

Ссылка для цитирования этой статьи:

Салихов М.Р., Ширинкина Е.В. Практико-ориентированное обучение в HR-менеджменте // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 5. С. 16. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_5/Salikhov.pdf. DOI 10.34709/IM.195.16. EDN TCGOOS.

УДК 331.101

ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ

Салихов Марат Рафикович

аспирант кафедры менеджмента и бизнеса
Сургутский государственный университет

salikhov@surgu.ru

1, ул. Ленина,
г. Сургут, РФ, 628412
8 (922) 771-57-49



Ширинкина Елена Викторовна

доктор экономических наук, доцент
заведующая кафедрой менеджмента и бизнеса
Сургутский государственный университет

shirinkina86@yandex.ru

1, ул. Ленина,
г. Сургут, РФ, 628412
8 (922) 771-57-49

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена тем, что в HR-менеджменте нет полного представления о процессах, которые происходят во время преобразования знаний в навыки. Однако, накопленных «полевых» данных хватает, чтобы сформулировать эффективные методы, принципы и приемы практико-ориентированного обучения. Цель исследования – представить практико-ориентированные технологии в обучении персонала компаний. Объектом исследования являются практики обучения деятельности HR-сообщества профессионалов. В данном исследовании представлены следующие результаты: авторское определение практико-ориентированного обучения; критерии-индикаторы, которым должна соответствовать успешная практика внедрения практико-ориентированного обучения в HR-менеджменте; аналитика лучших практик применения популярных практико-ориентированных подходов и технологий в обучении персонала компании. Представлены схематические модели концепция обучения через решение кейсов, бизнес-ориентированной методологии инновационного колледжа и этапов рефлексивного обучения. Статья также содержит отличия традиционной учебной программы от практико-ориентированной в

корпоративном образовании по следующим индикаторам: характер организации программ, цель обучения, основная форма активности, основной фактор обучения, роль обучающегося, роль педагога, характер организации учебного процесса. Практическая значимость исследования заключается в том, что позволит компаниям выработать стратегию развития корпоративной системы образования.

Ключевые слова: HR-менеджмент; корпоративное обучение; персонал; практико-ориентированные технологии; индикаторы корпоративного обучения.

JEL коды: M12; O3.

Введение

Процесс обучения персонала компаний перестал быть лишь ретрансляцией знаний. Позиция обучающегося персонала сегодня заключается не только в занятии положения слушателя, посещающего занятия [1], а, прежде всего, в позиции сотрудника, который самосовершенствуется.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в HR-менеджменте нет полного представления о процессах, которые происходят во время преобразования знаний в навыки. Однако, накопленных «полевых» данных хватает, чтобы сформулировать эффективные методы, принципы и приемы практико-ориентированного обучения. Цель исследования – представить практико-ориентированные технологии в обучении персонала компаний. Объектом исследования являются практики обучения деятельности HR-сообщества профессионалов.

В концепции прагматического обучения американского философа и педагога Джон Дьюи в основе лежит формула: «знаю – могу – действую – достигаю» [2; 3]. В этой парадигме учебный процесс обучающегося персонала строился на знаниях, которые необходимы сотрудникам им в будущей работе.

Лев Толстой при формировании Яснополянской школы основополагающими принципами считал привитие понимания смысла обучения и осознания тесной взаимосвязи между учебной программой и жизненно-ориентированными задачами. В этой связи в Яснополянской школе Льва Толстого практиковались экскурсии, эксперименты и опыты.

В концепции обучения английского когнитивного психолога Дэниела Уиллингема [4; 5] определены следующие критерии, которым должна соответствовать успешная практика обучения:

1. Выработка сознательных усилий обучающегося, направленных на улучшение практико-ориентированного навыка.

2. Поиск конструктивной обратной связи для понимания прогресса улучшения навыков.

3. Участие в разных видах проектной деятельности и владение методическим инструментарием.

Практико-ориентированное обучение изменяет каждый элемент дидактической системы, а значит, меняет и содержание, и методы, и образовательные результаты.

В данном исследовании авторами даются ответы на следующие вопросы:

- что понимается под практико-ориентированным обучением;
- каковы критерии-индикаторы, которым должна соответствовать успешная деятельность по внедрению практико-ориентированного обучения в HR-менеджменте;
- какие существуют популярные практико-ориентированные подходы и технологии в обучении персонала компании;
- чем отличается традиционная учебная программа от практико-ориентированной в корпоративном образовании.

