

УДК 658:005.95:378.147

## ТРЕНИНГ-ТЕХНОЛОГИЯ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

**А. В. Черепанов**

Новосибирский государственный аграрный университет  
Новосибирск, Российская Федерация  
e-mail: arcandil@mail.ru

**Г. А. Рехтина**

Новосибирский государственный аграрный университет  
Новосибирск, Российская Федерация  
e-mail: galrekhtina@yandex.ru

**Аннотация.** Проблемным полем исследования в рамках рассматриваемой темы является отсутствие единого понятийного аппарата, единства в понимании и практическом применении принципов, методов, техник, процессов организации тренингов; общепринятого механизма реализации тренинг-технологии на внутриорганизационном уровне; систематизированного описания процессов обучения и развития человеческих ресурсов; единства взглядов на оценку результативности подобных мероприятий во время проведения занятий, по результатам обучения и т. д. В статье представлены результаты теоретического исследования и обобщение практического опыта авторов по применению тренинговых форм и методов обучения. Раскрыты некоторые методологические основы разрабатываемой авторами тренинг-технологии как метода обучения и развития персонала. Рассмотрен генезис развития тренингов в отечественной теории и практике. Представлена авторская интерпретация классификации тренингов, предполагающая выделение тренингов по формированию и развитию профессиональных компетенций; тренингов личностного роста; тренингов коммуникативной компетентности и командного взаимодействия; психологических (социально-психологических) тренингов. Сформулировано определение тренинг-технологии для внутриорганизационного обучения и развития человеческих ресурсов, представляющая собой образовательную технологию, применение которой имеет целевую направленность на достижение эффективности деятельности организации, своевременного реагирования на вызовы внешней среды, обеспечения устойчивости организации в стратегической перспективе, через формирование, удержание и развитие профессиональных компетенций сотрудников (корпоративных, рыночных). В графическом виде представлена разработанная модель механизма применения тренинг-технологии во внутриорганизационном процессе обучения и развития персонала. Охарактеризованы принципы андрагогики как фундаментального элемента механизма реализации образовательной тренинг-технологии (принципы отказа от критики обучающихся, равенства, использования имеющегося положительного жизненного опыта, корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний, индивидуализации обучения, комфортности обучения, актуализации результатов обучения, системности обучения, активного творчества).

**Ключевые слова:** внутриорганизационное обучение, бизнес-тренинг, тренинг-технологии в управлении человеческими ресурсами, основные подходы к организации тренингов, андрагогическая парадигма, принципы андрагогики, методы тренинга, механизм реализации тренинг-технологии.

**Для цитаты:** Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Тренинг-технология, как фактор успешности внутриорганизационного обучения и развития человеческих ресурсов: методологический аспект // Профессиональное образование в современном мире. 2020. Т. 10, №2. С. 3855–3869. DOI: 10.15372/PEMW20200223

DOI: 10.15372/PEMW20200223

## TRAINING-TECHNOLOGY AS A FACTOR OF THE SUCCESS OF THE INTRA-ORGANIZATIONAL LEARNING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES: METHODOLOGICAL ASPECT

**Cherepanov, A. V.**

Novosibirsk State Agrarian University  
Novosibirsk, Russian Federation  
e-mail: arcandil@mail.ru

**Rekhtina, G. A.**

Novosibirsk State Agrarian University  
Novosibirsk, Russian Federation  
e-mail: galrekhtina@yandex.ru

**Abstract.** *The problem field of research within the subject is the want of a single conceptual composition, unity in understanding and practical application of principles, methods, techniques, processes of organization of learning; the generally accepted mechanism for realization training technology on the intra-organizational level; a systematic description of the learning and development of human resources; unity of views on evaluation by result of similar actions during the conduct studies, on the results of the learning etc. The results of theoretical research and generalization of the authors' practical experience on the application of training forms and methods of learning are presented in the article. Some methodological foundations developed by the authors of training technology as a method of learning and development of personnel are revealed. The genesis of the development of trainings in domestic theory and practice is considered. The author's interpretation of the classification of trainings, which intends the selection of trainings on the formation and development of professional competencies; personal growth trainings; trainings of communication competence and team work; psychological (social-psychological) trainings, is presented. The definition of training technology for intra-organizational learning and human resource development, that image the educational technology, whose application is targeted to achieve efficiency organization's activities, timely response to environmental challenges, ensuring the sustainability of the organization in a strategic perspective, by the formation, keeping and development of professional competencies of employees (corporate, market), is formulated. The elaborating model of the mechanism of application of training technology in the intra-organizational process of learning and development of personnel is presented in graphic form. The principles of Andragogy as a fundamental element of the mechanism of realization of educational training technology (the principles of non-criticism of students, the equality, the application of existent positive life experience, the correction of outdated experience and personal attitudes, that hinder the mastering of new knowledge, the individualization of learning, the convenience of learning, the actualization of learning results, learning in system, the active creative) are characterized.*

**Keywords:** *intra-organizational learning, business training, training technologies in human resource management, key approaches to organizing trainings, andragogic paradigm, principles of andragogy, training methods, mechanism of realization by training technology.*

**For quote:** *Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. [Training-technology, as a factor of the success of the intra-organizational learning and development of human resources: methodological aspect]. Professional education in the modern world, 2020, vol. 10, no. 2, pp. 3855–3869. DOI: 10.15372/PEMW20200223*

**Введение.** «Анализ процесса трансформации человеческого потенциала в человеческий капитал показывает, что накопление человеческого капитала на организационном уровне во многом определяется принятой в компании системой профессионального развития персонала» [1, с. 103].

