

Библиографический список

1. Сортирующе-сепарирующее устройство: а. с. 1313364 СССР, МКИ А01В43/00 / Кондратьев А.В., Мясников А.Б.; заявл. 25.04.1985; опубл. 30.05.1987, Бюл. № 20. 3 с.
2. Кондратьев А.В. Создание высокоэффективных валковых сепараторов торфяных машин и оборудования: автореф. дис. на соиск. ученой степ. докт. техн. наук: 05.15.05. Тверь, 1998. 34 с.
3. Кондратьев А.В. Интенсификация процесса разделения сыпучих материалов на валковых сепараторах: монография. Тверь: ТвГТУ, 2012. 96 с.
4. Сортирующе-сепарирующее устройство: пат. 152407 РФ, МПК А01В43/00 / Кондратьев А.В. [и др.]; заявл. 08.12.2014; опубл. 27.05.2015, Бюл. № 15. 3 с.

УДК 658.310.823-057.177

ББК 65.291.6-21

Е.С. Косарская – к.ф.н., доцент кафедры
социологии и социальных технологий ТвГТУ

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

© Косарская Е.С., 2025

Аннотация. В статье рассмотрено понятие корпоративного обучения персонала. Представлены классификации его видов и применяемых методов. Определены этапы организации процесса корпоративного обучения персонала. Выявлены проблемы, касающиеся стратегического развития кадров, целей и результатов обучения, мотивации и вовлечения персонала в обучение, содержания учебных материалов, формата обучения, применения полученных знаний в повседневной рабочей практике, организационно-административных трудностей, и предложены возможные способы их решения.

Ключевые слова: корпоративное обучение персонала, наставничество, баддинг, шедоунг, мотивация, методы обучения, оценка эффективности.

Общепризнано, что главной ценностью любой организации являются ее сотрудники, поэтому вложение средств в их развитие скорее норма, чем исключение. Однако компании решают данный вопрос по-разному. Одни ограничиваются разовым проведением обучающих программ, тогда как другие создают комплексные корпоративные системы обучения для своих работников. Очевидно, что более перспективным подходом является второй.

На сегодняшний день под корпоративным обучением персонала понимают процесс систематизированного непрерывного обучения, нацеленный на формирование и развитие профессиональных компетенций сотрудников с целью повышения их капитализации, организованный в соответствии с общей бизнес-стратегией компании и способный гибко и оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде [2, с. 237].

Существуют разные виды корпоративного обучения, которые можно классифицировать по следующим критериям:

- по типу обучения (внешнее и внутреннее);
- месту обучения (на рабочем месте, вне рабочего места и самообучение);
- способу организации обучения (с полным/частичным отрывом от производства либо без отрыва от производства);
- количеству обучающихся (индивидуальное, групповое);
- регулярности проведения обучения (разовое, систематическое);
- цели обучения (профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка);
- категориям обучаемого персонала (Welcome-обучение, обучение кадрового резерва, обучение молодых специалистов).

В рамках каждого из видов корпоративного обучения могут быть использованы как активные, так и пассивные методы. Первые подразумевают, что обучаемые самостоятельно извлекают и структурируют необходимую информацию. К ним относятся наставничество, баддинг, шедоунг, секондмент, коучинг, менторинг и др. Вторые же предполагают, что обучающийся получает уже готовую информацию и должен лишь запомнить ее. Основными среди них являются лекции, производственный инструктаж, вебинар, видеоконференция, видеоурок, запись эталонов, запись учебных кейсов и пр.

Что касается процесса организации корпоративного обучения персонала, то он включает в себя следующие этапы:

- разработку стратегии;
- формулирование цели и задач обучения;
- определение общих организационных и персональных потребностей работников в обучении;

разработку содержания учебных программ;
выбор форм и методов обучения;
планирование ресурсного обеспечения;
проведение подготовительных мероприятий;
реализацию учебного процесса;
оценку эффективности [3, с. 48].

Данный процесс довольно сложен и, как правило, сопровождается целым рядом ошибок, трудностей и проблем, которые можно сгруппировать следующим образом.

Проблемы в сфере стратегического развития кадров:

отсутствие увязки стратегии корпоративного обучения с общей бизнес-стратегией, когда нет четкой логической взаимосвязи «стратегические цели – необходимые компетенции»;

отсутствие системы оценки эффективности корпоративного обучения;

построение системы корпоративного обучения без учета особенностей в обучении различных поколений и категорий работников, а также имеющегося у них опыта;

отсутствие четкой концепции корпоративного обучения.