Практическая значимость исследования заключается в том, что позволит компаниям выработать стратегию развития корпоративной системы образования.

1. Онтология практико-ориентированного обучения

Неотъемлемой частью практико-ориентированного обучения является проактивное участие слушателей в практической деятельности [6] и приобретение соответствующего опыта, а также анализ этой деятельности. Рассмотрим несколько распространенных методологий, которые лежат в его основе.

Обучающие технологии Л. Выготского, Д. Эльконина, А. Леонтьева носят название «деятельностные технологии», которые заключаются в процессе самостоятельного добывания знаний при выработке управленческого решения определенной профессиональной ситуации [7; 8]. В концепции данной образовательной технологии обучающимся сотрудникам необходимо выполнять задания и обучаться, создавая при этом управленческие решения проблем и кейсов, приближенных к реальным.

Это позволяет:

- развивать навыки целеполагания, прогнозирования, оценки и рефлексии;
- самостоятельно наращивать знания, изыскивать нестандартные подходы к решению проблем;
- развивать функционально-аргументированную грамотность, т.е. навыки умения отличать факты от домыслов на базе использования вероятностных, статистических и иных методов познания.

Цель проектного обучения – вооружить слушателей методами решения реальных проблем. Рассмотрим аналитику лучших практик.

Кейс «Образовательный маркетплейс: кейс-курс для HR-профессионалов».

Практика HR – образовательный стрим СберОбразования для развития HR-профессионалов. Миссия программы: «переизобрести» обучение HR, и учить их так, как обычно учат IT-специалистов – на задачах и головоломках. СберОбразование – это проект Сбера, образовательный маркетплейс и платформа, где представлены курсы разной тематики для всех возрастов [9].

Специалистам современной HR-сферы уже в скором будущем придется переобучаться в большом объеме по следующим причинам:

1. Фокус на людях – вопросы найма, удержания сотрудников и поддержки продуктивности становятся всё более критичным фактором для организаций.

2. Многие процессы переезжают в цифровую среду.

3. Меняется психология сотрудников: раньше люди были готовы терпеть неудобства, а сегодня хотят быть счастливыми на работе. Это влечет за собой обновление инструментов.

В обучении придерживались формулы «70–20–10»:

– 10 % информации человек получает сам через пассивное потребление – чтение книг, дополнительных материалов;

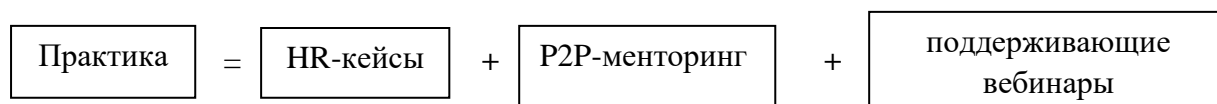
– 20 % информации усваивается, когда человек общается и обменивается опытом с другими;

– 70 % – обучение на реальных ситуациях, через практику и получение эмпирического опыта.

Есть мнение, что модель «70–20–10» – образовательный миф. Действительно, она не имеет точных научных подтверждений, но в корпоративном мире она широко распространена и хорошо себя зарекомендовала. Ее активно применяют, поскольку она позволяет сфокусироваться на формировании опыта и его переносе в реальную рабочую среду.

Если посмотреть на рынок образовательных услуг, можно увидеть, что большая часть программ строится на потреблении теоретического контента. Преподаватели привыкли управлять 10 % и иногда 20 %, но что происходит с 70 %? В данном кейсе предлагается задействовать эту львиную долю, создать среду, которая дала бы приобрести практический опыт. Так появилась концепция обучения через решение кейсов – реальных ситуаций, с которыми столкнулись российские компании (см. рис. 1).

Рис. 1: Концепция обучения через решение кейсов¹



Курс состоит из трех объемных кейсов. Например, слушатели проводят ревизию текущей организационной структуры компании – анализируют плюсы и минусы, предлагают изменения; или рассчитывают оптимальную численность сотрудников, нормируют ее. Также есть возможность взять кейс из своей практики или от другого участника курса. Слушатели выступают в роли консультантов и погружаются в проблему, исследуя ее с разных сторон через количественные или качественные данные.