Одними из распространенных, «модных» методов профессионального обучения и развития персонала, применяемых во внутриорганизационном обучении современных организаций, являются – тренинги. В настоящее время почти 90% сотрудников в бизнес-структурах США ежегодно участвуют в различных тренинговых мероприятиях. Достаточно активно, с разной степенью успешности тренинги применяются и в российских компаниях.

Применение системы тренингов во внутриорганизационном обучении, в компаниях, реализующих в своей практике концепции управления человеческими ресурсами (человеческим капиталом), в случае их успешной реализации, способствуют:

- ускорению принятия оперативных рациональных управленческих решений, не снижая их качества;
- повышению уровня командного взаимодействия, формированию и развитию профессиональных команд, проектной деятельности;
- развитию горизонтальных связей управления, оптимизации организационных структур управления;
- повышению слаженности действий трудового коллектива в условиях кризисной (чрезвычайной) ситуации;
- снижению затрат на адаптацию, расстановку, обучение, переобучение, повышение квалификации персонала;
- активизации и развитию самообучения, достижению карьерных целей отдельных сотрудников, выявлению лидеров;
- созданию и развитию кадрового резерва, формированию внутренней конкурентной среды, обеспечивающей рост мотивации к достижениям внутри трудового коллектива;
- развитию инновационной активности персонала (вовлеченности);
- развитию лояльности сотрудников к менеджменту компании и наоборот;
- раскрытию потенциала сотрудников, качественному росту их профессиональных компетенций;
- своевременному освоению и развитию рыночных и корпоративных (организационных) компетенций, формированию требуемого организационного поведения сотрудников;
- формированию, удержанию и развитию требуемой организационной культуры;
- принятию современных (превентивных) управленческих решений;
- осуществлению стратегических изменений;
- достижению стратегических целей организации;
- росту производительности труда;
- формированию и развитию компетенций групп (команд) и организации в целом (интеллектуального капитала компании) и т. д.

**Постановка задачи.** Несмотря на достаточно широкую популярность применения тренингов в организационном обучении, в настоящее время среди теоретиков и практиков отсутствует:

- 1) общеразделяемая методологическая основа: единый понятийный аппарат, единство в понимании и практическом применении принципов, методов, техник, процессов организации и т. д.;
- 2) общепринятый механизм реализации тренинг-технологии на внутриорганизационном уровне;
- 3) целостное, систематизированное описание процессов обучения и развития как образовательной (педагогической) технологии;
- 4) единство взглядов к оценке результативности и эффективности подобных мероприятий как во время проведения занятий, так по результатам обучения и т. д.

В отечественной практике управления персоналом для проведения тренинговых занятий организации часто приглашают бизнес-тренеров, коучей, тьюторов, преподавателей, психологов и т. д., работающих на рынке образовательных услуг, которые не отвечают за результаты обучения, не обладают необходимым практическим опытом организации собственного бизнеса, имеют отдаленное представление о специфике бизнес-процессов конкретной организации и т. д. При этом следует отметить, что стоимость услуг подобных образовательных организаций и фрилансеров достаточно высока.

Чаще всего акцент на таких занятиях делается на изменение социально-психологических установок личности, что приводит к низкой результативности (эффективности) подобных мероприятий, т. к. они не обеспечивают в должной мере повышение экономической эффективности деятельности прошедших обучение сотрудников и организации в целом. В некоторых случаях получаемые эффекты через некоторое время оборачиваются снижением продуктивности обучавшихся. Постоянно требуется организация новых занятий, что приводит к серьезной зависимости от внешних образовательных организаций, постоянному росту затрат на обучение и развитие персонала.

В условиях ограниченности свободных финансовых ресурсов у большинства организаций и сомнительности предоставляемых рынком образовательных услуг многие компании пытаются выстраивать собственные системы обучения: финансируют создание корпоративных университетов и обучающих центров, специализированных отделов, вводят в штат собственных тренеров, все шире применяют методы активного целенаправленного обучения с обязательным получением прямого экономического эффекта.

**Методология и методика исследования.** Методологическую базу исследования составили основные научные положения теории организации, теории самообучающейся организации, теории человеческого капитала, концепции управления человеческими ресурсами (человеческим капиталом), ан-

драгогические принципы обучения, компетентностный подход в обучении и т.д.; результаты научных достижений в области: стратегического управления организацией (школа обучения, школа предпринимательства), управления проектами (проектный офис, графики, методы проектирования), управления качеством (цикл Деминга), управления персоналом (обучение и развитие персонала), организационного поведения (модели поведения), экономики и управления организациями (показатели результативности и эффективности, инвестиции), социологии (социальные группы, методы исследования), психологии (личностные характеристики), педагогики (педагогические технологии) и т.д.

