

УДК 331.103.6

DOI: 10.18384/2310-6646-2019-4-82-88

ТРЕНИНГ КАК СПОСОБ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Шарян Э. Г.

*Московский политехнический университет
107023, г. Москва, ул. Большая Семёновская, д. 38, Российская Федерация*

*Московский государственный областной университет
141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24, Российская Федерация*

Аннотация. Целью работы является анализ такого способа профессионального и личностного развития сотрудника в организации, как тренинг. Исследование показало значимость данного способа в управлении персоналом, в частности оценке эффективности работы в коллективе, генерации идей и накоплении новых знаний. Автором рассмотрены этапы проведения корпоративного тренинга, сформулированы предложения по внедрению методологии для повышения результативности персонала организациями.

Ключевые слова: персонал, управление, организация, тренинг, корпоративное обучение

TRAINING AS A METHOD OF PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

E. Sharyan

*Moscow Polytechnic University,
38, Bolshaya Semenovskaya st., Moscow, 107023, Russian Federation*

*Moscow Region State University,
24, Very Voloshinoi st., Mytishchi, 141014, Moscow Region, Russian Federation*

Abstract. The purpose of the article is to analyze such a way of professional and personal development of an employee in an organization as training. The analysis showed the importance of this method in personnel management, in particular, evaluating the effectiveness of teamwork, generating ideas and accumulating new knowledge. The article discusses the stages of corporate training and, in conclusion, formulates proposals for the implementation of the proposed methodology to increase the effectiveness of personnel by organizations.

Keywords: personnel, management, organization, training, corporate training

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом организации, осознания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми [1].

В настоящее время всё большее количество компаний обучают своих сотрудников и делают этот процесс направленным и планомерным. Основные цели, которые преследуют эти организации при проведении тренинга [2; 3; 4; 5; 6]:

1. Получение преимущества в конкурентной борьбе (например, обучить сотрудников технологиям продаж, чтобы они смогли лучше, чем конкуренты, проводить переговоры с клиентами).

2. Ликвидация разрыва между требованиями к должности и навыками работников. Причин возникновения этого разрыва:

– Технический прогресс, с одной стороны, сокращает количество рабочих мест, с другой – предъявляет к остающимся рабочим местам более высокие требования (например, объединяя на одном рабочем месте целый ряд разнородных требований, которые раньше предъявлялись к нескольким работникам, т. е. сливая несколько функций в одну, но гораздо более сложную).

– Полученное образование в высших учебных заведениях не может дать тех знаний, которые адекватны реалиям современной бизнес-среды. Это особенно характерно для нашей страны, где высшее образование отличается особой академичностью. Чтобы

узнать, как поднимать штангу, нужно прочесть несколько книг о работе мышц, о технологии поднятия штанги. Но чтобы научиться поднимать штангу, нужно тренироваться в тренажёрном зале.

Выяснение причин разрыва приводит к заключению, что хорошего работника нельзя купить, его можно только сделать.

3. Изменение стиля работы, принятого в организации. Сотрудники, прошедшие курс корпоративного тренинга, смогут общаться на одном языке и будут более сплочёнными и открытыми к закреплению и распространению новых знаний.

4. Мотивация работников (получая возможность учиться, сотрудники сознают, что компания заботится об их развитии).

Корпоративный тренинг – это эксклюзивный продукт. Он готовится по запросу конкретной компании. Производится обязательная адаптация под специфику деятельности компании и профессиональный опыт участников тренинга. Корпоративный тренинг проводится как консалтинговый проект и включает: уникальную диагностику, собственно тренинг и послетренинговый аудит [7].

Этап 1. Диагностика

В результате диагностики компания Заказчика получает:

1. Адаптированную под потребности компании программу тренинга.

2. Профиль требований к должности.

3. Аналитический отчёт, содержащий оценку имеющегося человеческого потенциала, и рекомендации по развитию группы и каждого сотрудника.

4. Каждому участнику диагностики предоставляется индивидуальная обратная связь, мотивирующая на профессиональное развитие.

Этап 2. Проведение тренинга

Тренинг проводится по утверждённой Заказчиком программе. Большую (до 80 % времени) часть тренинга занимают практические упражнения: кейсы, ролевые игры, тесты, письменные упражнения, презентации, групповые проекты, видео-анализ.

В результате тренинга его участники получают:

1. Знание о технологии работы: задачи, функции, этапы реализации.
2. Методические материалы по темам тренинга.
3. Модели эффективного поведения.
4. Опыт практического использования моделей в игровых ситуациях.
5. Представление о своих сильных и слабых профессиональных позициях.
6. Сертификаты участия.

Этап 3. Поддержка обучения

Проводится в течение 3–6 недель после завершения тренинга.

Для реализации этого этапа компания получит:

1. Программу действий непосредственного руководителя и службы персонала по внедрению в практику работы полученных в ходе тренинга знаний.