Итоги работы слушателей:

1. Обработка информации в кейсе и исследование контекста.
2. Формирование гипотез.
3. Предложение решения.

Главное отличие в том, что при обучении используются реальные ситуации российских компаний. После того как слушатели решат кейсы и получают обратную связь, происходит процесс ознакомления с реальной развязкой этого кейса.

Кейс «Колледж нового поколения: методология бизнес-ориентированного обучения».

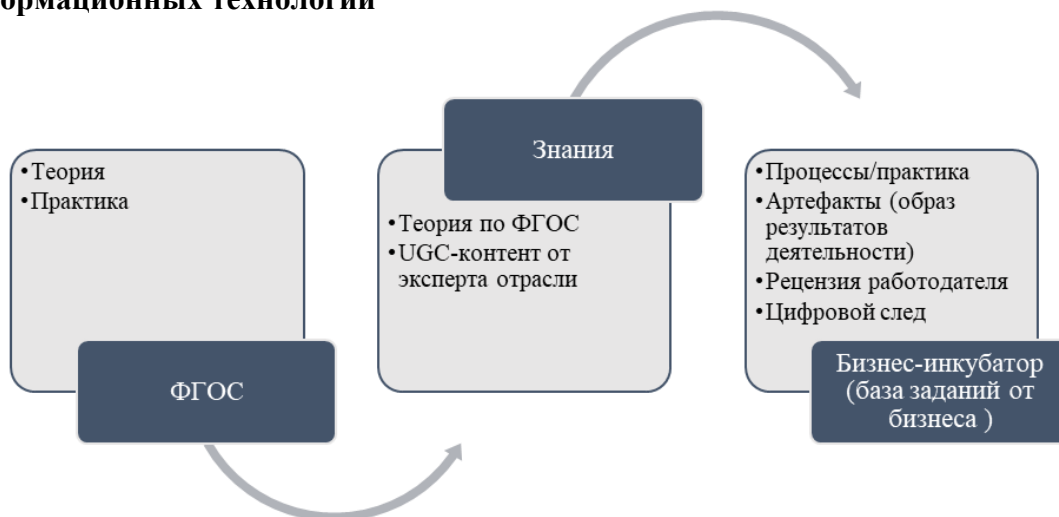
За последние несколько лет среднее образование сильно изменилось. Раньше считали, что колледж специализируется на рабочих профессиях и статусно не сравнится с высшим образованием. Сегодня он конкурент университету, особенно в плане практико-ориентированного обучения [11]. IThub – инновационный колледж информационных технологий, который готовит IT-специалистов. Он обучает будущих профессионалов цифрового мира в более свободной среде, чем в классическом среднем профессиональном образовании. Ребята уже на втором курсе создают IT-продукты на заказ в цифровых инкубаторах, где наставниками и преподавателями выступают ведущие специалисты отрасли.

Разрыв между обучением и работой – проблема, которую решает инновационный колледж информационных технологий. Компании не всегда умеют развивать начинающих специалистов под свои запросы. Академическое образование, в свою очередь, не всегда допускает бизнес к разработке содержания обучения. Так формируется разрыв между образованием и бизнесом: выпускников не берут на работу, а компании испытывают дефицит кадров. Как уменьшить разрыв обучения и бизнеса и оптимизировать процессы поиска и переобучения сотрудников?

¹ Составлено авторами на основе: [9; 10]

Бизнес-ориентированная методология не отрицает стандартов, разработана на основе ФГОСа (Федерального государственного образовательного стандарта) в сегменте среднего профессионального образования и усовершенствована сквозной профориентацией и профадаптацией. Студент за время обучения не только получает знания, но и пробует себя в разных бизнес-ролях [12] и формирует портфолио (см. рис. 2).

