

Ссылка для цитирования этой статьи:

Брюхова О.Ю., Старцева Н.Н. Практика обучения персонала в новой реальности: экспертное мнение // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 1. С. 8. URL: http://progress-human.com/images/2024/Tom10_1/Bryukhova.pdf. DOI 10.34709/IM.1101.8. EDN EADYXM.

УДК 331.108.45

ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ: ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



Брюхова Ольга Юрьевна

старший преподаватель кафедры «Управление персоналом и социология»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»

OBryuhova@usurt.ru
66, ул. Колмогорова,
г. Екатеринбург, 620034, Россия
+7(912) 28-48-062



Старцева Наталья Николаевна

кандидат социологических наук,
доцент кафедры «Управление персоналом и социология»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»

NStarceva@usurt.ru
66, ул. Колмогорова,
г. Екатеринбург, 620034, Россия
+7(912) 62-89-658

Аннотация. Статья посвящена изучению проблемы обучения персонала в новой реальности. Основной целью данной работы является анализ экспертных мнений об актуальном состоянии корпоративных практик обучения персонала, претерпевших значительные изменения из-за пандемии COVID-19, цифровизации ключевых бизнес-процессов, перестройки работы организаций в условиях экономических санкций и ограничений. Эмпирический анализ основан на данных интервью с экспертами-практиками (N=20) в области управления персоналом (наставники, специалисты по управлению персоналом, руководители кадровых служб крупных, средних и малых российских компаний разной отраслевой принадлежности), реализованных в период с 2022 по 2023 годы. В результате исследования установлено, что в настоящее время не столько отраслевая принадлежность, сколько масштаб предприятий (вернее разность возможностей для применения крупными, средними и малыми организациями цифровых технологий и инновационных практик обучения персонала) становится решающим

фактором при определении уровня зрелости корпоративных систем обучения. Крупные и средние предприятия обладают большими ресурсами для обеспечения себя высокоподготовленными и конкурентоспособными кадрами, нежели малые предприятия. Они ограничены в своих возможностях, поэтому используют преимущественно традиционные и не всегда эффективные методы обучения персонала.

Ключевые слова: дистанционное обучение; зрелость корпоративных систем обучения; корпоративное обучение; обучение персонала; развитие персонала; специалист по развитию и обучению персонала; цифровые технологии.

JEL коды: I25; J24; M53.

Введение

Терминологическая путаница, определяющая во многом действия специалистов-практиков в области управления персоналом, заставляет нас, теоретиков, вновь обращаться к вопросу соотношения понятий «развитие персонала» и «обучение персонала». Так, экспертный опрос, проведенный нами в 2017 году [1] и актуальное исследование 2023 года определили неоднозначность смыслов, обрамляющих анализируемые понятия. Сегодня две трети опрошенных (преимущественно это представители малых и средних организаций) считают, что профессиональное развитие представляет собой комплекс мероприятий исключительно обучающего характера. Столь узкое толкование понятия «развитие персонала» накладывает свой отпечаток на кадровую работу в целом, определяя ее цели лишь тактически (здесь и сейчас), но не стратегически (на перспективу). Понимая под развитием персонала комплекс мероприятий, направленный на формирование профессиональных знаний, умений и навыков работников, сотрудники, занятые на уровне организаций вопросами повышения качества человеческих ресурсов, сужают его рамки. Сводя «развитие персонала» к «обучению» HR-специалисты вычеркивают из зоны своего внимания такие значимые направления работы с персоналом, как адаптация и введение в должность, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом и раскрытие творческого потенциала работников (работа с рационализаторскими предложениями и инициативами). Это негативно сказывается на развитии человеческого капитала организации в целом, а, значит, и на ее конкурентных позициях. В чем причина столь узкого взгляда «кадровиков» на процесс профессионального развития персонала; каковы факторы, определяющие жизнеспособность данной позиции; и каковы вероятные последствия для организации применения столь недальновидного подхода? Ответы на эти вопросы постараемся дать в данной статье.

Вместе с этим необходимо отметить, что обучение действительно остается значимым направлением профессионального развития сотрудников современных организаций и именно оно характеризуется сегодня чрезвычайным разнообразием применяемых практик и новых педагогических решений. Анализ последних публикаций демонстрирует активную научную дискуссию по вопросам цифровой трансформации, использованию традиционных и инновационных подходов к организации процессов обучения и развития персонала. Специалисты выражают согласованное мнение о том, что пандемия COVID-19 и вынужденный переход на удаленный режим работы выступили катализатором процесса цифровизации обучения [2; 3; 4; 5; 6]. Цифровая перестройка корпоративных систем обучения выражается в ускоренном трансфере очных обучающих курсов в электронный формат; использовании для организации обучения технологических платформ (LMS), настроенных под мобильные устройства; адаптации традиционных методов обучения к онлайн-формату, поиске и апробации новых методов электронного обучения (вебинары, подкасты, онлайн-сериалы, онлайн-марафоны, sms-тренинги); геймификации и персонализации обучения; апробации новых технических и цифровых средств обучения (AR-, VR- и MR-тренажеры); изменении содержания обучения персонала в сторону развития цифровых компетенций [2; 7; 8; 9]. Трендами современного обучения и развития работников выступают смешанное обучение (развитие форм аудиторного обучения с элементами дистанционного обучения, в котором используются специальные информационные технологии, такие как компьютерная графика, аудио- и видео-ресурсы, интерактивные элементы и т. п.) и микрообучение (короткие интерактивные занятия (от 2 до 15 мин), позволяющие развивать уже имеющиеся знания и навыки) [10, с. 109-111]. В условиях цифровизации корпоративной образовательной среды арсенал методов обучения персонала значительно расширяется. Помимо традиционных методов (лекции, семинары, учебные кино- и видеофильмы), методов активного обучения (тренинги, деловые/ролевые игры, кейс-стади) и методов профессионального обучения (обучение на рабочем месте, наставничество, стажировки, рабочие ротации) [11] сегодня используются новые цифровые форматы обучения и развития персонала (корпоративный образовательный портал, видео-конференция/вебинар, онлайн-моделирование бизнес сценариев, корпоративные базы знаний (wiki), дистанционное наставничество, электронные системы поддержки (чат-боты) [5, с. 60]. Мобильность, свобода выбора, удобство, расширение границ общения и взаимодействия между обучающимися и преподавателем, экономия средств и времени – вот, что выгодно отличает инновационные методы обучения, основанные на использовании цифровых технологий [12]. Обозначая широкий спектр возможностей обучения персонала в современной организации, исследователи оставляют за скобками вопросы природы данного