Для того чтобы избежать вышеперечисленных проблем, необходимо:

вписать систему корпоративного обучения не только в общую кадровую стратегию, но и в общую бизнес-стратегию организации, так как любое обучение должно соотноситься с целями компании. Для этого нужно провести предварительные исследования, чтобы выявить зоны, требующие особого внимания, и определить, какие компетенции и у каких сотрудников необходимо развивать;

разработать стратегию корпоративного обучения сотрудников на основе реальных потребностей в обучении с указанием четких критериев оценки и довести ее до сведения всех сотрудников;

закрепить в положениях корпоративной культуры развитие как главную ценность организации, поощрять его и поддерживать со стороны руководства, которое должно показывать пример;

проводить регулярную оценку эффективности корпоративного обучения, контролировать достижение запланированных показателей в долгосрочной перспективе [1, с. 658].

Проблемы, касающиеся целей и результатов обучения:

отсутствие осознанной потребности в обучении;

отсутствие четко сформулированной цели обучения или неумение донести ее до сотрудников;

отсутствие четких критериев оценки достигнутых результатов, что вызывает сложности измерения эффективности обучения;

использование обучения не по назначению – попытка решить организационные проблемы, которые невозможно устранить обучением.

Решение указанных проблем возможно за счет следующих действий:

проведения активной информационно-разъяснительной работы с сотрудниками, донесения до них стратегических целей организации на перспективу и объяснения прямых взаимосвязей между уровнем их компетентности и эффективностью решения организационных задач;

выстраивания системы оценивания результатов обучения на строго научных подходах и объективных критериях, а не на субъективных представлениях руководства и HR о том, как это должно происходить;

исключения ситуаций обучения работников вне целей бизнеса. Каждый учебный курс должен иметь четкую практическую направленность на решение конкретных организационных задач.

Проблемы в сфере мотивации и вовлечения персонала в обучение:

низкий уровень учебной мотивации и вовлеченности обучающихся в образовательный процесс;

неприятие сотрудниками новой информации, сопротивление обучению;

отсутствие надбавок/бонусов для персонала, повышающего свою квалификацию.

Основной причиной данных проблем, как правило, является отсутствие поддержки со стороны руководства и недостаточное его вовлечение в процессы обучения работников. Если руководство не считает важным развитие персонала, то и персонал не относится к обучению серьезно, не имеет необходимой мотивации. И наоборот, личный пример развития и активное участие руководства в обучении работников являются значимыми факторами формирования должного уровня учебной мотивации и вовлеченности в учебный процесс. Поэтому руководители должны пересмотреть свое отношение к корпоративному обучению.

Кроме того, для повышения уровня учебной мотивации необходимо разработать систему поощрительных мер в отношении тех работников, которые демонстрируют успехи в обучении и эффективно используют полученные знания и навыки. Например, можно вести на базе оценочных процедур учет роста сотрудников по тем или иным компетенциям и информировать их об этом. Это позволит постоянно актуализировать потребности работников в обучении и вызовет интерес к учебному процессу [6, с. 179].

Проблемы, связанные с содержанием учебных материалов:

доминирование теоретического обучения над практическим;

неадаптированность учебных курсов под цели и организационную культуру компании;

неприменимость учебного материала на практике, несоответствие его решаемым задачам, той работе, которую выполняет персонал;

перенасыщенность учебной программы из-за желания вместить в один курс максимум информации;

использование устаревшей, неактуальной учебной информации.

Чаще всего эти проблемы возникают из-за формального подхода к корпоративному обучению работников, когда учебный план строится без учета реальных потребностей в обучении и стратегических целей организации. Для того чтобы избежать таких ситуаций, нужно делать следующее:

проводить комплекс предварительных исследований с целью оценки уровня компетентности работников и соотнесения его со стоящими перед организацией задачами, определять проблемные зоны и разрабатывать учебные программы, направленные на проработку конкретных проблем;

учитывать уровень подготовки сотрудников при формировании учебных курсов, разбивать обучающихся работников на группы по степени сложности обучающих программ;

избегать информационной перегрузки во время обучения за счет разбивки длительных курсов на короткие регулярные учебные сессии;

регулярно актуализировать содержание учебных программ, активно внедрять новые методы обучения;

гармонично сочетать в учебном процессе как теоретическое, так и практическое обучение.

