

МЕНЕДЖМЕНТ / MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.23670/ECNMS.2023.3.4>

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Научная статья

Прокопьев А.В.^{1*}, Чернышова Т.Н.²¹ ORCID : 0000-0002-9225-3042;² ORCID : 0000-0002-8232-6922;^{1,2} Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, Чебоксары, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (loop711[at]mail.ru)

Аннотация

Цель исследования – определить методы обучения персонала и условия их реализации для успешного развития организации. В современных условиях высококонкурентных рынков каждая организация старается занять место, позволяющее ей не только сохранить текущее положение на рынке, но и развиваться в будущем. Организация имеет набор ресурсов для достижения своих целей и грамотный баланс между их использованием во многом определяет успех ее развития. Концепция организационного развития, появившаяся в начале второй половины XX века предполагает, что организация не может оставаться статичной в условиях постоянных внешних изменений, ей нужно постоянно приспосабливаться к данным изменениям, вырабатывая актуальную стратегию развития на перспективу. В этих условиях такой ресурс как персонал не может оставаться статичным. Он должен изменяться вслед за организационными изменениями. Обучение персонала – это тот инструмент, который может трансформировать персонал, т.е. улучшить его компетентностную составляющую, привить новые навыки, открыть внутренние резервы, дать возможность проявить творчество и т.п. При этом со стороны менеджмента организации важно не только выбрать правильные программы и курсы для обучения сотрудников, но и создать соответствующие условия, в которых сотруднику будет легко и интересно обучаться. Такие методы обучения как баддинг, секондмент, шадоуинг и кейс-стади, по мнению авторов, наиболее эффективны в практике отечественных предприятий.

Ключевые слова: обучение, персонал, организационное развитие, мотивация, творческий подход.

PERSONNEL TRAINING AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Research article

Prokopen A.V.^{1*}, Chernyshova T.N.²¹ ORCID : 0000-0002-9225-3042;² ORCID : 0000-0002-8232-6922;^{1,2} Chuvash State University, Cheboksary, Russian Federation

* Corresponding author (loop711[at]mail.ru)

Abstract

The aim of the study is to determine the methods of personnel training and conditions of their implementation for the successful development of the organization. In today's highly competitive markets, every company strives to occupy a position that allows it not only to maintain its current position in the market, but also to develop in the future. An organization has a set of resources to achieve its goals, and a proper balance between their use largely determines the success of its development. The concept of organizational development, which appeared at the beginning of the second half of the XX century, assumes that an organization cannot remain static in the conditions of constant external changes, it needs to constantly adapt to these changes, developing an actual development strategy for the future. In these conditions, such a resource as personnel cannot remain static. It must change in the wake of organizational changes. Personnel training is the tool that can transform the staff, i.e. improve its competence component, impart new skills, open internal reserves, give an opportunity to show creativity, etc. At the same time, it is important for the management of an enterprise not only to choose the right programmes and courses for training employees, but also to create the appropriate conditions in which it will be easy and interesting for the employee to learn. According to the authors, such training methods as budding, secondment, shadowing and case studies are the most effective in the practice of domestic enterprises.

Keywords: education, personnel, organizational development, motivation, creative approach.

Введение

В современных условиях каждая организации старается быть конкурентоспособной, отвечающей тенденциям и запросам рынка. Это сложная задача, т.к. в условиях ограниченных ресурсов организации необходимо правильно выбирать факторы воздействия, которые принесут наибольший экономический эффект. Персонал организации – это ключевой фактор, способствующий развитию организации [6]. В практике ведущих отечественных и зарубежных компаний обучению персонала уделяется особое внимание, т.к. такой персонал является фактором конкурентного преимущества, опираясь на который менеджмент может гибко управлять организацией в различных условиях [3].

В статье использовались методы: монографический, исторический, индукции и дедукции, анализа и синтеза, системный подход.

Основные результаты

Организация как открытая система нуждается в постоянном развитии. Развитие организации или организационное развитие в настоящее время является установившимся понятием, которое обозначает область практических действий, направленных на повышение возможностей организации в целом. Начиная с 1960-х годов термин «организационное развитие» используется для описания происходящих в организации изменений, а также характеризует ее приспособляемость и гибкость к условиям внешних воздействий, вызванных все более стремительными изменениями в технологической, деловой, общественной и экологической среде [10].