Использован метод анализа научной литературы по проблеме исследования, графический метод представления информации, методы статистической обработки результатов, метод сравнительного анализа и обобщения опыта организации внутриорганизационного обучения в современной и за рубежом, авторский практический опыт организации и проведения тренинговых занятий.

**Результаты.** В процессе исследования изучались исторические предпосылки возникновения, особенности развития теоретических воззрений и практики реализации тренинговых занятий и программ в образовательных, коммерческих организациях и государственных учреждениях.

Общепринято, что впервые тренинговые мероприятия были организованы в г. Бетеле (США) сподвижниками К. Левина, получившие название Т-групп. Направленность этих занятий – развитие компетенций в межличностном общении. Успешность проводимых психологических практик в мастерской межгрупповых отношений способствовала открытию специализированной Национальной лаборатории тренингов (1947 г.). Лабораторией проводились тренинги для управленцев, политических деятелей. Во внутриорганизационном обучении тренинги стали широко распространяться с середины XX в., а в российской практике – с середины 90-х гг. XX в. [2, с. 44].

В таблице 1 представлена краткая хронология в развитии отечественной теории и практики применения тренинговых методов [2; 3; 4].

Таблица 1

**Генезис тренингов в СССР и России**

Период	Основоположники	Комментарий
1	2	3
Конец 1900-х – 1938 гг.	К. С. Станиславский (1863–1938 гг.)	Разработка и применение в процессе обучения более 300 специальных развивающих упражнений для драматических актеров
1932–1939 гг.	М. М. Бирштейн	Проведение на ленинградском заводе пишущих машин (1932 г.), в 1936 г. – на ленинградской фабрике «Красный ткач» разработанных деловых игр (организационно-производственных испытаний). Тема – процесс перехода фабрики на выпуск новой продукции без остановки производства. В 1939 г. работа прекращена, после долгого перерыва развитие деловых игр возобновилось только в 1980-х гг.
1930-е гг.	Л. С. Выготский, А. Р. Лурия, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн	Разработка группой психологов-педагогов в СССР основ применения тренингов
Начало 1940-х гг.	Министерство обороны СССР	Проведение «боевых сплываний» (на занятиях отрабатывалось взаимодействие подразделений различных родов войск)
с 1948 г.	Г. С. Альтшуллер (1926–1998)	Создание теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), проведение семинаров по ней в г. Баку с использованием элементов современных тренингов – особенно в курсе Развития Творческого Воображения (РТВ)
1975–1977 гг.	Мурзенко В.	Ленинградский НИИ им. Бехтерева проведение со студентами-вечерниками факультета психологии ЛГУ первых групп личностного роста. После окончания университета многие выпускники стали развивать тренинги в г. Новосибирске
1978 г.	Л. А. Петровская, В. Столин, А. Хараш и др.	Проведение тренингов в «Центре по изучению групповой динамики» К. Левина (впервые занятия были проведены на факультете психологии МГУ для сотрудников)
1979 г.	П. Беленко	Публикация первой печатной научной работы по тренингам – «Элементы социально психологического тренинга в подготовке»

1981 г.	А. П. Егидес	Деятельность клуба «Маленький принц», ориентированная, прежде всего, на развитие культуры общения
Конец 1980-х гг.	Х. и Г. Миккин	Создание психологами из г. Таллина (Таллинский педагогический институт) первой профессиональной школы видеотренинга делового общения (курс 500 ч.)
	В. Тарасов	Формирование в г. Таллине единственной на территории СССР советской школы менеджмента. Активное применение деловых тренингов
1982 г.	Л. А. Петровская	Публикация первой фундаментальной научной работы «Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга»
1983 г.	Н. И. Козлов	Основание тренинг-центра Синтон
1990 г.	В. Макаров	Организация личностного консультирования и проведение тренингов под руководством президента Общероссийской Профессиональной Психотерапевтической Лиги, заведующим кафедрой Красноярского мединститута; проведение Енисейских декадников по практической психологии, психотерапии, психологическим тренингам
1986 г.	Л. А. Петровская	Защита первой докторской диссертации «Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга»
1989–1991 гг.	А. Ерсеньев, И. Ребейко, А. Ситников	Появление и деятельность первых отечественных специалистов по НЛП
1992–1993 гг.	Л. Кроль (ныне владелец и «играющий тренер» известной компании «Класс»)	Приглашение в Россию Д. Делазье и А. Энтуш – звезд мирового НЛП, которые провели сертификационные тренинги для российских (также стран СНГ) специалистов
Конец 1980-х гг. – 1990-е гг.	С. И. Макшанов	Разработка теоретических и методических основ тренинга как метода, который может использоваться при подготовке специалистов, развитию их профессиональных компетенций
1990–1993 гг.	Н. Ю. Хрящева С. И. Макшанов (Санкт-Петербург)	Разработка программы тренинга креативности. Создание Института Тренинга, в котором в настоящее время осуществляется подготовка специалистов в области тренингов, и проводится большая работа по развитию методических средств и теоретических основ тренинга как метода преднамеренных изменений
1998 г.	С. И. Макшанов	Публикация монографии «Психология тренинга», автором тренингов маловероятностного взаимодействия, тренингов формирования команды и др.
	Е. Емельянов, С. Поварницына	Публикация монографии «Психология бизнеса» (организаторы и руководители «Консалтинг-центра «Шаг»)
2000 г.	Р. Тихонов	Создание компании «Аватар». Цель – проведение тренингов для организаций по командообразованию; реализация программ личностного развития для менеджмента высшего и среднего звена и т. д.
2001 г.	Б. Мастеров, Н. Тумашкова	Публикация работы «Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг»
2003 г.	М. Иванов и Д. Шустерман	Публикация книги «Организация как ваш инструмент»
	Б. Мастеров	Публикация коллективной монографии «Методы практической социальной психологии (Диагностика. Консультирование. Тренинг)»

