

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ

К. П. Санатина, С. А. Ярушева

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Рассматривается организация процесса повышения квалификации. Определены понятия повышения квалификации кадров. Раскрыты варианты современных методов повышения квалификации кадров.

К л ю ч е в ы е с л о в а: трудовые кадры, повышение квалификации кадров, виды обучения, современные методы повышения квалификации кадров.

STAFF DEVELOPMENT OF PERSONNEL: MODERN METHODS

K. P. Sanatina, S. A. Yarusheva

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article deals with the organization of the professional development process. The concepts of advanced training of personnel are defined. Versions of modern methods of advanced training of personnel are disclosed.

K e y w o r d s: labor personnel, advanced training of personnel, types of training, modern methods of advanced training of personnel.

На сегодняшний день персонал, трудовые кадры — это один из важнейших ресурсов организации. Но важнее всего профессиональные навыки работников, их умения и знания. Настоящие профессионалы — это кадры, которые умеют решать профессиональные задачи путем комплексно-системного подхода. Обученный персонал — это в первую очередь конкурентное преимущество, которое увеличивает рыночный потенциал компании. В современном мире конкуренты имеют примерно одинаковые ресурсы, схожи и методики борьбы, поэтому так важно развивать и обучать персонал. За счет повышения профессионализма возрастет и производительность труда, приблизится достижение стратегических целей предприятия.

Итак, в современном мире существует объективная необходимость в непрерывном совершенствовании подготовки работников. Одним из видов профессионального развития персонала является повышение квалификации кадров.

Рассмотрим понятие «повышение квалификации» с разных точек зрения.

По определению И. И. Кельперис, «повышение квалификации — это взаимообусловленный процесс, оказывающий влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании» [4].

С точки зрения Е. А. Власовой, «повышение квалификации — это обучение работника с целью углубления и совершенствования имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для его работы» [2].

По мнению А. С. Афонинной, К. Ю. Белой, «повышение квалификации персонала — это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности» [1].

В. М. Маслова считает, что «повышение квалификации — это обеспечение работников знаниями и навыками, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами; подготовка работников к более сложной работе» [5].

Проведя анализ научной литературы, можно выделить общее: целью повышения квалификации является повышение уровня практических навыков, теоретических знаний и умений работника, что является для него возможностью профессионального роста; также повышение квалификации служит инструментом достижения стратегических целей для организации.

Повышение квалификации может проводиться: — с отрывом от производства, то есть обучение внешнее;

— без отрыва от производства, то есть обучение внутреннее;

— с частичным отрывом от производства, например командировки;

— по индивидуальным формам обучения.

Организация обучения с отрывом от производства (внешнее) имеет свои преимущества, так как преподаватели «извне» могут поделиться знаниями и навыками, выходящими за пределы специфики данного предприятия. Такая возможность формирует более глубокое видение проблем и путей их решения. Существенным недостатком являются высокие затраты.

Обучение без отрыва от производства (внутреннее) имеет некоторое достоинство и пользуется большей популярностью. В отличие от внешнего обучения оно не требует больших затрат и нацелено конкретно на специфику и политику данной организации.

Обучение внутри организации должно быть организовано так, чтобы:

1) учебный материал, с помощью которого работники будут приобретать знания и навыки, был доступен к пониманию;

2) атмосфера занятий, способствовала приобретению и внедрению полученных знаний и навыков;

3) повышение квалификации стимулировало применение работниками новых знаний и навыков.

Возможность побывать в командировке отличается от теоретического обучения погружением в новые условия труда, общением в новом коллективе, знакомством с новыми технологиями производства и управления.

Индивидуальные формы обучения больше напоминают взаимодействие с наставником, который на примере собственных действий наглядно демонстрирует свой опыт.

Применяются разнообразные по своей организации формы повышения квалификации персонала: пассивные (обучающийся пассивно получает информацию от наставника) и активные (практикумы, ролевые игры), индивидуальные (один слушатель) и групповые (группа сотрудников), без отрыва от производства (наставничество) и с отрывом (вывести персонал из рабочей обстановки).

Классификация форм повышения квалификации персонала включает:

1. Пассивные и активные — различие в степени активности, которую проявляет работник.

2. Индивидуальные и групповые. При индивидуальном методе идет упор на знания и умения конкретного человека. При групповом — повышение квалификации в группе, соответственно, это требует меньше финансовых затрат.