Организационное развитие как составляющая деловой стратегии обеспечивает реализацию изменений, поскольку направлено на совершенствование бизнес-стратегий, организационных структур и бизнес-процессов, а также на разрешение межличностных и межгрупповых проблем. Можно утверждать, что развитие организации – это поддерживаемые высшим менеджментом долгосрочные действия, направленные на совершенствование организационных процессов и структур, которые, в частности, реализуются путем более эффективного диагностирования и управления организационной культурой с использованием теорий и технологий бихевиористских, социальных и экономических наук [1].

Воздействия менеджмента обеспечивают возможности для организационного развития путем разрешения противоречий, возникающих в процессе роста организации или требующих от работников согласования различных точек зрения на корпоративную ситуацию и персональные проблемы, коммуникацию между подразделениями, обслуживание потребителей и т.п. [7]. В сфере организационного развития обычно используют упрощенные схемы для разрешения комплексных ситуаций. Концепция организационного развития помогает участникам лучше оценить ситуацию путем абстрагирования от интриг и личных мотивов менеджмента, обеспечивает широкую перспективу, как правило, ориентированную на три стратегических вопроса:

1. Каково положение организации на данный момент?
2. К каким целям стремится организация?
3. Как достичь целей?

Организационное развитие – это по сути вариант менеджмента изменений, который включает:

- разработку корпоративной миссии и видения будущего;
- развитие эффективного партнерства и отношений в рамках рабочих групп;
- работы по повышению эффективности взаимодействия между рабочими группами;
- пересмотр и переформулированные ценностей и убеждений в организации, то есть корпоративной культуры;
- разработку организационных структур, поддерживающих указанные цели.

Особое место в организационном развитии занимает непосредственно обучение сотрудников. При этом важно не просто реализовать обучающие программы, но и создать обучающую среду, которая будет вовлекать сотрудника в обучение, устраняя всевозможные социальные и психологические барьеры [8]. Методы обучения включают: развитие коммуникаций, поощрение творческого подхода к работе, активность и критическое осмысление:

1. Развитие коммуникаций предусматривает организацию множественных удаленных и относительно нечастых контактов, более локальных, доступных и частых контактов, формальных и неформальных отношений внутри компании на различных уровнях, а также создание заинтересованного сообщества, помощь в его развитии и извлечение выгоды из его существования.

2. Поощрение творческого подхода к работе предусматривает активное использование накопленного практического опыта в текущей деятельности организации. Это требует наличия воображения, определенных усилий и экспериментов как со стороны сотрудников, так и менеджмента организации.

3. Активность в процессе саморазвития – стремление взять инициативу на себя и использовать все возможности для обучения, что способствует повышению ответственности сотрудника за собственное развитие. Таким образом, каждый сотрудник готовиться принять инициативу, экспериментировать и нести ответственность.

4. Критическое осмысление. Готовность обучаться составляет лишь одну сторону процесса развития. Другая сторона – анализ опыта, позволяющий извлечь полезные рекомендации в результате критического осмысления. Критическое осмысление предусматривает выделение времени для анализа накопленного опыта и углубления знаний о том, как мы формируем свои модели мышления, что, в свою очередь, позволит повысить результативность действий. В менеджменте часто подчеркивают преимущества обучения, основанного на опыте [9]. Практика осмысления опыта в сфере управления позволяет повысить ценность обучения, т.к. базируется на предшествующем и текущем опыте.

Кроме этого необходимо отметить, что в современных условиях дистанционных, коммуникационных и социальных изменений необходимо правильно выбирать методы обучения сотрудников. Работника необходимо заинтересовать, показать, что данный метод обучения не только полезен для его профессиональной деятельности, но и будет интересен ему [2]. По нашему мнению, сегодня можно выделить следующие современные методы обучения, которые соответствуют этим требованиям [5]:

1. Баддинг – метод вовлечения нового сотрудника в командную работу, когда между ним и наставником устанавливаются дружеские, неформальные отношения, основанные на честной обратной связи. Такой метод позволяет быстрее передать опыт и знания, т.к. исключает многие барьеры, связанные с формализацией отношений в организации.