2. Напоминающие тесты, примеры и методические материалы.

Этап 4. Тренинг-аудит

Проводится через 3–6 недель после завершения тренинга в форме сокращённого (4 ак. ч) тренингового занятия.

По результатам аудита Заказчику будут переданы:

1. Видео и методические материалы тренинга.

2. Первичный проект профессиональных стандартов.

3. Отчёт по результатам обучения.

4. Обратная связь руководителю по выявленным в ходе проекта проблемам подразделения.

Тренинг прорыва – мощный инструмент воздействия на деятельность компании. Его основное преимущество состоит в возможности точной «настройки» на конкретные задачи компании [9].

Главной целью тренинга является совершение прорыва в деятельности организации, т. е. достижение таких результатов, сдвигов в корпоративной культуре и подходах людей, которые не были бы возможны при «естественном» развитии событий.

Тренинг представляет собой не просто философский семинар об ответственности и лидерстве, а среду, в которой участники смогут глубоко проработать эти категории в применении к своему опыту и реальной рабочей ситуации. В этой среде отрабатываются новые подходы и принимаются важные решения, направленные на достижение корпоративных и личных целей.

На тренинге прорыва идёт работа с людьми как сотрудниками компании. Поэтому, в первую очередь, внимание уделяется командному взаимодействию, прояснению корпоративных ценностей, готовности каждого участника внести вклад в их реализацию.

Безусловно, не остаются без внимания и личные цели и ценности участников. Практически для каждой компании важно, чтобы в ней работа-

ли ответственные и успешные люди, которые привержены корпоративному успеху и связывают его с успехом личным. Такие связи выстраиваются в процессе тренинга. Изменения в подходах и мотивации людей сочетаются с изменениями в культуре организации. Отсюда вытекает ряд практических требований, касающихся подготовки и проведения тренинга:

- детальное определение целей и ожидаемых результатов;
- участие руководителей как главных носителей целей компании и институциональных ценностей;
- индивидуальные собеседования со всеми участниками тренинга перед его началом.

Как оценить эффективность тренинга: достигнуты ли цели; каков уровень «обученности» сотрудников на момент его окончания и позже? Прежде чем делить лавры успеха, давайте поделим ответственность. От кого будет зависеть результативность тренинга?

- От *тренера* – его компетентности, гибкости, умения управлять групповой динамикой.
- От *программы* – насколько хорошо она адаптирована под потребности данных участников и задачи компании-заказчика.
- От *компании-провайдера* – насколько хороши сервис, материалы, организация и т. д.
- От *заказчика* – насколько замотивированы будущие участники; награда для них как обучение или наказание.
- От *участников* – насколько они активны, готовы к работе, открыты для восприятия нового [7; 8].

Будем учитывать данные факторы при анализе результатов.

Первое, что видит руководитель после завершения тренинга, – приподнятое, возбуждённое состояние сотрудников.

– Понравился ли тренинг? – спрашивает он.

– Классный! Всё было здорово!

Достаточно ли этого, чтобы сделать вывод, что тренинг прошёл хорошо? Нет.

Опытный тренер при проведении программы достигает баланса между удовольствием (эмоциональная компонента тренинга) и знаниями, умениями (интеллектуальная компонента).

К концу тренинга навыки обычно бывают сформированы на уровне осознанной компетентности. Т. е. для их проявления необходимы постоянная концентрация внимания и контроль. Это можно сравнить с навыками вождения автомобиля в момент, когда ученик выезжает, получив права, из ворот автошколы. Ещё не факт, что он тут же сможет виртуозно управлять автомобилем в сложных условиях.

Длительный эффект обучения возможен, если участники ежедневно практикуются в данной области. Через 21 день навык, по мнению психологов, автоматизируется и переходит на уровень неосознанной компетентности. Если продолжить метафору с автомобилем, то водитель на данном этапе может вести машину, слушать музыку, общаться с пассажиром, автоматически следя за дорогой, переключая передачи и т. д.

Задача автоматизации навыков становится актуальной, когда заказчики видят, что сотрудники, которые рвались после тренинга в бой, и что наблюдался всплеск продаж или резкое улучшение других тренируемых показателей, затем уменьшают активность. Какое-то количество навыков перехо-

дит в личный опыт. Другие забываются до следующего тренинга.

Нормально ли это? Существует накопительный эффект тренинга, т. е. с каждой программой сотрудник продвигается всё дальше, снимая новые пласты опыта. Но этот процесс можно ускорить, сэкономя тем самым средства и получив суперопытных профессионалов гораздо раньше.

Скорость и качество перехода персонала к использованию навыков в автоматическом режиме будут зависеть от посттренинговых процедур, тренировок. Ответственность за автоматизацию навыков при отсутствии поддерживающих процедур после тренинга лежит на отдельном участнике (сотруднике) и зависит от его внутренней мотивации. Ответственность за автоматизацию при наличии поддерживающих процедур лежит также и на тренере / наставнике / менеджере, осуществляющем поддержку.