3. Без отрыва от производства и с отрывом. При методе повышения квалификации без отрыва от производства приобретенные знания моментально применяются на практике. Повышение квалификации с отрывом от производства — тот случай, когда работников считают нужным вывести из рабочей обстановки. С отрывом применяют как пассивные, так и активные методы повышения квалификации кадров. Когда обучающийся получает информацию от лектора, то есть пассивно, это уже не так актуально. Пассивные методы все больше заменяются активными. Активные методы — это практикумы, метод case study (изучение ситуации), ролевые игры, моделирование и т. д.

Важным условием повышения квалификации выступает временной фактор, так как подготовка персонала осуществляется в нескольких формах: краткосрочное обучение (не менее 72 ч), теоретическое и проблемное обучение (от 72 до 100 ч), длительное обучение (более 100 ч).

Организация выделяет наиболее подходящий вариант для определенного момента и при сложившихся условиях, так как выбор формы и метода зависит от сроков обучения, целевой аудитории, объема новых знаний.

Обучение персонала может быть организовано с помощью заключения договоров с учебными заведениями, собственными силами предприятия или фирмами, занимающимися подготовкой персонала.

В случае обращения предприятия к специализированным организациям по обучению персонала заключается тройственный договор (предприятие — работник — учебное заведение).

Повышение квалификации персонала лежит в основе эффективного выполнения своих функциональных обязанностей и помогает организации гибко реагировать на перемены во внутренней и внешней среде. Поэтому от организации своевременного и качественного проведения повышения квалификации кадров зависит успех компании [10].

Все действия, связанные с повышением квалификации персонала, должны поддерживать стратегическую миссию компании, развивать трудовые навыки, отвечать потребностям работников

и организации, способствовать окупаемости вложенных средств. Для этого необходимо выявить, какие методы обучения будут эффективными в реальной ситуации, и учесть качественную (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (число работников) потребность в обучении, что выявляется разными способами, например: предложения самих сотрудников, аттестация персонала, анализ результатов работы, экспертная оценка независимого консультанта.

Методы повышения квалификации персонала — средства и способы, с помощью которых достигается овладение профессиональными знаниями, умениями и навыками.

Множество форм и методов повышения квалификации способствуют развитию кадров.

Существуют традиционные методы профессионального повышения квалификации кадров и современные (специфические) (см. рисунок ниже).

Дадим характеристику современным (специфическим) методам повышения квалификации кадров.

— Сторителлинг (storytelling) — информирование новых сотрудников о традициях и специфике деятельности в организации с использованием историй и анекдотов из жизни коллектива.

— Деловая игра — погружение в игровые условия, напоминающие реальные профессиональные действия [9].

— Обучение по методу секондмент (secondment — досл. перевод «командирование»). Секондмент предполагает ротацию сотрудника на время в виде перемещения на новое место в другое подразделение организации, с последующим возвращением к выполнению прежних обязанностей [7].

— Моделирование — разработка проекта, модели с четко определенными показателями и расчет искомым результатов.

— Ролевая игра — метод, при котором создаются реальные или типичные производственные ситуации с определением конкретных ролей участников для поиска решения в проблемной ситуации.

— Метод кейс-стади — метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач-ситуаций в виде кейсов [3].

— Баскет-метод (в виде тренировки) — метод сбора информации за ограниченный период для оценки ситуаций (например, разбор деловых бумаг), часто встречающихся в условиях практической деятельности. [8]



Методы повышения квалификации кадров

— Обучение методом *buddying* — смысл этого метода заключается в том, что к работнику прикрепляется партнер (*buddy*), взаимодействие с которым способствует выявлению слабых мест в работе и формированию постоянной обратной связи [6].

— Коучинг — обучение действием под наблюдением коуча-наставника, при котором решаются реальные практические проблемы, происходящие на предприятии.

— Мозговой штурм — поиск правильного решения в процессе группового обсуждения.

— Бенчмаркинг — применение опыта имеющихся результатов в разработке новых действий.

В настоящий момент в специализированной литературе можно встретить новые способы обучения, получившие название методы «второго поколения». К ним можно отнести: упражнение Мерлина, тренинг «Диалог», планирование сценариев, обучение в действии, «зоны для тренировки», проект «Управление знаниями».

Рассмотрим каждый метод подробнее.

Упражнение Мерлина — это упражнение, при котором участники обучения создают комбинацию свободной формы на основе моделирования и планирования сценария в каком-то периоде будущего (5—10 лет). В смоделированном сценарии они представляют, что их предприятие становится ведущим в стране (или в мире), успешно конкурируя на рынке. Участники описывают точки анализа (ориентиры) развития предприятия в настоящем и в будущем, затем возвращаются назад в настоящее, и эти временные показатели используют в формировании стратегии развития, чтобы воображаемый ими успех стал реальностью. «Точки анализа» обозначены, и далее группы оценивают их с позиции сильных и слабых сторон, оценивают то, как они будут конкурировать, чтобы их будущее осуществилось.