2. Секондмент – метод, при котором сотрудника командируют в другую организацию для получения необходимого опыта и знаний. В условиях секондмента работник получает возможность взглянуть на проблемы своей организации с другой стороны, получить альтернативный опыт решения проблем, проявить инициативу.

3. Шадоунинг – метод, в котором сотрудник становится «тенью» своего наставника, копируя его действия. Данный метод хорошо применим в быстро развивающихся организациях или в условиях нехватки времени. Метод стимулирует сотрудника к быстрому восприятию и анализу информации, быстрому принятию решений и позволяет активизировать многие скрытые навыки.

4. Кейс-стади – наиболее используемый метод в отечественной практике [4]. В методе сотрудники решают задачу, построенную в виде модели, максимально отражающей реальность. Метод позволяет подготовить сотрудника к решению реально возникающих проблем в будущем, стимулировать творческую инициативу, способность брать на себя риск и предлагать нестандартные решения.

Что касается непосредственно менеджмента, то менеджеры могут развивать свои навыки в организации, способствовать развитию других, работать при меньшем объеме ресурсов и меньшем количестве уровней управления, повышать свою гибкость, создавать интенсивную обратную связь и развивать собственное понимание нужд компании. Менеджеры с выраженным стремлением к развитию обладают навыками определения целей, работы в условиях неопределенности, сдерживания своих эмоций и умения честно признать свои ошибки. Кроме того, они должны обладать рядом менее очевидных навыков, в частности: умением выслушивать замечания и анализировать их; определять приоритеты в развитии и помогать подчиненным в осуществлении выбора; внедрять новые идеи и генерировать синергию; постоянно заниматься саморазвитием; твердо придерживаться таких ценностей, как независимость, готовность идти на риск и стремление к обучению; обучаться на опыте успехов и неудач; проявлять оптимизм в отношении будущего.