разнообразия и неравенства доступа организаций к инновационным образовательным технологиям.

Полагаем, что в основе такого разнообразия лежит, с одной стороны, неодинаковая степень применения компаниями разного масштаба (крупные, средние, малые) и отраслевой принадлежности традиционных и инновационных форм, методов и средств обучения, а, с другой стороны, неравенство в использовании данными организациями цифровых технологий и разность имеющегося у них материально-технического оснащения для обеспечения реализации процесса обучения сотрудников. Проверке этой гипотезы также будет уделено особое внимание в рамках настоящего исследования.

1. Методика, инструментарий, характеристика экспертов

Оценка действующих систем развития персонала и применяемых практик обучения, по нашему мнению, может быть дана только специалистами, которые непосредственно включены в данные процессы на уровне организации, а именно руководителями и сотрудниками кадровых служб, занятых вопросами развития и обучения работников.

Так, для изучения современного состояния систем развития и обучения персонала в организациях был использован экспертный опрос. Отбор участников интервью производился по принципу критериальной выборки: главными критериями выступили занимаемая должность (руководитель или специалист службы управления персоналом, наставник или другой работник, которому вменена роль обучения и развития сотрудников) и глубина компетентности опрашиваемого (опыт работы в сфере профессионального развития и/или обучения персонала от 3 лет). Также при определении пула экспертов, принявших участие в исследовании, были учтены размер организации, в которой трудится опрашиваемый (по количеству сотрудников – крупные организации: численность персонала от 500 чел. (N=12), средние – от 100 до 500 чел. (N=5), малые – до 100 чел. (N=3)), и отраслевая принадлежность организации (транспорт – 4, образование – 3, торговля – 2, ЖКХ – 2, производство – 2, реклама и коммуникации – 2 и другие сферы – 5 организаций). Всего было опрошено 20 экспертов (4 мужчины, 16 женщин). Возраст экспертов варьировался от 24 до 53 лет, все участники исследования имели высшее образование.

Исследовательский интерес был направлен на определение понимания экспертным сообществом сущности и основных целей профессионального развития персонала; выявление периодичности, видов, форм, методов и тематики реализуемых программ обучения; оценку проблем обучения персонала, проявившихся в постпандемийный период, и способов их решения. Помимо этого, в ходе исследования была актуализирована позиция экспертов отно-

сительно профессиональных и надпрофессиональных навыков, присущих успешному организатору образовательных программ и проектов. На основе экспертных мнений была принята попытка составления перечня компетенций, необходимых современному специалисту по развитию и обучению персонала.

2. Современная практика обучения персонала в оценках экспертов: результаты исследования

Исследование показало, что абсолютное большинство опрошенных экспертов рассматривают развитие и обучение персонала как одно из ключевых направлений кадровой работы, значимость которого с каждым годом растет в связи с ускорением экономических процессов и цифровой трансформации, повышением турбулентности внешней среды. Например, один из экспертов заявлял: *«В нашей компании обучение и развитие персонала, поддержание корпоративных и профессиональных компетенций на должном уровне является одной из приоритетных задач. Для этого создаются различные образовательные проекты и развивающие мероприятия, разрабатываются программы с учетом происходящих в мире изменений. Сегодня грамотно инвестируя в обучение и развитие сотрудников, завтра мы получим слаженную, компетентную команду, готовую к любым вызовам»* (начальник отдела развития и обучения крупной организации, отрасль – транспорт).

Действительно, компании, которые сегодня не готовы инвестировать в свои человеческие ресурсы рискуют остаться «за бортом», именно это – желание остаться на плаву и быть конкурентоспособным, потребность в упрочении своих позиций на рынке, мотивирует большинство организаций формировать или трансформировать системы профессионального развития и обучения сотрудников [13].

