



**Н.М. ГЛУХЕНЬКАЯ**

доцент, канд. пед. наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета им. Первого президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург  
e-mail: nina\_max@bk.ru

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: ПРИНЦИПЫ, ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ

*В статье рассматривается обучение и развитие персонала организации. Методы исследования: теоретический анализ и табличный метод. Обучение и развитие персонала предприятия должно опираться на научные принципы, подходы и методы.*

*The article considers the training and development of the personnel of the organization. Research methods: theoretical analysis and tabular method. The training and development of the personnel of the enterprise has to rely on the scientific principles, approaches and methods.*

Обучение и развитие персонала — одно из основных направлений системы управления персоналом (СУП) организации или проводимой кадровой политики предприятия. «Кадровая политика предприятия должна быть направлена не только на достижение главной цели предприятия (получение прибыли), соответствовать его основной стратегии развития, но и определять разумное руководство основным богатством любой организации — людьми, или осуществлять грамотное и достойное управление персоналом» [7, С. 74]. По мнению А.Я. Кибанова, обучение персонала представляет «основной путь получения профессионального образования» [11], необходимого для эффективного функционирования и развития предприятия. С одной стороны, обучение и развитие персонала является подсистемой (направлением) всей СУП, с другой стороны, частью подсистемы мотивации труда работников организации, которая также активно влияет на стабильность предприятия. Методологию обучения и развития персонала во многом определяют формы, виды, научные принципы, подходы и методы, применяемые для подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадровых работников предприятия. Цели и задачи обучения и развития персонала должны быть направлены на достижение главной цели предприятия — получение прибыли, но не менее важной задачей является укрепление «кадров» организации, как необходимого ей «человеческого ресурса».

В отечественном профессиональном образовании А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, И.И. Магура, В.Р. Веснин, Е.Б. Моргунов и другие выделяют следующие виды обучения и развития персонала, то есть профессионального обучения [1, 2, 3, 5, 6]:

— профессиональная подготовка: получение начального, среднего или высшего профессионального образования, от рабочего до магистра, срок обучения от 1 года до 6 лет;

— повышение квалификации: обучение на различных курсах и факультетах повышения квалификации, в основном, по направлению организации, срок обучения от 1 дня до 6 месяцев;

— переподготовка кадров: переобучение или обучение другой

профессии или специальности, овладение новыми знаниями и умениями, срок обучения от 6 месяцев до 2 лет;

— послевузовское профессиональное образование: получение высшей профессиональной или научной квалификации, срок обучения от 2 до 4 лет.

Все эти виды обучения персонала отличаются друг от друга задачами, научными подходами и методами обучения, развития и совершенствования знаний, умений и навыков, то есть получением набора профессиональных компетенций, но все они опираются на «правила» и «требования» обучения, то есть принципы.

Основные принципы обучения сформулировал еще чешский педагог, автор труда «Великая

Таблица 1

ПРИНЦИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Название принципа	Сущность принципа
1	Принцип оперативности и научности	Соответствие программ обучения современным теориям управления персоналом предприятия и быстрому их внедрению в образовательный процесс.
2	Принцип перспективности	При обучении и развитии следует учитывать возможность профессионального роста и самообучения.
3	Принцип экономичности	Обучение и развитие персонала должно быть экономически обосновано.
4	Принцип оптимальности и достаточности	Соответствие предложенных теоретических положений и практических навыков необходимому и обязательному уровню профессионализма.
5	Принцип согласованности	Теоретические и практические ЗУН должны быть взаимосвязаны друг с другом.
6	Принцип специализации	При обучении и развитии персонала необходимо опираться на уже имеющиеся знания и умения и профессиональную специализацию обучающихся работников предприятия.
7	Принцип преемственности	Предполагает развитие методологических составляющих обучения персонала на основе имеющихся теорий и практик.