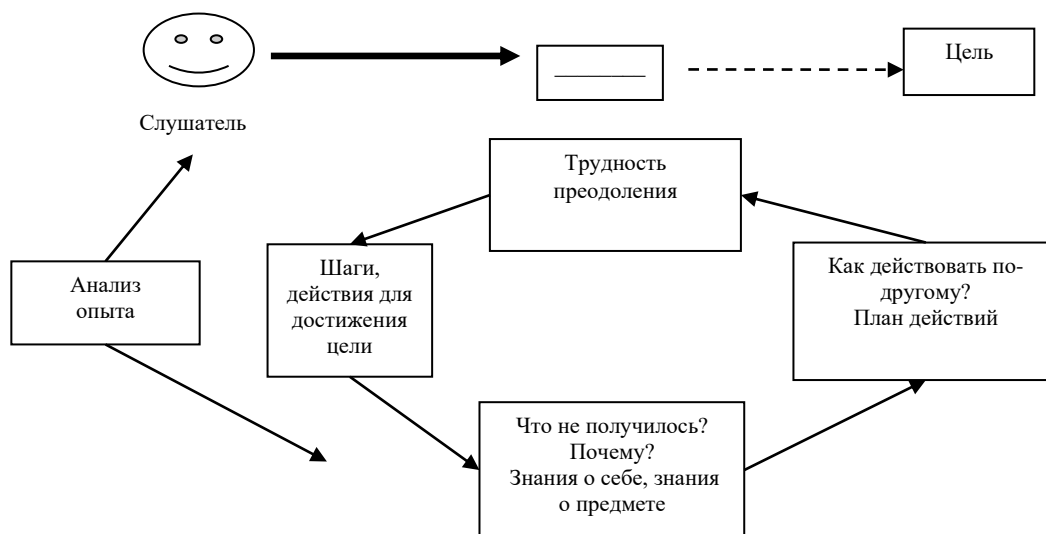
Рис 2: Бизнес-ориентированная методология инновационного колледжа информационных технологий²



Рефлексивное обучение.

Рефлексия – основная часть практико-ориентированного обучения [13]. Она выступает как ключевой способ обучения и одновременно как особое содержание образования (см. рис.3).

Рис. 3: Этапизация рефлексивного обучения³



² Составлено авторами на основе источника: [11]

³ Составлено авторами на основе источника [13]

Слушатель приходит на обучение, когда у него появляется цель закрыть определенную потребность. На пути к цели возникают трудности. Смысл обучения — преодолеть трудности и достичь цель.

Знание нельзя просто взять и передать от одного к другому, оно формируется индивидуально. Слушатель формирует собственное знание, анализируя уже полученный опыт и трансформируя его на практике.

2. Сравнительный анализ индикаторов практико-ориентированного обучения и традиционного

Практико-ориентированное обучение изменяет каждый элемент дидактической системы, а, значит, меняет и содержание, и методы, и образовательные результаты. Сравним классическую учебную программу с практико-ориентированной (см. табл 1).

Табл. 1: Сравнительный анализ индикаторов практико-ориентированного обучения и традиционного⁴

Критерии-индикаторы	Традиционное обучение	Практико-ориентированное обучение
Организация программ	Преобладают учебные дисциплины	Междисциплинарная организация учебного процесса
Цель обучения	Развитие общих теоретических и научных представлений и компетенций	Формирование навыков и умений по использованию теоретического багажа знаний, формирование квалификации специалиста
Основная форма активности	Адаптивная (активность, подчиненная определенной цели, требованиям, нормам, правилам, внешним условиям)	Креативная (активность, призванная найти нестандартное, инновационное решение)
Основной фактор обучения	Академическая успеваемость	Рефлексия обучающегося
Роль обучающегося	Объект учебного процесса. Слушает, воспринимает объяснения, усваивает путем запоминания, повторяет действия за педагогом	Обучающийся как субъект учебного процесса. Самостоятельно добывает учебные знания, делает выводы и обобщения, формулирует определения, самостоятельно применяет знания в новой ситуации
Роль педагога	Педагог как транслятор учебных знаний, авторитет и куратор. Сообщает факты, анализирует их, объясняет новые понятия, формирует определения	Педагог как союзник и менеджер учебного процесса. Систематически создает проблемные ситуации и организует самостоятельную учебную деятельность слушателей
Характер организации учебного процесса	Материал дается в готовом виде. От обучающегося требуется его осмысление и запоминание	Новую информацию обучающиеся получают в ходе решения теоретических и практических задач. Преобладают активные методы обучения

Практико-ориентированное обучение предоставляет обучающимся возможность стать активными участниками процесса обучения, вовлечься в реальные ситуации и получить ценный опыт. Успешная практика опирается на несколько принципов:

⁴ Составлено авторами

1. Самостоятельность. Слушатели имеют возможность самостоятельно найти ответы на вопросы, решить задания путем научного поиска и исследований, отрефлексировать полученный опыт.