Как было обозначено выше, две трети участников интервью отождествляют профессиональное развитие и обучение персонала. Лишь каждый третий эксперт (необходимо отметить, что это, как правило, представители крупных организаций) считает, что профессиональное развитие по своему смысловому содержанию не сводится только к обучению персонала, а включает в себя другие направления работы с персоналом. Например, один из опрошенных констатировал, что развитие персонала включает в себя не только обучение, но и *«...переподготовку и повышение квалификации, а также планирование карьеры персонала»* (старший менеджер по персоналу крупной организации, отрасль – ЖКХ). Другой эксперт отмечал, что под развитием персонала подразумевает: *«...не только организацию обучения персонала, но и адаптацию»* (специалист по управлению персоналом крупной организации, отрасль – здравоохранение). Полагаем, что специалисты служб управления персоналом ма-

лых и средних организаций, вне зависимости от отраслевой принадлежности, сводят профессиональное развитие к обучению персонала ввиду его большей значимости и необходимости по сравнению с другими направлениями профессионального развития и по причине отсутствия ресурсов (человеческих, финансовых, информационных и др.), способных обеспечить возможность нормального функционирования всех направлений развития персонала, а также, нередко, в силу банального непонимания важности всех элементов системы развития сотрудников для формирования кадрового потенциала организации.

В ходе настоящего исследования также было важно узнать мнение экспертов относительно целей развития персонала, которые обозначают предприятия, актуализируя и финансируя данный кадровый процесс.

Анализ интервью позволил констатировать наличие корреляции между целями развития персонала и отраслевой принадлежностью компании, которую представлял эксперт. Так, например, эксперты, трудящиеся в сфере производства, в качестве цели развития персонала определяют потребность в формировании высококвалифицированного персонала и обеспечение им основных производственных процессов: *«Нашей целью является формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления, умения работать в команде»* (ведущий специалист по кадрам средней организации, отрасль – производство). Представители сервисных организаций (ЖКХ, общественное питание) целью развития персонала считают оптимизацию процесса взаимодействия «сотрудник-клиент», что отражает и социальную миссию данных компаний, и выступает фундаментом их экономического успеха: *«Цель [профессионального развития персонала] – поддержание высокого уровня качества и сервиса предоставляемых услуг нашим клиентам»* (HR-менеджер крупной организации, отрасль – общественное питание) и, в целом, *«предоставление высококачественных услуг нашему целевому сегменту»* (HR-менеджер малой организации, отрасль – ЖКХ). В свою очередь, эксперты, трудящиеся в торговых и кредитно-финансовых компаниях, рассматривают развитие персонала как один из способов формирования культурного капитала сотрудников (их знаний, умений, навыков), который конвертируется в экономический капитал – финансовую прибыль предприятия. В таком ключе затраты на развитие – это не расходы, а инвестиции в человеческие ресурсы, которые принесут большой доход: *«...любая компания, которая занимается продажами, преследует одну цель – увеличение продаж. Чем выше квалификация и компетенция у сотрудника, тем больше прибыли он может принести»* (наставник в крупной организации, отрасль – торговля); *«Развитие персонала направлено на увеличение производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращение про-*

изводственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора» (директор по персоналу крупной организации, отрасль – торговля). Следует отметить, что участники интервью, представляющие транспортную отрасль, целью развития персонала считают не только формирование компетенций сотрудников, влияющих на производительность и качество их труда здесь и сейчас, но и на повышение эффективности компании в будущем: «...цель – повышение качества и работоспособности сотрудников, приобретения [ими] определенных навыков, улучшающих трудовую деятельность» (специалист по управлению персоналом крупной организации, отрасль – транспорт); «...нам нужен квалифицированный персонал для того, чтобы наша компания и дальше продолжала развиваться» (ведущий специалист по управлению персоналом крупной организации, отрасль – транспорт).

Необходимо сказать о том, что ряд экспертов отмечает значительную роль развития персонала в построении сильного HR-бренда, способствующего не только привлечению и удержанию высококвалифицированного персонала, а, в следствии, и снижению текучести кадров, но и формированию позитивного имиджа в глазах внешнего социального окружения [14, с. 287-288].

Однако, несмотря на актуализацию целей профессионального развития персонала и сформированность четкого понимания необходимости данного кадрового процесса на предприятии, все же большая часть участников интервью с желанием и энтузиазмом говорила об организации именно процесса обучения сотрудников, а не о развитии. В этой связи в ходе исследования было принято решение акцентировать внимание на различных аспектах обучения персонала, его содержании, используемых методах и средствах обучения, применяемых сегодня современными организациями.

Итак, исследование показало, что размер организации определенным образом влияет на процесс планирования, частоту проведения и дидактические аспекты обучения персонала. Ожидаемо, что именно представители крупных организаций заявляют, что в их компаниях обучение сотрудников ведется на регулярной основе, а в связи с этим, уделяется большое внимание планированию данного кадрового процесса. Как отметил один из экспертов: «Обучение персонала в организации – это не разовая акция, а постоянное прокачивание деловых и личностных качеств сотрудников, поэтому в течение календарного года сотрудник должен пройти 2-3 программы обучения 100%... и мы должны это планировать» (инспектор по кадрам крупной организации, отрасль – производство). Вместе с этим представители малых и средних организаций применяют более гибкий подход к планированию и частоте проведения обучающих мероприятий, предпочитая осуществлять их лишь по мере необходимости (как реакция на изменение внешней или внутренней среды организации, либо как ответ на инди-

видуальный запрос отдельного работника). Так, один из экспертов утверждал: *«Периодичность обучения зависит от выявленной потребности. Бывает такое, что сотрудники сами сообщают о необходимости обучения, потому что не могут решить ту или иную проблему, находящуюся в их компетенции. Тогда руководство анализирует данную потребность и старается организовать обучение»* (HR-менеджер малой организации, отрасль – ЖКХ). Стоит отметить, что такой гибкий подход к организации обучающих мероприятий становится более эффективным в условиях короткого «горизонта планирования», так как позволяет точно и оперативно ликвидировать «западающие» компетенции персонала. К тому же такой подход и менее затратен для средних и малых организаций, которые нередко не имеют возможности уделять внимание проактивному формированию компетенций.