Тренинг «Диалог» — исследование процесса коллективного мышления, выделение и характеристика качественных показателей мыслительного процесса в разговорах и обдумываниях. С помощью такого обсуждения у участников появляется возможность достичь более высокого уровня развития творческих способностей. Участие в тренинге «Диалог» дает умение моделировать свободное ведение разговоров, позволяет понять вероятность возможных ошибок в общении. Применение «Диалога» ведет к персональному коммуникативному развитию и способствует формированию различных ментальных моделей

ведения разговора — например, тому, как предотвратить неправильные абстрактные заявления, как объяснить мысль, ее истолковать, сделать выводы и как «завершить разговор».

Планирование сценариев — здесь происходит процесс построения стратегических альтернатив будущего развития организации. Планирование сценариев объединяет большой круг участников для широкого сбора информации, что определяет различные стратегические альтернативы. Ранжирование альтернатив создает синергетический эффект, выделяет несколько вариантов развития организации с учетом наиболее значимых факторов, влияющих на перспективные стратегии.

Обучение в действии — этот метод командный, представляет собой проект — погружение участников в реальные проблемы. В процессе решения реальной задачи привлекаются разные специалисты и консультанты, которые снабжают членов команды разносторонней информацией по обсуждаемой проблеме. Использование большого объема входящих данных требует умения анализировать информацию. Регулярные встречи участников способствует работе в команде с целью повышения квалификации и поиска способов решения возникших проблем. Когда все элементы проекта обсуждены, происходит завершение процесса повышения квалификации. Этот метод обучения в командах подходит к распространению в обучающейся организации, так как первоначально обучаются единицы, которые впоследствии расширяют область участников и привлекают все новых работников к «обучению в действии».

Создание зон для тренировок — отличительной особенностью данного метода является наличие как минимум двух команд, которые изучают ситуацию в обучающей зоне в комплексе, имея определенные ресурсы. Команды принимают стартовые позиции и путем моделирования нескольких лет работы определяют стратегию внедрения выбранных действий. В зонах, имитирующих производственную среду, участники могут получить реальное погружение в проблемную ситуацию, при этом инициировать существующие модели поведения из опыта управления. К таким производственным ситуациям можно отнести проблемы высшего руководства, включая организационные конфликты, изменения элементов корпоративной культуры и другие измерения стратегий развития. Зоны для тренировок выступают площадкой для экспериментирования,

так как в этих зонах участники обучения, эксперимента, концентрируют внимание на производственных функциях, проявляют стремление к высоким результатам, улучшают свои способности в оценке ситуации, прогнозировании и системном мышлении, формируют устойчивость к риску в операциях и финансах в рамках деятельности конкретной организации. Члены команд с помощью выявленных связей и противоречий в рассматриваемой стратегии пытаются создавать эффективные комбинации в среде моделирования, а это тренирует системное мышление.

Проект «Управление знаниями» как метод обучения базируется на определении потребности того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие навыки нужны для разрешения поставленных задач. Все начинается с разработки «карты эффективных знаний», в которой определяется коллективный запрос о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения. Ключевым моментом проекта является создание структуры, которая может контролировать применение полученной карты для передачи необходимых знаний от одного обучающегося другому.

Представленные методы базируются на более высоком уровне творческого планирования, учитывают действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого, в свою очередь, необходимы подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить усилия для общей творческой работы.

Успех применения современных методов обучения зависит от следующего:

- 1) обучаться быстрее, чем конкуренты;
- 2) обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- 3) обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- 4) обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- 5) задавать правильные вопросы и применять «обучение в действии»;
- 6) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- 7) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- 8) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- 9) обучаться в областях, где раньше не обучались.

Рассмотрев современные методы, применяемые в обучении и развитии персонала, необходимо выделить, что в современном мире существует общая потребность в непрерывном совершенствовании профессиональных знаний сотрудников. И поэтому целью повышения квалификации работников является регулярное обновление их теоретических знаний, практических навыков, которые должны быть в соответствии с постоянно повышающимися требованиями общества.