2. Свобода. Обучающиеся могут свободно выбирать учебные материалы и удобные для себя методы их усвоения и формы учебной деятельности.

3. Сотрудничество. Обучающиеся и преподаватели являются равноправными и активными партнерами в учебном процессе, обмениваются своим опытом и обратной связью.

4. Междисциплинарность. При решении практического задания обучающиеся используют знания и навыки из разных предметных областей.

5. Ориентация на результат. Форматы практики подбираются под конкретные запланированные результаты, а не наоборот.

Заключение

Авторами определена проблематика исследования, которая заключается в том, что в настоящее время HR-менеджмент не имеет полного представления о процессах, которые происходят во время преобразования знаний в навыки.

В этой связи авторами сформулированы эффективные методы, принципы и приемы практико-ориентированного обучения. Представлены практико-ориентированные технологии в обучении персонала компаний.

В данном исследовании представлены следующие результаты: авторское определение практико-ориентированного обучения; критерии-индикаторы, которым должна соответствовать успешная практика внедрения практико-ориентированного обучения в HR-менеджменте; аналитика лучших практик применения популярных практико-ориентированных подходов и технологий в обучении персонала компании; чем отличается традиционная учебная программа от практико-ориентированной в корпоративном образовании.

Практическая значимость исследования заключается в том, что позволит компаниям выработать стратегию развития корпоративной системы образования.

Благодарности

Статья содержит результаты исследований, проводимых в рамках государственного задания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Литература

1. Evertson, C.M.; Poole, I.R. Proactive classroom management // 21st century education: A reference handbook. 2008. Том 1. С.: 131-139.
2. Steba, N.D.; Pivovarova, N.V.; Strizhkova, O.V. Practice-oriented methods of teaching bachelors of economics as a way to form professional competencies // Global Scientific Potential. 2022. № 7 (136). С.: 87-89.
3. Кубекова, А.М. Практико-ориентированное обучение - залог успешного обучения // Педагогическая наука и практика. 2018. № 1 (19). С.: 49-51.
4. Ширинкина, Е.В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2020. Том 30. № 1. С.: 67-71.
5. Крайник, В.Л.; Чудов, В.Н. Метод проектов в рамках практико-ориентированного обучения: генезис и перспективы на современном этапе // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. 2022. № 3 (52). С.: 12-16.
6. Ordway, H.E. Proactive participation in the education process // SPE Health, Safety, Security, Environment, & Social Responsibility Conference-North America. SPE. 1995. С.: SPE-29705-MS.
7. Снегирева, Л.В. Возможности электронного обучения в реализации практико-ориентированного подхода в высшем профессиональном образовании // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2021. Том 10. № 3 (36). С.: 260-263.
8. Ширинкина, Е.В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике // Современная научная мысль. 2018. № 3. С.: 176-180.
9. Ускова, Б.А.; Фоминых, М.В. Проблемное моделирование как основа практико-ориентированного обучения // Вестник Набережночелнинского государственного педагогического университета. 2021. № S2-1 (31). С.: 53-56.
10. Абитаева, А.С. Практико-ориентированный подход в обучении как средство формирования профессиональной компетенции обучающихся // Педагогическая наука и практика. 2021. № 4 (34). С.: 58-62.
11. Shirinkina, E.V.; Ivanova, O.A. Designing “tuning of educational structures” system in Russian universities as the implementation of the methodological principles of the European education // Инновации в образовании (Казахстан). 2021. № 3 (55). С.: 4-8.
12. Желдоченко, Л.Д. Непрерывная практика как важное звено практико-ориентированного обучения // Современное среднее профессиональное образование. 2021. № 4. С.: 24-26.

13. Popova, E.V.; Strikh, N.I.; Shirinkina, E.V. Neural network modeling for the assessment of digital competencies of employees // В сборнике: AIP Conference Proceedings. 2nd International Scientific Forum on Computer and Energy Sciences. WFCES-II 2021. 2022. С.: 020010.