Проведенное исследование также позволило дать ответ на вопрос о категориях должностей и профессиональных группах, представители которых зачастую становятся субъектами обучающих программ. Так, большая часть экспертов (особенно крупные и средние организации) говорит о необходимости и о реальном включении всех категорий сотрудников в процесс обучения: *«Обучение необходимо всем категориям сотрудников»* (специалист по управлению персоналом крупной организации, отрасль – транспорт); *«Обучаются абсолютно все сотрудники, но есть разница в содержании обучения»* (менеджер по обучению и развитию персонала крупной организации, отрасль – реклама и коммуникации). Однако представители малых организаций зачастую говорят о необходимости и проведении, в первую очередь, обучения тех категорий сотрудников, чья работа, качество ее выполнения, в наибольшей степени зависит от своевременности адаптации к изменениям внешней среды (к примеру, изменения в российском законодательстве). Один из участников исследования отмечал: *«Мы стараемся обучать все категории персонала, но стоит все-таки сказать, что большая часть обучающих мероприятий направлена на инженеров и бухгалтеров»* (HR-менеджер малой организации, отрасль – ЖКХ).

Результаты опроса показывают, что, действительно, большая часть организаций ориентирована на обучение всех категорий сотрудников, однако специфика обучения кроется скорее в содержании обучающих программ и их актуальности для представителей определенных профессиональных групп. Так, один из экспертов констатировал: *«Обучаем всех. Педагогов – педагогике, психологии, коммуникативным навыкам и новым технологиям, которые появляются на рынке образования. Администраторов – психологии, продажам, общению и управлению. Уборщиц – санитарным и гигиеническим правилам, что актуально в наше время как никогда»* (директор малой организации, отрасль – образование). Другой участник исследования также отмечал: *«Обучаются абсолютно все сотрудники... Если это розница или*

контакт-центр, то обучение направлено на улучшение имеющихся знаний или обучение чему-то новому (например, новый продукт или новая услуга)... развитие личностных качеств... Обучение сотрудников бэк-офиса может быть направлено на развитие и hard, и soft skills. Например, изучение нового ПО, которое необходимо для выполнения рабочих задач или развитие управленческих навыков» (менеджер по обучению и развитию персонала крупной организации, отрасль – реклама и коммуникации).

Особый интерес в процессе исследования вызвали вопросы, касающиеся применяемых современными организациями видов обучения. Так, было установлено, что приоритет отдается сочетанию программ внутрифирменного и внешнего обучения. Такую позицию высказали 15 из 20 экспертов. Один из экспертов говорил: *«В компании реализуется множество обучающих и развивающих программ на базе собственного корпоративного университета. Для обучения по несвойственным и непрофильным для работников программам мы обращаемся к внешним провайдером образовательных услуг»* (начальник отдела и развития и обучения крупной организации, отрасль – транспорт); другой отмечал: *«На сегодняшний день мы используем внутреннее обучение,.. но помимо этого у нас есть несколько оплаченных сторонних курсов по разным направлениям»* (HR-менеджер средней организации, отрасль – образование); третий также констатировал: *«Реализуются не только внутрикорпоративные программы, мы активно сотрудничаем с разными учебными центрами»* (ведущий специалист по кадрам средней организации, отрасль – производство). При этом следует отметить, что именно представители «традиционных», более стабильных отраслей экономики (транспорт, образование, производство) чаще прибегают к сочетанию внутрифирменного и внешнего видов обучения. Полагаем, что это определено не только спецификой деятельности, корпоративной культурой данных предприятий, но и относительной стабильностью их персонала. Так, с одной стороны, благодаря организации внутрифирменных программ обучения данные предприятия могут себе позволить не только передавать уникальные корпоративные знания и сохранять их в периметре компании, но и развивать своих сотрудников, способствовать становлению их как профессионалов и тем самым создавать условия для их продвижения внутри организации и их закрепления в ней. С другой стороны, через реализацию программ внешнего обучения такие организации имеют возможность восполнить дефицит компетенций у своих сотрудников в новых и узких профессиональных областях, а также содействовать обмену опытом с коллегами из других компаний, что способствует формированию не только профессиональных компетенций и личностных качеств работников, но и лояльного отношения к организации со стороны сотрудников.

В ходе настоящего исследования, несомненно, важно было узнать мнение экспертов о предпочитаемых методах обучения сотрудников, используемых в их организациях. Так, половина экспертов заявляла о необходимости разнообразия используемых методов обучения сотрудников. Они констатировали, что выбор метода зачастую зависит от целевой аудитории образовательной программы, этапа обучения и финансовых возможностей организации. Один из участников интервью говорил: *«Я отдаю предпочтение чередованию методов, поскольку каждому человеку, ввиду природы его обучаемости, ближе и понятнее определенный метод обучения»* (специалист по управлению персоналом крупной организации, отрасль – здравоохранение), другой отмечал: *«У нас используются абсолютно все методы обучения. Предпочтений нет, используется все в совокупности и в разумных пределах»* (начальник отдела по работе с персоналом крупной организации, организация – транспорт). Именно разнообразие применяемых методов обучения позволяет обеспечить индивидуальный подход к формированию компетенций и личностных качеств сотрудников.