Анализ различных источников специализированной литературы [3; 5; 6; 7; 8; 9] выявил, что в настоящее время отсутствует единая классификация тренингов. Исходя из направленности, области применения, применяемых методов тренинговой работы, методов обучения, критериев оценки реализуемых мероприятий в профессиональном организационном обучении нами выделяются следующие виды тренингов:

- 1) тренинги по формированию и развитию профессиональных компетенций;
- 2) тренинги личностного роста;

- 3) тренинги коммуникативной компетентности и командного взаимодействия;  
4) психологические (социально-психологические) тренинги.

Классификационные характеристики основных видов тренингов представлены в таблице 2 [3; 5].

Исследование показало, что отличительной особенностью применения тренингов в управлении персоналом современных организаций, является системное применение всех видов и типов тренингов. Важнейшее место в этом процессе занимают бизнес-тренинги, поскольку именно они в большей степени обеспечивают выявление, формирование и развитие компетенций, востребованных бизнес-средой (рыночные компетенции) и работодателями (корпоративные компетенции), что обеспечивает конкурентоспособность отдельных сотрудников, групп и организации в целом.

Главная цель бизнес-тренинга – рост эффективности бизнеса, обеспечение устойчивости организации в стратегической перспективе, через развитие индивидуальных и групповых компетенций сотрудников, повышение их мотивации на рост профессиональных достижений, вовлеченности в процессы управления организацией, повышение лояльности персонала.

Следует отметить, что личностные тренинги (личностного роста, социально-психологические и др.) – направлены на изменение психологических особенностей поведения человека, а тренинги профессиональных компетенций – на передачу и усвоение информации (организационных знаний), выработку конкретных компетенций, актуальных для бизнеса (организации) в настоящий момент. Значительная доля личностных тренингов применима и эффективна для развития навыков требуемого профессионального поведения сотрудников (групп), а большинство качественных бизнес-тренингов, одновременно являются и личностными тренингами, т.е. они взаимопроникают и дополняют друг друга.

Таблица 2

**Характеристики видов тренингов**

Виды (типы) тренингов	Цели	Области применения	Методы тренинговой работы	Методы обучения и развития	Критерии эффективности при оценке результатов тренинга
1	2	3	4	5	6
Тренинги профессиональных компетенций (умений и навыков)					
1. Тренинги, направленные на повышение личной эффективности профессионала (сотрудника)	Выявление, формирование и развитие профессиональных, корпоративных и рыночных компетенций обучающихся	Выявление скрытых возможностей обучающихся Пополнение недостающих компетенций, их дальнейшее развитие	На уровне действий обучающихся	Основной метод – ролевая игра и специальные упражнения с использованием тренажеров или без использования тренажеров, самообучение, коучинг и т.д.	Субъективные – самоотчеты обучающихся. Объективные результаты в профессиональной деятельности (рост выработки, снижение трудоемкости и т.д.)
2. Бизнес-тренинги различной направленности (по формированию и развитию навыков, связанных с отдельными организационными бизнес-процессами, направленными на развитие персонала и т.д.)	Выявление, формирование и развитие профессиональных, корпоративных и рыночных компетенций обучающихся и организации в целом, принятие управленческих решений	Исправление недостатков в выполнении работником должностных обязанностей. Доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях. Закрепление навыков работы при исполнении особо важных для организации функций и т.д.	На уровне действий обучающихся для конкретной должности, вида деятельности, профессии, специальности	Стажировка, замещение должности, специальные упражнения с использованием тренажеров, взаимообучение элементы интерактивной лекции, демонстрация (показ), индивидуальное консультирование, дискуссия, ролевая игра, анализ ситуаций (кейс-метод), тренинговые игры и т.д.	Объективные результаты в профессиональной деятельности (рост выработки, снижение трудоемкости и т.д.)

