова:** обучение персонала, методы обучения персонала, конкурентное преимущество, корпоративный университет, развитие персонала.

***PERSONNEL TRAINING AS A FACTOR OF PERSONNEL  
DEVELOPMENT AND FORMATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE  
OF THE ORGANIZATION***

***Subbotina T.N.***

*Ph. D., Associate Professor,*

*Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky*

*Kaluga, Russia*

***Eskova E.S.***

*student,*

*Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky*

*Kaluga, Russia*

**Abstract**

The article substantiates the relevance of personnel training in organizations due to changes in the requirements for competencies and basic skills of employees. The conclusion is made about the role of personnel training in the strategy of accumulation of competitive advantages of the organization. The methods of personnel training are considered: at the workplace and outside the workplace. The practice of personnel training with the help of corporate universities is considered, the experience of PJSC Gazprom Neft is analyzed. A cyclic 7-step model of the personnel training process is proposed. Based on the results of the study, a conclusion was made about the expediency of a systematic process of personnel training, which allows preparing personnel for the transformation of competencies in the future and the formation of a competitive advantage in the market.

**Keywords:** personnel training, personnel training methods, competitive advantage, corporate university, personnel development.

организаций вынуждены уделять особое внимание обучению своего персонала. Сотрудники должны обладать необходимыми качествами и профессиональными компетенциями для выполнения своих функциональных задач. Эффективность деятельности организаций напрямую зависит от качества человеческих ресурсов, поэтому необходимо постоянно поддерживать баланс между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Развитие и обучение персонала является частью стратегии организации по накоплению конкурентных преимуществ [6].

Обучение персонала выступает основным способом развития организации [7]. В настоящее время требования к персоналу определяются темпами научно-технического прогресса, всеобщей информатизацией общества, а также внедрением профессиональных стандартов в российскую практику управления. Появление новых сфер занятости в XXI веке определяет и базовые навыки персонала, к которым относятся:

- концентрация и управление вниманием;
- эмоциональная грамотность;
- цифровая грамотность;
- творчество, креативность;
- экологическое мышление;
- кросскультурность;
- способность к самообучению.

Данные изменения диктуют необходимость модернизации методов обучения персонала. На рис. 1 представлены наиболее эффективные методы обучения персонала, используемые в российской практике управления персоналом.

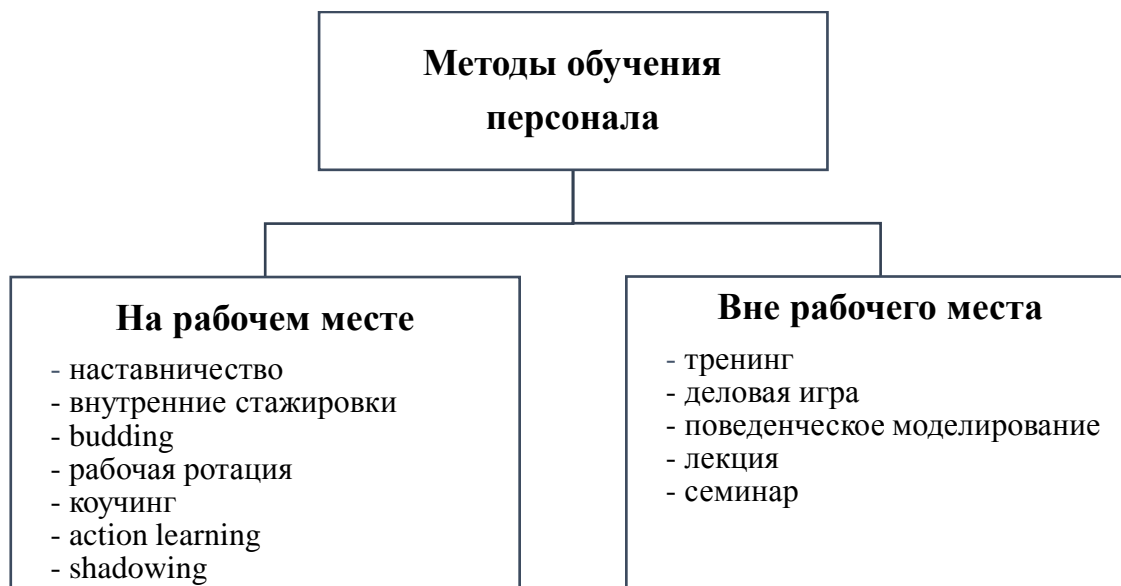


Рис. 1 - Классификация методов обучения персонала

Составлено авторами по результатам исследования

*Методы обучения на рабочем месте:*

Наставничество – метод обучения, предполагающий взаимодействие с опытным сотрудником-наставником. В период расцвета социалистической экономики наставничество приобрело в нашей стране особенно широкое распространение. В зарубежной практике управления персоналом данный метод обучения используется в компании «Ford Motor» в рамках программы «Executive Partnering»: перспективные молодые менеджеры в течение 8 недель сопровождают специалистов, к которым они прикреплены руководителем организации. Они присутствуют на всех переговорах, участвуют в различных семинар-сессиях, посещают важные совещания с руководящим составом предприятия, принимают определенные управленческие решения, выезжают на объекты [1].