PRACTICE-ORIENTED TRAINING IN HR MANAGEMENT

Marat Salikhov

Postgraduate student of the Department of Management and Business in Surgut State University
Surgut, Russia

Elena Shirinkina

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Management and Business Department
in Surgut State University
Surgut, Russia

Abstract. The relevance of the study is explained by the fact that HR management does not have a complete processes' understanding that occur during the transformation of knowledge into skills. However, the accumulated experience is enough to formulate effective methods, principles and techniques of practice-oriented training. The purpose of the study is to present practice-oriented technologies in staff training. The object of the study is the HR professionals' training practice. This study presents the following results: the author's definition of practice-oriented learning; criteria-indicators that the successful practice of introducing practice-oriented training in HR management must meet; analytics of best practices for applying popular practice-oriented approaches and technologies in staff training. Schematic models of: the learning through solving cases concept, the business-oriented methodology of an innovative college and the reflective learning stages are presented. The article also contains differences between the traditional curriculum and the practice-oriented one in corporate training according to the following indicators: the programs organization nature, the purpose of learning, the main form of activity, the main factor of learning, the student's role, the teacher's role, the educational process organization nature. The practical significance of the study is its necessity to develop a companies' strategy of the corporate education system.

Keywords: HR management; corporate training; personnel; practice-oriented technologies; corporate training indicators.

JEL codes: M12; O3.

Acknowledgment

The article contains the results of research carried out according to the state task of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Yugra.

References

1. Evertson, C.M.; Poole, I.R. (2008) Proactive classroom management // 21st century education: A reference handbook. Vol. 1. P.: 131-139.
2. Steba, N.D.; Pivovarova, N.V.; Strizhkova, O.V. (2022) Practice-oriented methods of teaching bachelors of economics as a way to form professional competencies // Global Scientific Potential. No. 7 (136). P.: 87-89.
3. Kubekova, A.M. (2018) Practice-oriented learning is the key to successful learning // Pedagogical science and practice. No. 1 (19). P.: 49-51.
4. Shirinkina, E.V. (2020) Changes in educational technologies for corporate training in the digital economy // Bulletin of the Udmurt University. Series Economics and Law. Vol. 30. No. 1. P.: 67-71.
5. Krainik, V.L.; Chudov, V.N. (2022) Project method within the framework of practice-oriented training: genesis and prospects at the present stage // Bulletin of the Altai State Pedagogical University. No. 3 (52). P.: 12-16.
6. Ordway, H.E. (1995) Proactive participation in the education process // SPE Health, Safety, Security, Environment, & Social Responsibility Conference-North America. SPE. P.: SPE-29705-MS.
7. Snegireva, L.V. (2021) Possibilities of e-learning in the implementation of a practice-oriented approach in higher professional education // Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology. Vol. 10. No. 3 (36). P.: 260-263.
8. Shirinkina, E.V. (2018) Features of knowledge management in the formation of human capital at industrial enterprises in the digital economy // Modern scientific thought. No. 3. P.: 176-180.
9. Uskova, B.A.; Fominykh, M.V. (2021) Problem-based modeling as the basis of practice-oriented learning // Bulletin of Naberezhnye Chelny State Pedagogical University. No. S2-1 (31). P.: 53-56.
10. Abitaeva, A.S. (2021) Practice-oriented approach to teaching as a means of developing professional competence of students // Pedagogical science and practice. No. 4 (34). P.: 58-62.
11. Shirinkina, E.V.; Ivanova, O.A. (2021) Designing “tuning of educational structures” system in Russian universities as the implementation of the methodological principles of the European education // Innovations in education (Kazakhstan). No. 3 (55). P.: 4-8.
12. Zheldochenko, L.D. (2021) Continuous practice as an important link in practice-oriented training // Modern secondary vocational education. No. 4. P.: 24-26.

13. Popova, E.V.; Strikh, N.I.; Shirinkina, E.V. (2022) Neural network modeling for the assessment of digital competencies of employees // In the collection: AIP Conference Proceedings. 2nd International Scientific Forum on Computer and Energy Sciences. WFCES-II 2021. P.: 020010.

Contact

Marat Salikhov

Surgut State University

1, str. Lenina, 628412, Surgut, Russia

salikhov@surgu.ru

Elena Shirinkina

Surgut State University

1, str. Lenina, 628412, Surgut, Russia

shirinkina86@yandex.ru