Заключение

Организация – это открытая, постоянно развивающаяся система. От того, насколько успешно организация использует внутренние ресурсы и знания, зависит ее положение на рынке, и в итоге доходность и прибыльность. Развитие организации невозможно без постоянного трансформирования ее ресурсов. Персонал организации является ключевым ресурсом для ее развития. Менеджменту необходимо не просто нанять необходимый персонал, но и постоянно трансформировать его исходя из нужд организации. В этих условиях обучение становится ключевым фактором такой трансформации. В современных условиях определенные методы обучения могут внести существенный вклад в повышение профессионализма сотрудника, при этом менеджментом организации должны быть созданы условия, в которых обучение будет рассматриваться не как «принудительное», а как необходимое явление с точки зрения самого сотрудника организации.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Городович О.В. Влияние бихевиористского подхода к сознанию на этику образовательных практик / О.В. Городович // Вестник Томского государственного университета Философия. Социология. Политология. — 2022. — 65. — с. 70-78.
2. Лымарева О.А. Управление трудовой мотивацией в рамках профессионального обучения / О.А. Лымарева, Л.И. Елизарова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — 9-1. — с. 181-184.
3. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова — Москва: Управление персоналом, 2004. — 216 с.
4. Плотников М.В. Технология case-study: учеб.-метод. пособие / М.В. Плотников, О.С. Чернявская, Ю.В. Кузнецова. — Нижний Новгород, 2014.— 208 с.
5. Прокопьев А.В. Современные методы обучения персонала в организации и их влияние на развитие человеческого потенциала / А.В. Прокопьев, Т.Н. Чернышова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2021. — 4-2. — с. 236-243.
6. Прокопьев А.В. Управление развитием человеческого потенциала обучающегося вуза и работника организации / А.В. Прокопьев, Т.Н. Чернышова // Фундаментальные исследования. — 2020. — 12. — с. 192-196. DOI: 10.17513/fr.42932.
7. Сидоренко П.Ю. Причины возникновения конфликтов и пути их разрешения в трудовых коллективах / П.Ю. Сидоренко // Экономика и социум. — 2020. — 11(78). — с. 1279-1283.
8. Смирнова Т.В. Управление организационными коммуникациями / Т.В. Смирнова // Экономика. Социология. Право. — 2020. — 4(20). — с. 96-100.
9. Что такое цикл Колба и почему его часто понимают и применяют неправильно // Skillbox Media. — 2022 — URL: [https://skillbox.ru/media/education/chto-takoe-tsikl-kolba-i-pochemu-ego-chasto-ponimayut-i-primenyayut-nepравильno/](https://skillbox.ru/media/education/chto-takoe-tsikl-kolba-i-pochemu-ego-chasto-ponimayut-i-primenyayut-nepравильно/) (дата обращения: 26.05.2023)
10. Albert S. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges / S. Albert, B.E. Ashforth, J.E. Dutton // The Academy of Management Review. — 2000. — 25(1). — p. 13–17. DOI: 10.5465/amr.2000.2791600.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Gorodovich O.V. Vlijanie bibehavioristskogo podhoda k soznaniju na etiku obrazovatel'nyh praktik [The Influence of the Behavioral Approach to Consciousness on the Ethics of Educational Practices] / O.V. Gorodovich // Bulletin of the Tomsk State University Philosophy. Sociology. Political science. — 2022. — 65. — p. 70-78. [in Russian]
2. Lymareva O.A. Upravlenie trudovoj motivatsiej v ramkah professional'nogo obuchenija [Management of Work Motivation in the Framework of Vocational Training] / O.A. Lymareva, L.I. Elizarova // Economics and Business: Theory and Practice. — 2021. — 9-1. — p. 181-184. [in Russian]
3. Magura M.I. Obuchenie personala kak konkurentnoe preimuschestvo [Staff Training as a Competitive Advantage] / M.I. Magura, M.B. Kurbatova — Moscow: Personnel Management, 2004. — 216 p. [in Russian]
4. Plotnikov M.V. Tehnologija case-study: ucheb.-metod. posobie [Case-study Technology: Educational, Methodological Manual] / M.V. Plotnikov, O.S. Chernjavskaja, Ju.V. Kuznecova. — Nizhnij Novgorod, 2014. — 208 p.[in Russian].
5. Prokop'ev A.V. Sovremennye metody obuchenija personala v organizatsii i ih vlijanie na razvitie chelovecheskogo potentsiala [Modern Methods of Personnel Training in the Organization and Their Impact on Human Development] / A.V. Prokop'ev, T.N. Chernyshova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2021. — 4-2. — p. 236-243. [in Russian]
6. Prokop'ev A.V. Upravlenie razvitiem chelovecheskogo potentsiala obuchajushegosja vuza i rabotnika organizatsii [Managing the Development of the Human Potential of a Student at a University and an Employee of an Organization] / A.V. Prokop'ev, T.N. Chernyshova // Fundamental Research. — 2020. — 12. — p. 192-196. DOI: 10.17513/fr.42932. [in Russian]
7. Sidorenko P.Ju. Prichiny vozniknovenija konfliktov i puti ih razreshenija v trudovyh kollektivah [Causes of Conflicts and Ways to Resolve Them in Labor Collectives] / P.Ju. Sidorenko // Economy and Society. — 2020. — 11(78). — p. 1279-1283. [in Russian]
8. Smirnova T.V. Upravlenie organizatsionnymi kommunikatsijami [Organizational Communications Management] / T.V. Smirnova // Economy. Sociology. Right. — 2020. — 4(20). — p. 96-100. [in Russian]
9. Chto takoe tsikl Kolba i pochemu ego chasto ponimajut i primenjajut nepravil'no [What is the Kolb cycle and why it is often misunderstood and misused] // Skillbox Media. — 2022 — URL: <https://skillbox.ru/media/education/chto-takoe-tsikl-kolba-i-pochemu-ego-chasto-ponimayut-i-primenyayut-nepravilno/> (accessed: 26.05.2023) [in Russian]
10. Albert S. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges / S. Albert, B.E. Ashforth, J.E. Dutton // The Academy of Management Review. — 2000. — 25(1). — p. 13–17. DOI: 10.5465/amr.2000.2791600.