Тренинги личностного роста					
Тренинги самопознания (в зависимости от области познания)	Осознание и преодоление внутренних психологических комплексов личности	Коррекция отдельных проявлений личности. Получение нового полезного опыта. Рост личности и т. д.	Работа ведется преимущественно на уровне чувств, а не поведения	Психотерапевтические методы и техники	Субъективные – самоотчеты участников
Тренинги коммуникативной компетентности и командного взаимодействия					
1. Формирования и развития команды (англ. team-building),	Формирование, поддержание и развитие командного взаимодействия	Поведенческие и личностные изменения идут параллельно, а вырабатываемые в ходе тренинга умения применимы к самым разнообразным ситуациям	На уровне действий обучающихся для конкретной должности, вида деятельности, профессии, специальности	Рольевые и имитационные игры, кейсы	Оценка организации
2. Коммуникативные тренинги (в зависимости от этапов и элементов коммуникационного процесса)	Постановка и развитие требуемых поведенческих навыков	Поведенческие и личностные изменения идут параллельно, а вырабатываемые в ходе тренинга умения применимы к самым разнообразным ситуациям	На уровне действий обучающихся для конкретной должности, вида деятельности, профессии, специальности	Тренировочные упражнения. Психогимнастические упражнения и задания. Специальные упражнения, моделирующие различные жизненные ситуации	Субъективные – самоотчеты участников Оценка заказчика -организации
Социально-психологические тренинги					
В зависимости от психологических теорий и практик: Т-группы, Гештальт-группы Группы встреч и т. д.)	Психологическое воздействие на сознание личности	Системное наблюдение и оценка эффективности поведения в моделируемых рабочих ситуациях. Совершенствование познавательных процессов, таких как внимание, память, мышление	Метод «центра оценки» Методы психокоррекции, психологии воздействия, психотерапии и т. д.	Тренировочные упражнения (часто в игровой форме)	Достаточно объективные: уровень развития процессов, фиксируемый с помощью психодиагностических методов

Исходя из целевой ориентации, бизнес-тренинги классифицируются по направленности:

- на повышение эффективности командного взаимодействия внутри подразделения (проектной группы) и организации в целом (например, управление проектами, командообразование; эффективные коммуникации и т. д.);
- на формирование и развитие навыков, связанных с отдельными организационными бизнес-процессами (искусство продаж; продажи по телефону; маркетинг; финансы; подбор персонала, адаптация персонала, взаимодействие с клиентом и т. д.);
- на повышение личной эффективности сотрудников (самоменеджмент, тайм-менеджмент; управление стрессом; управление конфликтами; организация и проведение эффективных собраний, публичное выступление и т. д.);
- на развитие персонала (тренинг для тренеров; наставничество (коучинг); делегирование полномочий и др.).

Так же выделяются эклектические (комплексные) бизнес-тренинги, сочетающие элементы разных подходов, методов и средств обучения, стиля ведения занятий, отобранные по признаку эффективности для решения актуальных организационных задач [3; 5; 10; 11].

Развитие науки и техники, технологических инноваций способствуют появлению новых видов и типов тренингов, что обуславливает необходимость мониторинга, оценки, адаптации новых тренинговых форм и методов к специфике организации, изменяющимся требованиям работодателей. Ориентация на человека умелого, инновационного позволяет внедрять тренинги в процессы формирования и развития компетенций сотрудников и выделять критерии успешности их внедрения, интегральные методы

оценки обучающих занятий (например, тесты на успешность выполнения заданий, на действие в конкретных ситуациях, получения конкретного результата, самооценку состояния и т.д.) [3].

Исходя из результатов проведенного сравнительного анализа тренингов с другими методами формирования и развития компетенций во внутриорганизационном обучении и развитии сотрудников, следует, что при тренинговой форме организации группового процесса происходит создание особой атмосферы сотрудничества, взаимного обучения, обмена опытом, а также наблюдается постоянное и устойчивое:

- социально-психологическое воздействие на сотрудника (обучающегося), которое направлено на изменение целевых установок личности и формирование требуемого в соответствии с целями и задачами организационного поведения обучающихся (групп);
- взаимодействие между тренером (командой тренинга) и менеджментом и специалистами организации;
- взаимодействие между всеми обучающимися, а также между тренером (командой тренинга) и обучающимися;
- взаимодействие между членами команды тренинга.

Все это приводит к появлению синергетических обучающих эффектов, некоторые из которых трудно прогнозируемые, обладают уникальностью, пролонгированным действием, могут масштабироваться.

Исходя из практического опыта проведения тренинговых занятий следует, что долгосрочный стабильный обучающий (развивающий) эффект достигается за счет систематического применения системы тренингов и других методов активного обучения на основе применения образовательной тренинг-технологии в системе управления человеческими ресурсами организации.

В настоящее время среди исследователей и практиков существует разночтение в понимании сущности педагогической технологии.

По нашему мнению, наиболее точное определение рекомендуется ЮНЕСКО: «Педагогическая технология – это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ставящей своей задачей оптимизацию форм образования» [12].