Таблица 2

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА

№ п/п	Название подхода	Сущность подхода
1	Системный подход	Осуществление обучения и развития персонала как системы, состоящей из множества составляющих, взаимодействующих и влияющих друг на друга.
2	Процессный подход	Поэтапное содержание процесса обучения и развития персонала: планирование, внедрение, проведение, оценка, исследование и другое.
3	Эмпирический подход	Обучение и развитие персонала организации на основе имеющегося опыта на аналогичных предприятиях.
4	Моделирование как подход	Построение модели процесса обучения и развития персонала и ее внедрение.
5	Ситуационный подход	Обучение и развитие персонала проводится с учетом необходимости и имеющихся потребностей в обучении кадрового состава работников предприятия.
6	Информационный подход	Обучение и развитие персонала проводится с учетом новой информации, необходимой для эффективного функционирования организации.
7	Целевой подход	Процесс обучения и развития персонала направлен на достижение главной цели предприятия.
8	Системно-структурный подход	С одной стороны обучение и развитие персонала рассматривается как система, с другой стороны учитывается структура элементов этой системы.

дидактика» Я.А. Коменский. К ним относятся следующие: наглядности, сознательности, постепенности, последовательности, прочности и посильности [5]. По мнению А.К. Луковцевой, в настоящее время «в педагогике нет единого подхода в определении состава и системы принципов педагогического процесса» [5, С. 120], она отмечает такие как «научности», «творческой активности», «прочности результатов обучения» и другие. Наряду с классическими принципами обучения, в профессиональном образовании существуют свои обязательные правила обучения, игнорирование которых может привести к искажению конечного результата процесса. На основании работ ученых — специалистов по управлению персоналом организации: А.Я. Кибанова, В.Г. Коноваловой, М.В. Ушаковой, А.П. Егоршина, Т.Ю. Базарова, Е.Б. Моргунова авторами представлены принципы профессионального обучения и развития персонала в организации и определена их сущность [1, 2, 3, 6, 7] (таблица 1).

Традиционные принципы обучения и принципы профессионального обучения и развития персонала в совокупности могут представлять единую «систему принципов», на которую необходимо опираться при планировании и совершенствовании обучения персонала как направления (подсистемы) СУП.

Выбрав виды обучения и развития персонала предприятия, руководствуясь принципами профессионального обучения персонала, необходимо определиться с научными подходами к процессу развития и совершенствования кадрового состава организации. Шаталова Н.И. выделяет два основных подхода к обучению персонала: «системный» и «процессный» [4]. По ее мнению, «системный подход акцентирует внимание на методологической и организационной стороне процесса обучения персонала», а «процессный подход фиксирует внимание на результатах обучающей деятельности» [4, С. 54-55]. На взгляд автора, обучение и развитие персонала организации, являясь подсисте-

мой (направлением) СУП, может иметь достаточно много научных подходов, определяющих стратегию, тактику, организацию и методологию процесса обучения персонала, его развития и совершенствования. При системном подходе, обучение и развитие персонала можно рассматривать как подсистему СУП, состоящую из компонентов и элементов системы, с ее внутренними и внешними связями. Травин В.В., Дятлов В.И. к основным системным составляющим обучения персонала относят следующие факторы: «предпосылки», «формы», «задачи», «планирование», «проведение» и «методику» [4]. Арсеньев Ю.Н. выделяет этапы процесса обучения персонала, «подчеркивая процессный характер» [4]. Автор предлагает рассмотреть еще несколько научно-практических подходов к планированию, организации, проведению и исследованию такого важного направления (подсистемы) СУП, как обучение и развитие персонала (таблица 2).

Системный подход является универсальным и может применяться ко всем видам профессионального обучения и развития персонала. Он также может включать в себя другие подходы, такие

как процессный, ситуационный, целевой и другие. Эмпирический подход применяется при обучении персонала по имеющимся на других аналогичных объектах разработкам, когда можно применить типичные учебные программы для тех или иных специальностей или профессий. Информационный подход чаще применяется для периодического повышения квалификации работников предприятия без отрыва от производства и имеет циклический характер. Целевой подход используется в обучении персонала для достижения определенной цели и вытекающих из нее задач, например, при переобучении группы сотрудников предприятия для работы по новым технологиям или замене старого оборудования более новым и при других обстоятельствах. Наиболее интересным и современным инновационным подходом можно считать моделирование, в основе которого лежит модель обучения персонала. По мнению автора, при обучении и развитии персонала возможна разработка модели или нескольких моделей обучения, которые состоят из множества составляющих: теорий, идей, методик, форм, правил, принципов, научных подходов и методов. Системно-структурный подход