Необходимо отметить, что практически половина экспертов, принявших участие в исследовании, первенство отдала практико-ориентированным методам обучения, таким как наставничество (9 экспертов) и стажировки (7 экспертов). Так, эксперты отмечали: *«Чаще всего мы отдаем предпочтение наставничеству и стажировкам. Это помогает быстрее адаптироваться, не отходя от рабочего места... Важно, чтобы знания становились сначала умениями, а потом и навыками»* (HR-менеджер малой организации, отрасль – ЖКХ); *«Для молодых сотрудников, которые только устроились, лучшее обучение – наставничество. Они быстрее понимают содержание работы на практическом опыте. Для работников со стажем эффективнее будут стажировки»* (инспектор по кадрам крупной организации, отрасль – производство). Полагаем, что популярность данных методов определена их малобюджетностью, но при этом высокой эффективностью, так как проводятся они непосредственно на рабочем месте, позволяют работникам быстро овладеть необходимыми умениями и навыками и выйти на нормативную производительность труда.

Исследование показало, что чуть менее популярным (7 экспертов), но эффективным методом активного обучения, выступает тренинг. Несмотря на то, что тренинги проводятся вне рабочего места, их целью выступает изменение отношения сотрудников к выполнению должностных обязанностей, избавление от стереотипов трудового поведения, развитие практических умений и навыков. Именно поэтому данный метод крайне популярен в сферах деятельности «человек – человек» (транспорт, ЖКХ, финансы, индустрия развлечений, общепит, здравоохранение).

Стоит отметить, что нередко в средних и малых организациях используют традиционные методы обучения, а их специфика определена отраслевой принадлежностью предприятия. Так, инструктажи как метод обучения, чаще используются на производстве и в полиции, а семинары – в образовании и на производстве.

Несмотря на активное развитие цифровых технологий, только каждый третий эксперт (как правило это эксперты, трудящиеся в крупных организациях в сфере транспорта, образования и финансов) отметил, что в их организации применяются методы с использованием дистанционных технологий обучения (онлайн-лекции, онлайн-курсы, онлайн мастер-классы, онлайн-тренинги, вебинары). По сути, это хорошо знакомые и признанные уже классическими методы обучения, только адаптированные в период пандемии к онлайн-пространству. Современные образовательные технологии, основанные на использовании передовых информационно-технических решений (например, онлайн-геймификация, обучение в режиме виртуальной, дополненной реальности), по результатам опроса экспертов, не используются. В настоящее время данные форматы обучения по-прежнему доступны только ограниченному кругу компаний.

Исследование показало, что размер организации влияет не столько на используемые виды обучения, сколько на формы и методы обучения. Так, если крупные организации могут проводить обучение сотрудников на базе собственных корпоративных университетов силами преподавателей-профессионалов или практиков с уникальным опытом, применяя современные методы обучения, и использовать дистанционные технологии обучения, то малые организации могут себе позволить применять лишь методы наставничества и обучения на рабочем месте, реализуемые силами более опытных сотрудников, при этом используя традиционные форматы их взаимодействия с обучающимися.

Еще одним ключевым в интервью был вопрос о проблемах, с которыми сталкиваются специалисты в процессе организации обучения персонала и способах их решения. Анализ ответов на данный вопрос позволил выделить две группы проблем. Первая группа проблем определена причинами объективного характера, с ними сталкиваются 5 экспертов из 20, принявших участие в исследовании. Это недостаток финансирования реализации образовательных программ, отсутствие в организации надлежащих материально-технических условий для обучения сотрудников, низкое качество образовательных продуктов, предоставляемых сторонними учебными центрами. Интересно, что зачастую с этими проблемами сталкиваются крупные и средние организации бюджетной сферы (здравоохранение, образование, полиция), а также крупные предприятия сферы ЖКХ и производства. Решение данных проблем, по мнению опрошенных, состоит в грамотном планировании расходов на обучение

персонала; использовании малобюджетных методов обучения; сотрудничестве с общественными организациями и объединениями по вопросам предоставления учебных площадок, необходимого оборудования на безвозмездной основе и привлечения лекторов, спикеров к реализации образовательных программ; тщательном выборе внешних поставщиков образовательных услуг, основанном на таких критериях, как репутация компании, профессиональная компетентность специалистов, отзывы и т.д.

Вторая группа проблем наиболее популярна (15 из 20 экспертов) и определена причинами субъективного характера. Так, эксперты отмечают, что в процессе организации обучения персонала они нередко сталкиваются с отсутствием устойчивого интереса к обучению, нехваткой времени у сотрудников на решение образовательных задач или с нежеланием работников тратить на обучение свое свободное время. Решение обозначенных проблем экспертам видится в учете индивидуальных образовательных потребностей и интересов работников; повышении качества содержания программ обучения; обеспечении удовлетворенности от того, что обучение принесет ощутимый результат (рост заработной платы, профессиональное и карьерное продвижение, признание от коллег); грамотном календарном планировании мероприятий обучающего характера; применении как очных, так и дистанционных форм обучения (смешанное обучение), позволяющих рационально расходовать время.