Таким образом, в повышении квалификации работников применяемые традиционные методы можно сочетать с новыми, более захватывающими по своим технологическим решениям способами обучения. Выбор адекватности и целесообразности этих методов обучения полностью решается как силами самого предприятия, организующего повышение квалификации, так и компетенциями привлеченного к обучению персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афонина, А. С. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / А. С. Афонина, К. Ю. Белая. — М.: Просвещение, 2003. — 187 с.
2. Власова, Е. А. Модель управления затратами на повышение квалификации преподавателей университета / Е. А. Власова // Прикладная информатика. — 2008. — № 5.
3. Долгоруков, А. М. Метод case-study как современная технология профессионально ориентированного обучения [Электронный ресурс]. — URL: <https://evolkov.net/case/case.study.html> (дата обращения 29.01.2021).
4. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. — 2007. — № 7.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. пособие / В. М. Маслова. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2015. — 223 с.
6. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова, Л. А. Громова, И. А. Богачек, В. А. Абчук; под ред. проф. В. П. Соломина. — СПб.: Питер, 2004. — 206 с.

7. Чуланова, О. Л. Секондмент как эффективная технология обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, Д. В. Веретельник // Мир науки. — 2014. — № 4. — URL: <http://mir-nauki.com/PDF/38EMN414.pdf> (дата обращения 30.01.2021).

8. Чуланова, О. Л. Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала / О. Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. — 2018. — № 1 (22). — С. 37–48.

9. Ярушева, С. А. Современные направления развития человеческих ресурсов через повышение квалификации кадров / С. А. Ярушева, К. П. Санатина // Управление будущим в контуре экономической и социальной реальности: сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. Челябинск, 11 апр. 2019 г.) / под общ. ред. Е. П. Велихова; отв. за выпуск Е. А. Колесник. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019.

10. Ярушева, С. А. Цифровизация в системе обучения персонала как конкурентное преимущество организации / С. А. Ярушева, К. П. Санатина // Управление, экономика и общество — 2020: проблемы и пути развития: сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. РеФОРУМ «Управляй мечтой!» (Челябинск, 16 апр. 2020 г.) / под общ. ред. Е. П. Велихова; отв. за выпуск Е. А. Колесник. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Санатина Кристина Павловна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ravlovna020894@gmail.com

Ярушева Светлана Александровна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. yarushevaca@mail.ru

REFERENCES

1. Afonina A. S., Belaia K. Iu. *Doshkol noe obrazovatel noe uchrezhdenie: upravlenie po rezul'tatam* [Preschool educational institution: management by results]. Moscow, Prosveshhenie, 2003. 187 p. (In Russ.).

2. Vlasova E. A. Model upravleniya zatratami na povyshenie kvalifikatsii prepodavatelej universiteta [Model of cost management for professional development of university teachers]. *Prikladnaya informatika* [Applied Informatics], 2008, no. 5. (In Russ.).

3. Dolgorukov A. M. *Metod case-study kak sovremennaya texnologiya professional no orientirovannogo obucheniya* [The case-study method as a modern technology of professionally oriented training]. Available at: <https://evolkov.net/case/case.study.html>, accessed 29.01.2021. (In Russ.).

4. Kelperis I. Povyshenie kvalifikatsii v processe upravleniya personalom [Professional development in the process of personnel management]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2007, no. 7. (In Russ.).

5. Maslova V. M. *Upravlenie personalom*. [Human Resources Management]. Moscow, Yurajt, 2015. 223 p. (In Russ.).

6. Panfilova A. P., Gromova L. A., Bogachek I. A., Abchuk V. A. *Osnovy menedzhmenta. Polnoe rukovodstvo po kejs-texnologiyam* [Fundamentals of Management. A complete guide to the case-technologies]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004. 206 p. (In Russ.).

7. Chulanova O. L., Veretel'nik D. V. *Sekondment kak effektivnaya texnologiya obucheniya personala* [Fundamentals of management. A complete guide to the case-technologies]. *Mir nauki* [The World of science], 2014, no. 4. Available at: <http://mir-nauki.com/PDF/38EMN414.pdf>, accessed 30.01.2021. (In Russ.).

8. Chulanova O. L. *Vozmozhnosti i riski nastavnichestva i baddinga kak metodov obucheniya i razvitiya personala*. [Opportunities and risks of mentoring and budding as methods of training and staff development]. *Afanas'evskie chtenia*, 2018, no. 1 (22), pp. 37–48. (In Russ.).

9. Yarusheva S. A., Sanatina K. P. *Sovremennye napravleniya razvitiya chelovecheskix resursov cherez pov'yshenie kvalifikatsii kadrov* [Modern trends in the development of human resources through professional development]. Chelyabinsk, 2019. (In Russ.).

10. Yarusheva S. A., Sanatina K. P. *Cifrovizatsiya v sisteme obucheniya personala kak konkurentnoe preimushhestvo organizatsii* [Digitalization in the personnel training system as a competitive advantage of the organization]. Chelyabinsk, 2020. (In Russ.).