Проблемы, касающиеся формата обучения:

применение однообразных, устаревших форм обучения;

использование только традиционных форм подачи информации.

Для решения этих проблем рекомендуется изучить передовой зарубежный и отечественный опыт в сфере корпоративного обучения персонала, определить самые успешные проекты, выбрать наиболее подходящие из них и перенять опыт по их реализации в своей организации, максимально адаптировав его под ее специфику [5, с. 384].

Проблемы, связанные с применением полученных знаний, внедрением их в повседневную рабочую практику:

отсутствие посттренингового сопровождения обучающихся работников;

недостаточный контроль за применением полученных в ходе обучения знаний и умений;

индифферентная позиция руководства в вопросах практического применения полученных работниками знаний.

Любые приобретенные во время обучения навыки необходимо закреплять и использовать в рабочей практике, иначе смысл

корпоративного обучения теряется. Для того чтобы обеспечить этот процесс, можно осуществлять следующие действия:

регулярно проводить с работниками процедуру повторения изученного материала;

следить за использованием сотрудниками новых навыков в работе, оказывать им консультационную и мотивационную поддержку, пока навыки не закрепятся до автоматизма;

давать обратную связь персоналу, демонстрировать работникам, как их новые навыки отражаются на результатах труда.

Проблемы, организационно-административного характера.

1. Отсутствие адекватного бюджета на корпоративное обучение.

Здесь можно выделить два аспекта:

недостаточность финансирования вследствие различных причин, что не позволяет проводить полноценное обучение сотрудников и решать текущие организационные задачи;

неоправданно «раздутый» бюджет, вследствие чего фактические затраты на корпоративное обучение в несколько раз превышают пользу от него и даже ухудшают бизнес-показатели.

Для того чтобы избежать этого, нужно предпринимать следующие шаги:

проводить всестороннюю оценку рациональности проведения обучения;

четко определять необходимый объем инвестиций в обучение;

строить объективные прогнозы о том, окупятся ли в будущем вложения в обучение работников, какую выгоду оно принесет в долгосрочной перспективе;

использовать при дефиците средств учебные платформы с готовой базой знаний.

2. Проведение обучения без учета его взаимосвязей с другими кадровыми и бизнес-процессами.

Эта ситуация с большой вероятностью приведет к тому, что корпоративное обучение вместо пользы будет приносить организации вред, поскольку любое предприятие представляет собой систему, состоящую из взаимодействующих элементов, работающих на общий результат. Если один из них начнет дисфункционализироваться, это негативно скажется и на всех остальных. Поэтому корпоративное обучение должно быть органично вписано в общую организационную систему и увязано с системами адаптации, мотивации, аттестации, карьерного развития работников и производственными процессами.

3. Дефицит времени.

Данная проблема носит двойной характер. С одной стороны, дефицит времени могут испытывать HR-специалисты и руководители в

силу большой загруженности другими функциями и не уделять в связи с этим должного внимания организации корпоративного обучения. С другой стороны, сами работники могут не располагать достаточным временем на прохождение обучения.

Выходом из этой ситуации может стать автоматизация учебных процессов – от планирования и сбора заявок на обучение до оценки, бюджетирования, аналитики и отчетности. Это позволит сэкономить время руководителей и HR-специалистов, затрачиваемое на решение текущих задач, и использовать его для достижения стратегических целей, а работникам даст возможность проходить обучение в удобные для них часы, в комфортном темпе, без отрыва от работы.

4. Использование множества различных разрозненных обучающих ресурсов.

На сегодняшний день найти обучающие материалы можно в различных источниках: нейросетях, приложениях, видеосервисах, на сайтах, в электронных библиотеках. Зачастую кажется, что чем больше ресурсов будет использовано для обучения сотрудников, тем лучше. Но это далеко не так. Если учебный контент рассредоточен по множеству ресурсов и не систематизирован, это приведет к снижению эффективности обучения и уровня вовлеченности сотрудников в учебный процесс.

Если компания хочет создать корпоративную систему обучения не для «галочки» и получить от нее реальную пользу, следует создать единое учебное пространство со всеми материалами. В идеале это должна быть собственная обучающая платформа, которая позволит не только проводить само обучение, но и автоматизировать необходимые административные функции по контролю за результатами обучения, формированию отчетов и пр.