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СУП

Направление СУП (подсистема)	Виды обучения	Традиционные методы (классические) обучения	Специфические методы обучения
Обучение и развитие персонала организации (профессиональное обучение).	Профессиональная подготовка. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование.	Лекция; практическое занятие; беседа; тестирование; опрос; объяснение; презентация; семинар; решение задач; обсуждение; лабораторная работа; домашнее задание; конференция; самообучение; контрольное задание; оценка результатов и др.	Компьютерное обучение; программное обучение; деловая игра; ролевая игра; ситуационная игра; развивающая игра; дискуссия; инструктаж; моделирование; анализ ситуаций; кейс-метод; баскет-метод; контент-анализ, коучинг, стажировка, тренинг, «мозговой штурм», бенчмаркинг (эталонное тестирование) и др.

является комплексным подходом, на взгляд автора, менее гибким, более консервативным по отношению к подсистеме обучения персонала СУП. Между методологическими научными подходами нет четких границ, так как они опираются и используют одни и те же принципы, приемы и методы обучения.

Методы обучения — это «основные средства», способы познания объекта и предмета изучения для обучения и развития персонала. Методы профессионального обучения можно разделить на две группы: традиционные (классические) и специфические. К традиционным методам относятся способы обучения, которые применяются на всех уровнях в системе образования, а к специфическим следует отнести методы обучения, применение которых зависит во многом от сложности и специфики получаемой профессии или специальности (таблица 3).

В данной работе автором, во-первых: представлены принципы профессионального обучения и развития персонала; во-вторых: предложены научные подходы к

обучению и развитию персонала; в-третьих: рассмотрены традиционные и специфические методы обучения и развития персонала.

Направление СУП, обучение и развитие персонала, представляют одну из важных подсистем системы управления персоналом, которое опирается на научные принципы, подходы и методы, то есть основные составляющие методологии профессионального образования. Следовательно, совершенствование всех видов профессионального обучения зависит от применения различных научных подходов для развития персонала, использования не только классических, но и специфических методов обучения «человеческого ресурса» предприятий, с учетом принципов обучения всей системы образования, в том числе и профессионального.

Обучение и развитие персонала организаций, компаний является одной из стратегических задач, так как функционирование целых отраслей в значительной степени зависит от степени квалификации и профессионализма кадрового состава работников.

*Использованная литература:*

1. Егоршин А.П. *Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп.* — М.: ИНФРА-М, 2008. — 352 с.
2. Кибанов А.Я. *Основы управления персоналом: учебник.* — М.: ИНФРА-М, 2005.
3. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. *Служба управления персоналом. Учебное пособие.* — М.: «КноРус», 2010. — 410 с.
4. *Корпоративное обучение персонала организации: монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др.; под ред. Н.И. Шаталовой.* — Екатеринбург: УрГУПС, 2011. — 280 с.
5. Луковцева А.К. *Психология и педагогика. Курс лекций. Учебное пособие для студентов вузов.* — М.: Издательство «Мир и Образование», 2008. — 191 с.
6. Магура И.И., Курбатова М.Б. *Организация обучения персонала.* — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел — Синтез», 2002. — 192 с.
7. Моргунов Е.Б. *Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп.* — М.: Издательство «Юрайт», 2011. — 561 с.

*Ключевые слова:* обучение, персонал, принципы, подходы, методы.

**Уважаемые читатели!**

**Вы хотите первыми получать содержательные новости о профессиональном образовании?**

**Если вы вдруг забыли оформить подписку на наш журнал на I полугодие 2015 года — еще не поздно!**

**Подписаться на журнал и его приложение удобнее и экономичнее через редакцию:**

**ПИШИТЕ**

**e-mail:  
profobr@mail.ru**

**ЗВОНИТЕ**

**8 (915) 464-57-17  
8 (903) 976-99-28**