На основе синтеза разных толкований термина «тренинг» [12–18] и его производных, практического опыта реализации тренинговых программ нами сформулировано следующее определение тренинг-технологии в управлении человеческими ресурсами – образовательная технология, применение которой имеет целевую направленность на достижение эффективности деятельности организации, своевременного реагирования на вызовы внешней среды, обеспечения устойчивости организации в стратегической перспективе, через развитие формирования, удержание и развития профессиональных компетенций сотрудников (корпоративных, рыночных). Тренинг-технология концептуально включает методологию, базирующуюся на андрагогических принципах и механизме их реализации; систему управления процессами обучения и развития человеческих ресурсов; особую методику и техники проведения тренинговых занятий с ключевой ролью тренера (обучающего).

Тренинг-технология органически вписывается в концепцию «обучающейся организации», основными элементами которой являются:

- конкретность (находит отражение в специфике учебного плана, сформированного на выявленных потребностях конкретной организационной структуры и выстроенного в соответствии с политикой и стратегией кадрового развития компании);
- активно-деятельностный подход (реализуется в непосредственном участии менеджеров среднего звена, специалистов в планировании карьерных возможностей сотрудников, в вовлеченности их в процесс принятия решений в стратегическом управлении организационным человеческим потенциалом);
- ориентация на конечный результат обучения (минимизация разрывов между знаниями, способностями и их практической реализацией);
- самоуправление (иницирование обучающимся (сотрудником) программ профессионального обучения и переподготовки);
- системный подход (осуществление перехода от фрагментарного, несвязанного процесса обучения на уровень преемственности мероприятий в области кадровой политики и стратегии) [19, с. 81–82].

Нами предлагается механизм реализации тренинг-технологии (рис. 1).

Проанализировав результаты исследований различных авторов [5; 10; 11; 19; 20], собственный практический опыт в организации и проведении тренинговых занятий, нами были выделены основные подходы к организации тренингов во внутриорганизационном обучении и развитии человеческих ресурсов, которые в своей совокупности формируют сущностную основу тренинг-технологии:



- 1) программный – целенаправленные тренинги, включаемые в ежегодные планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 2) индивидуальный – целенаправленные тренинги по формированию развитию компетенций ключевых сотрудников, включаемые в ежегодные планы сотрудников, планы по развитию карьер;
- 3) реактивный – разрешение внезапно возникающих новых задач, проблем и конфликтов, имеющих различную природу в управлении организацией и персоналом;
- 4) проактивный (превентивный) – моделирование поведения сотрудников в кризисных (чрезвычайных) явлениях и ситуациях, формирование и развитие взаимодействия в этих условиях;
- 5) управленческий – принятие управленческих решений менеджментом в условиях ограниченности информации, ресурсов и дефицита времени, стратегических и инновационных решений;
- 6) инновационный – подготовка сотрудников к внедрению в деятельность компании технологических и иных новшеств;
- 7) имиджевый – занятия по формированию и развитию требуемого положительного образа организации;