Важно помнить, что увлечение «крутизной» и «навороченностью» платформы – это не самоцель. Платформы лишь инструмент решения организационных задач, поэтому их выбор должен быть экономически оправдан, т.е. любое высокотехнологичное решение должно окупаться его эффективностью в решении конкретных задач. Если задача вполне решаемая, например, при помощи Excel, то дорогостоящие цифровые приложения не нужны.

5. Отсутствие обратной связи.

Для того чтобы корпоративное обучение было эффективным, важно поддерживать и анализировать как положительную, так и отрицательную обратную связь от обучающихся сотрудников. Только таким образом можно контролировать качество организации учебного процесса, соответствие его потребностям предприятия. В противном случае обучение работников может превратиться в «обучение ради обучения» [4, с. 27–28].

Итак, в ходе организации корпоративного обучения могут возникать различные проблемы. Каждая из них требует тщательного анализа, выявления причин и адекватного решения. Чтобы предотвратить их появление, рекомендуется положить в основу организации обучения сотрудников следующие принципы:

- интеграция корпоративной системы обучения в общую организационную структуру, увязка ее с другими кадровыми и бизнес-процессами;
- работа с обратной связью;
- практическая отработка приобретаемых знаний и навыков, обязательный перенос их в реальные рабочие условия;
- поддержание высокой учебной мотивации;
- учет первоначального уровня компетентности обучающегося персонала при разработке учебных программ;
- формирование единой, регулярно обновляемой учебной платформы;
- контроль окупаемости затрат на корпоративное обучение;
- всесторонняя оценка эффективности учебной системы.

Библиографический список

1. Иванова-Швец Л.Н., Жирова Н.А. Роль корпоративного обучения в стратегическом управлении персоналом современных организаций // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12. № 3. С. 655–666.
2. Ишина В.Д., Полякова О.Г., Гончарова С.Н. Корпоративная система обучения персонала // *Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей 6-й Всероссийской научно-практической конференции*, Курск, 18 декабря 2024 года / отв. ред. Е.А. Бессонова. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 236–238.
3. Качаева Д.И., Коваленко А.А. Организация внутрифирменного корпоративного обучения на предприятии // *Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей VI Международной научно-практической конференции*, Пенза, 25 ноября 2021 года / отв. ред. Г.Ю. Гуляев. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. С. 47–50.
4. Кизлевич Е.Е. Исследование основ международного опыта и проблем внутрифирменного профессионального обучения персонала // *Международный научный журнал*. 2024. № 2 (95). С. 25–31.
5. Манафов И.Э. Анализ проблем корпоративного обучения персонала // *Молодежь и XXI век – 2022: материалы 12-й Международной молодежной научной конференции: в 4 т.* Курск, 17–18 февраля 2022 года / отв. ред. М.С. Разумов. Курск: ЮЗГУ, 2022. Т. 1. С. 383–385.

6. Мухина Д.А. Актуальные аспекты корпоративной системы обучения персоналом // Актуальные вопросы науки и образования: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, Москва, 6 марта 2024 года. М.: АНО «ДПО ЦРОН», 2024. С. 177–181.

УДК 331.108:005.95
ББК 65.291.6-21

Е.С. Косарская – к.ф.н., доцент кафедры
социологии и социальных технологий ТвГТУ

СУЩНОСТЬ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

© Косарская Е.С., 2025

Аннотация. В статье рассмотрено понятие дистанционного обучения персонала, а также его компоненты, технологии, достоинства и недостатки. Выявлены проблемы организации системы дистанционного обучения персонала в организации. Отмечено значение данной формы обучения сотрудников в кадровом менеджменте.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, дистанционное обучение персонала.

В настоящее время в условиях развития информационно-коммуникационных технологий и цифровизации кадрового менеджмента в компаниях стала набирать популярность дистанционная форма обучения персонала. Это организация учебного процесса через интернет, при которой сотрудники получают знания и навыки вне зависимости от их географического положения и временных рамок.

Данная форма обучения представляет собой централизованно управляемую образовательную платформу, которая автоматизирует учебный процесс работников и позволяет создавать учебные курсы, проводить обучающие занятия, следить за успеваемостью, хранить результаты пройденного обучения, формировать отчеты, вести учет и многое другое [4, с. 106]. В ее состав входят:

корпоративная база данных, где хранятся обучающие материалы, персональные данные работников и результаты обучения;
электронные учебные курсы;