Исследование показало, что в связи с практикой применения дистанционных технологий обучения, распространенной в период пандемии и активно используемой сегодня, эксперты отмечают отдельно проблемы, вызванные внедрением этого нововведения. Во-первых, они говорят о субъективной неготовности некоторых категорий персонала к применению данных форматов обучения: *«Старшее поколение, не очень желает проходить курсы повышения квалификации либо переподготовки, если это связано с дистанционным обучением. Причиной тому – плохое владение компьютерными программами»* (инспектор по кадрам средней организации, отрасль – образование). Также эксперты отмечают слабую вовлеченность сотрудников в подобные образовательные проекты, возможно, в связи с нерешенностью проблем контроля и оценки качества участия работника в подобных образовательных программах. Во-вторых, применение дистанционных форматов обучения сопряжено с необходимостью решения ряда объективных технических проблем, например: *«... проблемы с подключением, с перегрузкой серверов»* (инспектор по кадрам крупной организации, отрасль – производство).

Таким образом, исследование показало, что наряду с традиционными проблемами в процессе организации обучения персонала (нехватка финансирования, неорганизованность образовательной среды, низкая мотивация к обучению и развитию) участниками интервью

был обозначен ряд проблем, вызванных сменой форматов обучения (переход из офлайн в онлайн среду). Так, практика обучения персонала в онлайн-формате стала источником возникновения новых проблем, с которыми ранее специалисты по обучению и развитию персонала практически не встречались, это проблемы:

- технические, вызванные сбоями в работе систем дистанционного обучения и Интернет-соединения;
- организационные, связанные с необходимостью организации дистанционного обучения (в синхронном формате) удаленных сотрудников, проживающих и работающих в разных часовых поясах;
- кадровые, обусловленные недостаточным развитием цифровых компетенций работников старшего поколения, нежеланием молодежи принимать участие в очных (выездных) мероприятиях ввиду привлекательности дистанционного обучения;
- педагогические (отсутствие «живого», очного контакта участника обучения со слушателями и преподавателями, снижение уровня вовлеченности персонала в процесс дистанционного обучения).

И эксперты, и авторы данной статьи считают, что эффективные способы решения указанных выше проблем – это налаживание бесперебойной работы IT-инфраструктуры организации путем наращивания и/или модернизации технических мощностей; назначение обучающих мероприятий на удобное время для территориально удаленных работников; активное использование асинхронного формата дистанционного обучения (электронные курсы, блоги, подкасты, онлайн-литература, MOOC), предполагающего автономию обучающегося [15]; развитие цифровых компетенций персонала; непрерывное повышение квалификации специалистов по обучению персонала; слаженное взаимодействие участников процесса обучения; использование современных педагогических технологий, позволяющих сформировать мотивацию к учебной деятельности, повысить вовлеченность персонала в образовательный процесс и осуществлять контроль.

Выявленные в ходе исследования проблемы организации обучения работников, с которыми сталкиваются руководители и сотрудники кадровых служб, а также предложенные варианты решения данных проблем сподвигли нас задуматься о том, какими навыками и качествами должен обладать успешный специалист по развитию и обучению персонала. Этот вопрос мы и задали нашим экспертам. Так, получив достаточно развернутые ответы, нам удалось определить ключевые профессиональные и личностно-деловые компетенции такого специалиста (табл. 1).

Табл. 1: Профессиональные и личностно-деловые компетенции специалиста по развитию и обучению персонала¹

Профессиональные компетенции	Личностно-деловые компетенции
<ul style="list-style-type: none">– Навыки работы с людьми;– Знание передовых технологий развития и обучения персонала;– Знание психологии и особенностей обучения взрослых;– Умение определять потребности в обучении персонала;– Умение разрабатывать программы обучения;– Навыки организации обучающих мероприятий	<ul style="list-style-type: none">– Коммуникативные навыки;– Желание и готовность развиваться;– Инициативность;– Креативность;– Ответственность;– Эмпатия;– Адаптивность

Анализ составляющих профессионального портрета специалиста по развитию и обучению персонала еще раз подтверждает общий вывод, сделанный нами в ходе исследования. Обучение персонала – это приоритетное направление кадровой работы и мощный фундамент для развития персонала. Однако ежедневные трудовые действия данного специалиста не должны ограничиваться организацией мероприятий только обучающего характера. Деятельность по развитию персонала, предусмотренная Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н)², предлагает решение вопросов, связанных с проектированием профессиональной карьеры персонала, формированием кадрового резерва, планированием и организацией адаптации и стажировок и требует наличия соответствующих знаний и умений.

Заключение

Действительно, сегодня не только отраслевая принадлежность [1], но и масштаб предприятий (вернее разность возможностей для применения крупными, средними и малыми организациями цифровых технологий и инновационных практик обучения сотрудников), становится линией водораздела между теми предприятиями, которые имеют все ресурсы для обеспечения себя самыми высокоподготовленными и конкурентоспособными кадрами и лояльным окружением в виде потенциальных работников, позитивно настроенных по отношению к компании-новатору, и организациями, которые не имеют таких возможностей, а используют традиционные и не всегда эффективные методы обучения сотрудников, что неблагоприятно сказывается на развитии человеческого капитала и формировании бренда компании. В свою очередь, именно персонал выступает базисом экономической успешности со-

¹ Составлено авторами

² Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414472/?ysclid=lqhp2onvqa928394306.

временного предприятия, а значит изучение действующих корпоративных систем обучения сотрудников имеет огромное значение не только для практики управления персоналом, но и для оценки состояния и прогнозирования будущего развития экономики страны в целом.