Поддержка может быть в виде тренировок по отдельным темам тренинга, интерактивных опросников, тематических дискуссий, иногда возможны дистанционные формы.

Проверка навыков проводится методами наблюдения за реальной деятельностью в виде игровых и тестовых заданий, по итогам собеседований и дискуссий.

Итак, результатом тренинга будут:

- повышение активности персонала;
- позитивный эмоциональный настрой;

– готовность решать задачи организации;

– использование сотрудниками навыков, полученных на тренинге.

Профессиональный бизнес требует от специалистов умения эмпатии: на переговорах – партнёров, в момент продаж – покупателей, на внутрикорпоративных совещаниях – коллег. Быстро приобрести данный навык можно только в специальных играх на тренинге.

Рано или поздно любой руководитель сталкивается с проблемой неэффективной работы сотрудников. Со временем появляются разногласия между службами, возникают личностные конфликты и, как следствие, падают продажи, увеличивается текучесть кадров. Тренинги призваны привести в систему весь объём знаний обучающихся, дать им дополнительные навыки.

Но тренинг является лишь одним из методов, если речь идёт о долгосрочном планировании работы с персоналом и развитии сотрудников. Отдельный тренинг должен стать частью системы дальнейшего обучения и внедрения результатов, и следующий этап – это разработка поддерживающих решений и сопровождение с привлечением профессиональных консультантов.

*Статья поступила
в редакцию 14.10.2019*

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенова Е. А. Управление персоналом. М.: Юнити-Дана, 2014. 423 с.
2. Бакли Р., Кейпл Дж. Теория и практика тренинга. СПб.: Питер, 2002. 352 с.
3. Гугушвили Н. С. Развитие организации с помощью обучения персонала методом стажировки или тренинга // Наука, техника и образование. 2015. № 1 (7). С. 38–40.

4. Лизберг С. А. Проектирование конфликтологического тренинга (на примере тренинга межкультурной коммуникации) // Наука. Технологии. Инновации: сборник трудов конференции. Новосибирск, 2017. С. 556–559.
5. Натейкина Ю. О. Тренинг как способ профессионального развития персонала // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 3–1 (45). С. 51–52.
6. Плыкин А. Н. Обучающая методика бос-тренинг. Как научиться противостоять стрессу // Символ науки. 2016. № 4–4 (16). С. 176–182.
7. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учеб. М.: Аспект Пресс, 2003. 285 с.
8. Сирадегян А. А. К вопросу о проблемах тренинга персонала как ведущей формы активного обучения // NovaInfo. 2016. Т. 1. № 43. С. 160–164.
9. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. СПб.: Питер, 2001. 254 с.

REFERENCES

1. Aksenova E. A. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2014. 423 p.
2. Bakli R., Keipl D. *Teoriya i praktika treninga* [A Theory and Practice of Training]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002. 352 p.
3. Gugushvili N. S. [The organization development through personnel training methods]. In: *Nauka, tekhnika i obrazovanie* [Science, Technology and Education], 2015, no. 1 (7), pp. 38–40.
4. Lizberg S. A. [Designing conflictological training (by example of intercultural communication training)]. In: *Nauka. Tekhnologii. Innovatsii: sbornik trudov konferentsii* [Science. Technology. Innovation: Conference Proceedings]. Novosibirsk, 2017, pp. 556–559.
5. Nateikina Y. O. [Training as Method for Personnel Development]. In: *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal* [International Research Journal], 2016, no. 3-1 (45), pp. 51–52.
6. Plykin A. N. [Learning the technique of biofeedback training. How to learn to withstand stress]. In: *Simvol nauki* [The Symbol of Science], 2016, no. 4–4 (16), pp. 176–182.
7. Pugachev V. P. *Testy, delovye igry, treningi v upravlenii personalom* [Tests, Business Games, Trainings in Personnel Management]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2003. 285 p.
8. Siradegyan A. A. [To the Issue of Personnel Training as the Leading Form of Active Learning]. In: *NovaInfo*, 2016, vol. 1, no. 43, pp. 160–164.
9. Styuart D. *Trening organizatsionnykh izmenenii* [Organizational Changes Training]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 254 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Шарян Эмма Грачовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом Московского государственного областного университета и Московского политехнического университета;
e-mail: sharyan-emma@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Emma G. Sharyan – PhD in Economics, associate professor at the Department of Personnel Management, Moscow Region State University, Moscow Polytechnic University;
e-mail: sharyan-emma@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА

Шарян Э. Г. Тренинг как способ профессионального и личностного развития сотрудника в организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 4. С. 82–88.
DOI: 10.18384/2310-6646-2019-4-82-88

FOR CITATION

Sharyan E. G. Training as a Method of Professional and Personal Development of Employees. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2019, no. 4, pp. 82–88.
DOI: 10.18384/2310-6646-2019-4-82-88