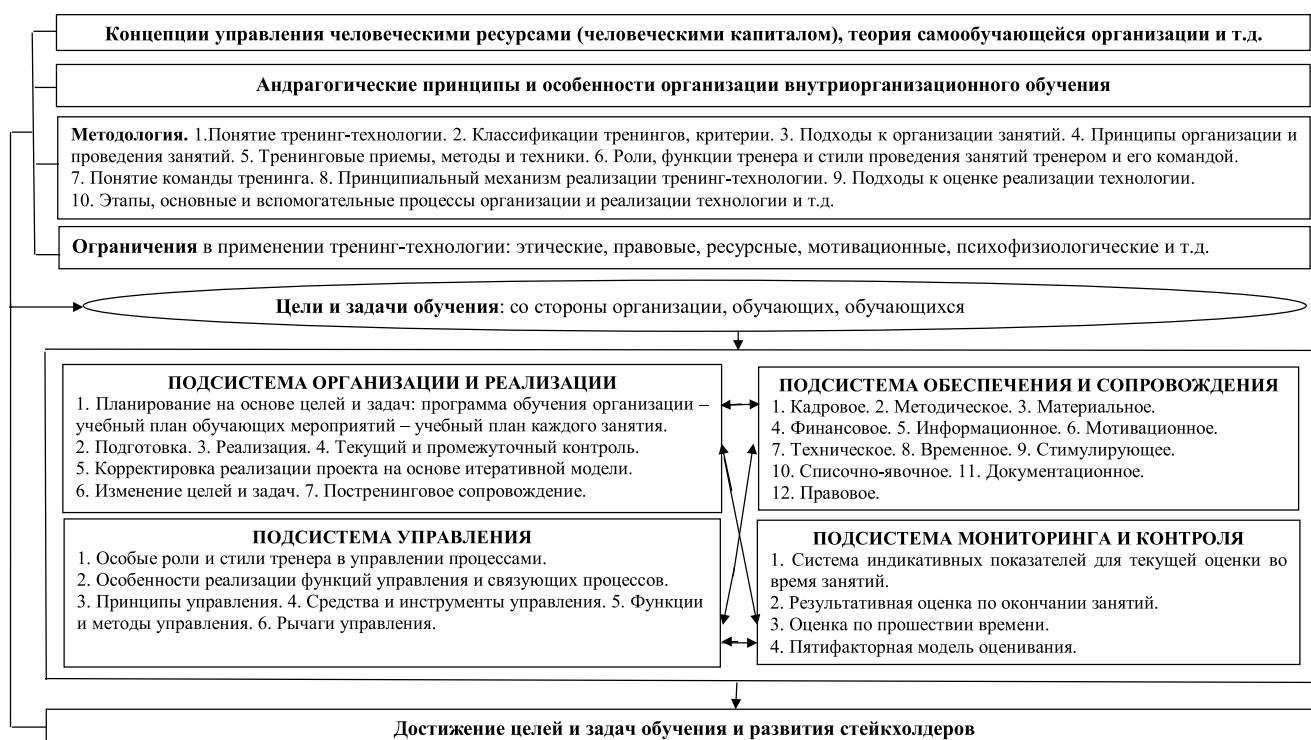


Рис. 1. Модель механизма реализации тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении

- 1) программный – целенаправленные тренинги, включаемые в ежегодные планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 2) индивидуальный – целенаправленные тренинги по формированию развитию компетенций ключевых сотрудников, включаемые в ежегодные планы сотрудников, планы по развитию карьер;
- 3) реактивный – разрешение внезапно возникающих новых задач, проблем и конфликтов, имеющих различную природу в управлении организацией и персоналом;
- 4) проактивный (превентивный) – моделирование поведения сотрудников в кризисных (чрезвычайных) явлениях и ситуациях, формирование и развитие взаимодействия в этих условиях;
- 5) управленческий – принятие управленческих решений менеджментом в условиях ограниченности информации, ресурсов и дефицита времени, стратегических и инновационных решений;
- 6) инновационный – подготовка сотрудников к внедрению в деятельность компании технологических и иных новшеств;
- 7) имиджевый – занятия по формированию и развитию требуемого положительного образа организации;
- 8) презентационный – обучающая демонстрация топ-менеджментом амбиций, социальной направленности деятельности, финансовых возможностей организации;
- 9) культурный – формирование, удержание и развитие требуемой организационной (корпоративной) культуры;