Итак, проведенный экспертный опрос позволил установить, что вопросы развития и обучения персонала являются ключевыми для современной компании. Однако цели развития персонала, которые были отмечены экспертами, связаны исключительно с достижением организационных задач (обеспечение высококвалифицированным персоналом производственных функций, повышение производительности и качества труда персонала, достижение бизнес-показателей и развитие компании), что особенно актуально в период экономических санкций и ограничений. На второй план сегодня отходят вопросы личностного развития.

Программами обучения охвачены все профессиональные группы и функциональные категории сотрудников. В среднем, частота обучения персонала составляет 2-3 раза в год, но при необходимости реализуются и внеплановые обучающие мероприятия. Применяется в основном комбинация из программ внутреннего и внешнего обучения. Компании используют разнообразные методы обучения, но приоритет отдается практико-ориентированным, таким как наставничество и стажировки. Популярностью пользуются тренинги. Также используются методы электронного обучения (онлайн-лекции, онлайн-курсы, онлайн мастер-классы, онлайн-тренинги, вебинары), но они по своей сути не отличаются новизной в плане использования педагогических приемов, а представляют собой адаптированные к онлайн-пространству классические методы обучения.

Настоящее исследование показало, что в современных условиях высокую степень зрелости корпоративных систем обучения персонала демонстрируют крупные предприятия, обладающие устойчивым финансовым положением, развитой IT-инфраструктурой, пониманием важности вопросов обучения на фоне глубокой экспертизы в области управления персоналом. Яркой зависимости между уровнем развития практики обучения и отраслевой спецификой организации, выявленной по результатам исследования 2017 года [1], установлено не было.

Современная практика обучения персонала с использованием дистанционных технологий ставит перед организаторами обучающих мероприятий новые проблемы технического, организационного, кадрового и педагогического характера, справиться с которыми будет под силу только специалистам кадровых служб, готовым к непрерывному профессиональному развитию, быстро реагирующим на меняющиеся обстоятельства, проявляющим гибкость и отзывчивость [16, с. 12].

Литература

1. Старцева, Н.Н.; Брюхова, О.Ю. Современное состояние профессионального развития работников на предприятии: мнение экспертов // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. № 10. С.: 61-65. DOI: 10.24158/spp.2017.10.11.
2. Брюхова, О.Ю.; Старцева, Н.Н. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Том 13. № 2. С.: 551-566. DOI: 10.18334/err.13.2.117119.
3. Дерябина, Г.Г.; Трубникова, Н.В. Цифровое обучение сотрудников как новый тренд в корпоративном образовании // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 6. С.: 2485-2500. DOI: 10.18334/ce.15.6.112211.
4. Зенков, А.Р. Образование в условиях пандемии: возможности и ограничения цифрового обучения // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2020. № 3. С.: 51-64. DOI: 10.20542/afij-2020-3-51-64.
5. Кутявин, Д.В.; Володина, В.В.; Яхонтова, Е.С. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С.: 56-64. DOI 10.26425/1816-4277-2022-9-56-64.
6. Тонких, Н.В.; Бахур, Д. А. Пандемия как драйвер цифровых форматов обучения и развития персонала: кейс крупной российской IT-компании // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2022. Том 20. № 2. С.: 84-94. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(2).84-94.
7. Лазич, Ю.В.; Попова, И.Н. Развитие персонала как важный элемент современной системы управления человеческими ресурсами // BENEFICIUM. 2021. № 4(41). С.: 105-111. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).105-111.
8. Воронина, А.В.; Оксенюк, Е.Е. Современные тренды в образовании и обучении персонала // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022 № 8 (147). С.: 7-11.
9. Управление персоналом в цифровой среде: монография / Н.А., Александрова; О.Ю., Брюхова; Л.И., Васильцова и др.; под ред Л.И., Васильцовой; Н.А., Александровой. Екатеринбург. УрГУПС. 2021. 122 с.
10. Маслова, В.М. Траектория обучения и развития персонала, ориентированная на стратегию организации // Экономические системы. 2021. Том 14. № 1 (52). С.: 106-113. DOI 10.29030/2309-2076-2021-14-1-106-113.
11. Магура, М.И.; Курбатова, М.Б. Организация обучения персонала компании. М.: Интел-синтез. 2003. 264 с. (Б-ка журн. «Управление персоналом»).

12. Pulyaeva, V.N.; Ivanova, I.A.; Gibadullin, A.A.; Rudakova, E.N.; Rudenko, L.G. Digital tools in corporate personnel training // *Journal of Physics. Conference Series*. 2020. 1691 (1). № 012167. DOI:10.1088/1742-6596/1691/1/012167.
13. Dr., Abhishek Kumar Jha. Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study // *International journal of research in human resource management*. 2020. Том 2. № 2. С.: 27-31.
14. Cascio, W.F. Training trends: Macro, micro, and policy issues // *Human Resource Management Review*. 2021. Том 29. № 2. С.: 284-297.
15. Dachner, A.M.; Ellingson, J.E.; Noe, R.A.; Saxton, B.M. The future of employee development // *Human Resource Management Review*. 2021. Том 31. № 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482219301500>.
16. Plater, Q.C.; Frazier, M.D.; Talbert, P.Y.; Davis, V.H.; Talbert, P.S. Human Resources (HR) lessons learned during the 2020 Pandemic: A literature review & perspective from HR professionals // *International journal of research in human resource management*. 2023. Том 5. № 2. С.: 7-16. DOI: 10.33545/26633213.2023.v5.i2a.144.