Внутренние стажировки – метод обучения, при котором сотрудник, обучающийся во время стажировок в разных подразделениях компании наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и, таким образом, осваивает навыки решения

широкого круга профессиональных задач. Стажировка может заключаться в кратковременном (несколько дней) или долговременном (несколько недель или месяцев) выполнении новой для обучающегося работы.

Budding - метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации или установлении объективной и честной обратной связи. Budding подразумевает поддержку в достижении целей, а также в приобретении новых навыков. Данный метод обучения часто называют неформальным наставничеством, подразумевая, что между опытным сотрудником и новичком устанавливаются полностью равноправные отношения, основанные на предоставлении обратной связи друг другу.

Рабочая ротация – метод обучения, заключающийся в перемещении рядового сотрудника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями организации. Время пребывания в каждом подразделении обычно составляет от нескольких недель до одного года. Данный метод позволяет расширить производственные социальные контакты, однако может привести к снижению производительности труда сотрудника в процессе перемещения.

Коучинг - метод обучения, в процессе которого высококвалифицированный специалист - «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. Коучинг стимулирует глубокое личностное развитие, помогает увидеть новые подходы к достижению желаемой цели и может рассматриваться как процесс партнёрства [2].

Action learning (обучение действием) – метод обучения преимущественно руководящего состава организации, при котором созданная из обучающихся рабочая группа вырабатывает пути решения конкретных бизнес-задач. Данный метод позволяет развить навыки стратегического планирования.

Shadowing – метод обучения, предполагающий наблюдение обучаемым за работой опытных коллег. Как правило, используется в обучении молодёжи и Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

новых сотрудников [3].

*Методы обучения вне рабочего места:*

Тренинг — это метод обучения, позволяющий оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения. Он направлен на более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, способствует получению практических навыков, необходимых в повседневной работе, обратной связи между слушателями, что позволяет получить результат, который несёт в себе высокую практическую ценность, а также экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом.

Деловая игра представляет собой имитационный метод активного обучения, моделирующий профессиональную деятельность и включающий в себя: дискуссию, мозговой штурм, анализ конкретных ситуаций, действия по инструкции, разбор почты и т.п. Деловые игры достаточно трудоёмкая и ресурсозатратная форма обучения, поэтому её стоит использовать только в тех случаях, когда иными формами и методами обучения невозможно достичь поставленных образовательных целей.

Поведенческое моделирование — это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используют в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения. Данный метод позволяет выявить типичные ошибки, допускаемые в рабочих ситуациях, помогает понять мотивацию поведения персонала в профессиональной деятельности.

Лекция является наиболее распространённой формой профессионального обучения вне рабочего места, позволяющая за короткий промежуток времени обучить большое количество слушателей с наименьшими экономическими издержками. Однако ввиду отсутствия каких-либо практических действий обучаемых, в ходе лекции формируются только знания.

Семинар является методом обучения, который часто выступает логическим завершением лекционного курса и может быть в форме Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

структурированной дискуссии, собрания, групповой работы.

Выбор конкретных методов обучения зависит от поставленных целей и категории обучаемых. Однако, вне зависимости от выбора метода обучения, большое внимание следует уделять преподавателям, ведь именно они являются для обучающихся «проводником» в большом массиве знаний.

В последние годы в крупных российских компаниях стала популярной практика обучения персонала через создание корпоративных университетов, позволяющих не только улучшить экономические показатели компании за счёт повышения качества трудовых ресурсов, но и развить корпоративную культуру и коммуникационное взаимодействие между сотрудниками [4]. Лидерами здесь являются компании «Лукойл», Росгосстрах», «Билайн Университет», «Вимм-Билль-Данн», Ингосстрах», «АльфаСтрахование» «Сбербанк России», «Норильский никель», «РЖД». Однако данный подход является экономически затратным и позволить его себе могут только крупные, финансово успешные компании.

Безусловно, качественный процесс обучения персонала – дорогостоящее мероприятие для компании. Так, ПАО «Газпром нефть» в 2020 г. провело 6 тыс. тренингов, через корпоративный университет было обучено 105 тыс. человек. При этом инвестиции в развитие и обучение персонала составили 1,7 млрд. рублей [10]. Созданный корпоративный университет компании позволяет обучать персонал, учитывая стратегию развития и трансформацию бизнеса.

Эффективность процесса обучения персонала может выражаться в:

- повышении качества продукции или услуг, производимых организацией;
- обновлении знаний персонала;
- ускорении процесса адаптации персонала;
- внедрении новшеств;
- интеграции персонала и т.д. [5].

Кроме этого, в условиях распространения коронавирусной инфекции,

обучение персонала может стать одним из способов мотивации труда [9].

При планировании процесса обучения персонала следует ориентироваться на цикличность самого процесса обучения (рис. 2).

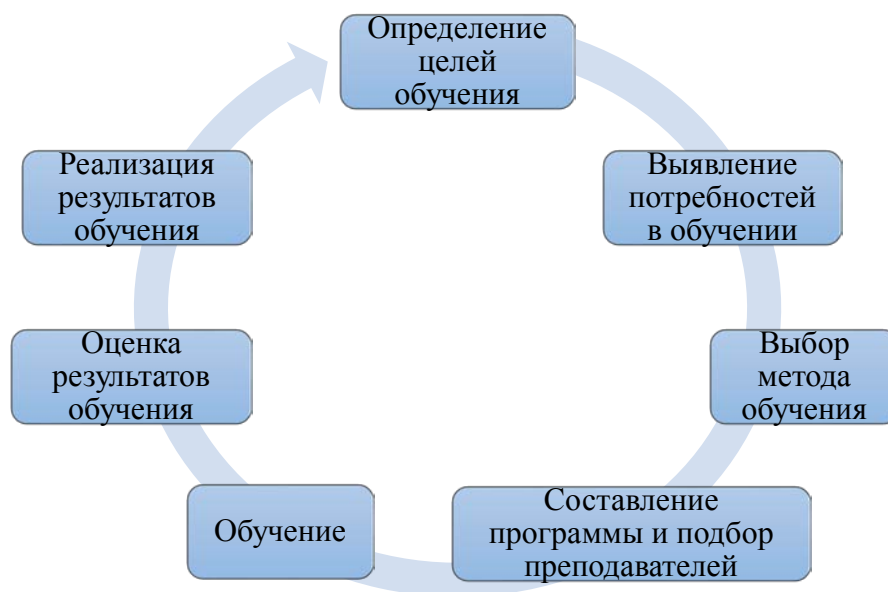


Рис. 2 - Циклическая модель процесса обучения персонала

Составлено авторами

Правильно определённые цели помогут сконцентрировать внимание обучающегося персонала на определённых аспектах учебного материала.

После выбора метода обучения необходимо разработать программу обучения, при этом факторами, влияющими на её содержание, являются цели обучения, возрастные особенности персонала, внешние условия, уровни теоретической и практической подготовки и др. [8].

Таким образом, системный процесс обучения персонала, основанный на выборе наиболее эффективных методов обучения, позволит подготовить персонал к трансформации компетенций в будущем и позволит сформировать организациям конкурентное преимущество на рынке.

### Библиографический список:

1. Аверьянов, А. Л. Обучение на рабочем месте: личный опыт / А. Л. Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666



- Аверьянов // Управление развитием персонала. – 2013. – № 3. – С. 248-254.
2. Борисова, Н. Н. Современные подходы к развитию мотивационной стратегии управления персоналом / Н. Н. Борисова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3. – № 4. – С. 60-64. – DOI 10.12737/5425.
  3. Борисова, О. Н. Специфика организации процесса повышения квалификации работников предприятия / О. Н. Борисова, Н. А. Сизинцева // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. – 2018. – № 1(37). – С. 20-29.
  4. Гиниева, С. Б. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета / С. Б. Гиниева, Р. А. Долженко // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25. – № 5. – С. 842-851. – DOI 10.17150/1993-3541.2015.25(5).842-851.
  5. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М. : ЗАО «Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2002. – 192 с.
  6. Менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Финансы и кредит" / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин, Л. А. Чаусова [и др.]. – Калуга : Калужский центр делового образования, 2008. – 440 с. – ISBN 9785990100855.
  7. Никишина, А. Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией / А. Л. Никишина // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 1(18). – С. 83-86.
  8. Субботина, Т. Н. Влияние внутренних стимулов на поведение персонала / Т. Н. Субботина, А. И. Захаренкова // Вектор экономики. – 2019. – № 6(36). – С. 177.
  9. Субботина, Т. Н. Особенности мотивации труда персонала на предприятии в условиях пандемии / Т. Н. Субботина, Н. А. Баранова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-3(75). – С. 104-108. – DOI

10.24412/2411-0450-2021-5-3-104-108.

10. <https://sr2020.gazprom-neft.ru/employee-development/employee-training> -  
сайт ПАО «Газпром нефть»

*Оригинальность 90%*