STAFF TRAINING PRACTICE IN THE NEW REALITY: EXPERT OPINION

Olga Bryukhova

Senior Lecturer of the HRM and Sociology Department, Ural State University of Railway Transport
Yekaterinburg, Russia

Natalia Startseva

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor the HRM and Sociology Department
Ural State University of Railway Transport
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to the study of the staff training problems in a new reality. The main purpose of this work is to analyze expert opinions on the current state of corporate staff training practices that have undergone significant changes due to the COVID-19 epidemic, key business processes digitalization, and organizations' restructuring in the face of economic sanctions and restrictions. The empirical analysis is based on interviews with expert practitioners (N=20) in HRM (mentors, HR specialists, heads of HR services in large, medium and small Russian companies of

various industry affiliations), implemented in 2022-2023. As a result of the study, it was found that nowadays it is not so much industry affiliation as the enterprises' scale (or rather, the difference in opportunities for large, medium and small organizations to use digital technologies and innovative personnel training practices) that becomes the decisive factor in determining the corporate training systems maturity level. Large and medium-sized enterprises have more resources to provide themselves with highly qualified and competitive staff than small enterprises. They are limited in their capabilities; therefore, they use mainly traditional and not always effective staff training methods.

Keywords: remote learning; corporate training systems maturity; corporate training; staff training; staff development; T&D manager; digital technologies.

JEL codes: I25; J24; M53.

Reference

1. Startseva, N.N.; Bryukhova, O.Yu. (2017) The current state of professional development of employees at the enterprise: the opinion of experts // *Society: sociology, psychology, pedagogy*. No. 10. P.: 61-65. DOI: 10.24158/spp.2017.10.11.
2. Bryukhova, O.Yu.; Startseva, N.N. (2023) Personnel training in a modern organization: orientation towards digitalization // *Economics, entrepreneurship and law*. Vol. 13. No. 2. P.: 551-566. DOI: 10.18334/epp.13.2.117119.
3. Deryabina, G.G.; Trubnikova, N.V. (2021) Digital employee training as a new trend in corporate education // *Creative Economics*. Vol. 15. No. 6. P.: 2485-2500. DOI: 10.18334/ce.15.6.112211.
4. Zenkov, A.R. (2020) Education in a pandemic: opportunities and limitations of digital learning // *Analysis and forecast. Journal of IMEMO RAS*. No. 3. P.: 51-64. DOI: 10.20542/afij-2020-3-51-64.
5. Kutyavin, D.V.; Volodina, V.V.; Yakhontova, E.S. (2022) The challenge of a pandemic for staff training and development systems // *Bulletin of the University*. No. 9. P.: 56-64. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-9-56-64.
6. Tonkikh, N.V.; Baur, D.A. (2022) Pandemic as a divergent drug for training and advanced training of personnel: a case of a large Russian IT company // *Bulletin of Omsk University. The series: Economics*. Vol. 20. No. 2. P.: 84-94. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(2).84-94.
7. Lazich, Yu.V.; Popova, I.N. (2021) Staff professional development as an important factor in staff professional development // *BENEFICIARY*. No. 4(41). P.: 105-111. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).105-111.
8. Voronina, A.V.; Oxenyuk, E.E. (2022) Modern trends in education and training of a person // *Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management*. No. 8 (147). P.: 7-11.

9. Alexandrova, N.A.; et al. Personnel management in the digital environment: monograph. Ekaterinburg. UrGUPS. 2021. 122 p.
10. Maslova, V.M. (2021) The trajectory of personnel training and development focused on the strategy of the organization // Economic systems. Vol. 14. No. 1 (52). P.: 106-113. DOI 10.29030/2309-2076-2021-14-1-106-113.
11. Magura, M.I.; Kurbatova, M.B. (2003) Organization of training of company personnel. M.: Intel-synthesis. 264 p.
12. Pulyaeva, V.N.; Ivanova, I.A.; Gibadullin, A.A.; Rudakova, E.N.; Rudenko, L.G. (2020) Digital tools in corporate personnel training // Physical Journal. A series of conferences. 1691 (1). No. 012167. DOI: 10.1088/1742-6596/1691/1/012167.
13. Dr., Abhishek Kumar Jha (2020) The training and development program and its benefits for employees and organizations: a conceptual study // International Journal of Research in the Field of Human Resource Management. Vol. 2. No. 2. P.: 27-31.
14. Cascio, U.F. (2021) Trends in learning: macro-, micro- and political issues // Review of human resource management. Vol. 29. No. 2. P.: 284-297.
15. Dahner, A.M.; Ellingson, J.E.; Noe, R.A.; Saxton, B.M. (2021) The future of employee development // Review of human resource management. Vol. 31. No. 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482219301500>.
16. Plater, K.K.; Fraser, M.D.; Talbert, P.Y.; Davis, V.H.; Talbert, P.S. (2023) Lessons of human resource management (HR) learned during the 2020 pandemic: a literature review and perspectives of HR specialists // International Journal of Research in Human Resource Management. Vol. 5. No. 2. P.: 7-16. DOI: 10.33545/26633213.2023.v5.i2a.144.

Contact

Olga Bryukhova

Ural State University of Railway Engineering

66, Kolmogorova str., 620034, Yekaterinburg, Russia

OBryuhova@usurt.ru

Startseva Natalia Nikolaevna

Ural State University of Railway Engineering

66, Kolmogorova str., 620034, Yekaterinburg, Russia

NStarceva@usurt.ru