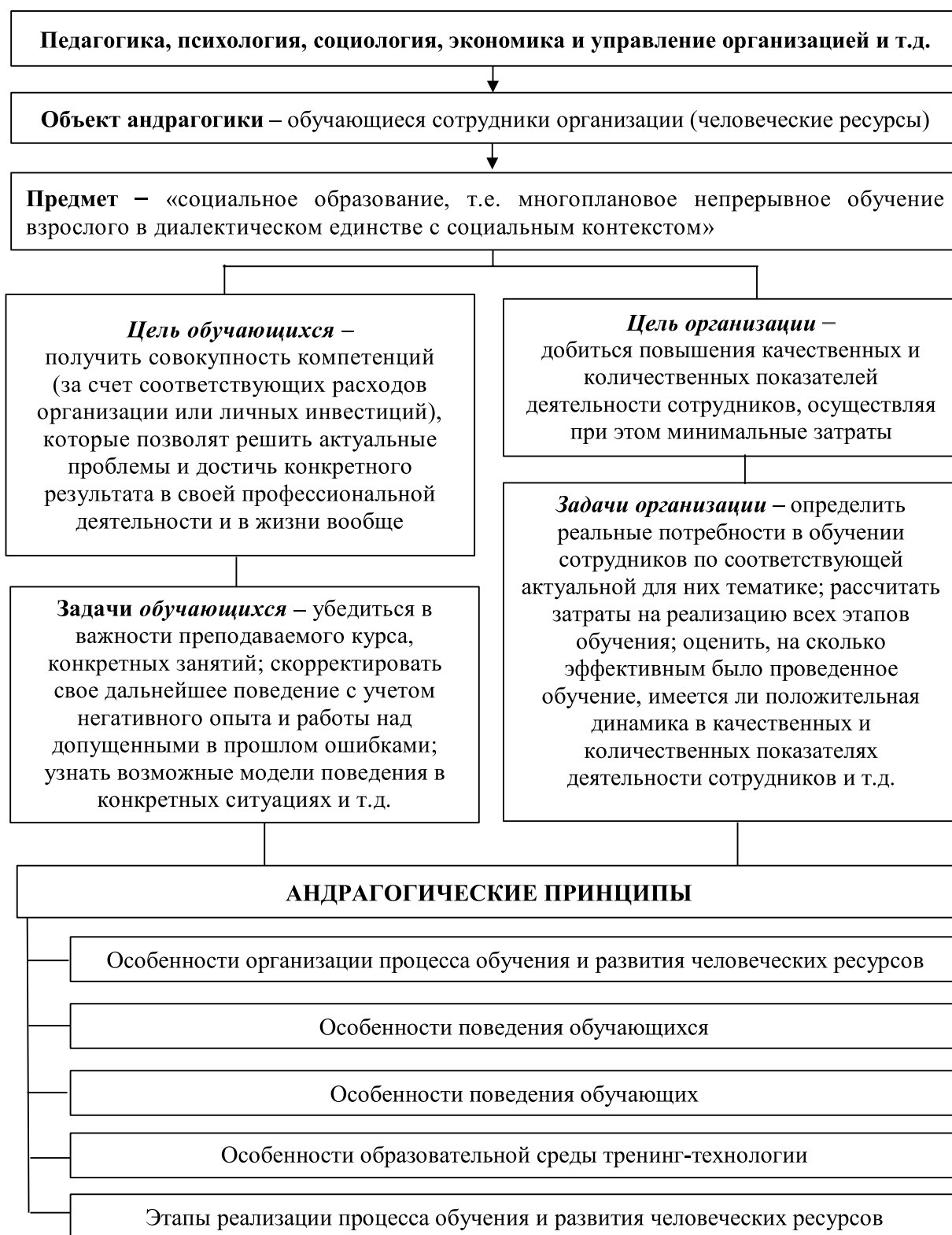


Рис. 2. Иллюстрация андрагогической парадигмы применительно к тренинг-технологии внутриорганизационного обучения

10) продуктивный – выявление резервов, снижение затрат, рост производительности труда, снижение трудоемкости производства продукции (услуг) [10; 11].

Концептуально реализация всех представленных подходов имеет андрагогическую основу, которая вытекает из синтеза положений педагогики, социологии, психологии, экономики и управления орга-

низациями, других наук, которые постоянно дополняются инновационным содержанием, в частности применительно к освоению современными формами и методами организации труда, технико-технологическим оборудованием, информационными технологиями, методам взаимодействия между сотрудниками внутри трудовых коллективов и во внешней среде и т. д. (рис. 2) [21–24].

Системообразующим элементом андрагогической основы являются принципы, сущность и условия, реализация которых в рамках реализации тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении приведены в таблице 3 [24; 25].

При реализации рассмотренных принципов в тренинг-технологии внутриорганизационного обучения следует учитывать ряд особенностей поведения обучающихся:

- 1) осознанное отношение к процессу собственного обучения (обучающиеся с повышенным вниманием относятся к тому, что выступает в качестве объяснения того, почему им необходимо освоить изучаемую тему (вопрос), их интересуют последствия, к которым может привести незнание рассматриваемого материала в практической деятельности);
  - 2) потребность в самостоятельности (способность обучающихся самостоятельно принимать решения, нести за них ответственность, наличие возможности самостоятельного выбора из нескольких альтернатив, критическое восприятие попыток вмешательства в процесс самостоятельности освоения материала, даже если это выражается в неявной форме);
  - 3) наличие жизненного опыта (обучающиеся обладают профессиональным и социальным опытом, на базе которого сформировано их мировоззрение, которое может выступать в качестве существенного источника знаний, используемого для обучения);
- потребность в осмысленности обучения (принуждение к занятиям со стороны руководства не выступает убедительным фактором в актуализации необходимости обучения, заинтересованность возникает, если обучающийся ясно представляет перспективу решения собственных профессиональных проблем);
- 1) практическая направленность обучения (стремление обучающихся к скорейшему применению полученных компетенций при выполнении непосредственных обязанностей);
  - 2) восприятие информации обучающимся всегда сопровождается эмоциональной оценкой [22; 23; 24].
- В андрагогике подчеркивается наличие своих особенностей поведения и у обучающихся:
- 1) внимание обучающего акцентируется на аксиологических аспектах деятельности, на актуализации ценностно-смысловых аспектов профессионально-личностного взаимодействия;
  - 2) наличие чувства бессознательного смущения, когда взрослый человек садится за парту в роли обучающегося, особенно это наблюдается в том случае, если перед обучающим находятся люди с высоким социальным статусом [21].

Таблица 3

**Принципы андрагогики, применяемые  
в тренинг-технологии внутриорганизационного обучения**

Принцип	Комментарий	Особенности применения методов обучения
«Авторитета»	Избегание открытой критической оценки действий, выводов, решений, методов работы обучающегося. Рациональное использование форм и методов обучения для направления мыслей и действий обучающегося в конструктивное русло	Методы активного обучения: кейс-метод, «мозговой штурм», проектный метод и т.д.
«Равенства»	Обучающий показывает обучающимся, что он такой же член группы, как и все остальные. Обнаруживая ошибки, неточности у обучающегося, он, минуя критику, может вывести обучающегося на правильное видение вопроса в рамках обсуждения	Особый настрой обучающего, предполагающий готовность к тому, что любая информация может и должна обсуждаться и подвергаться сомнению
«Багажа»	Применение принципа ведет к корректировке содержания обучения, т.к. он связан с формированием обучающих задач, основанных на опыте конкретного обучающегося. Использование данного опыта в построении заданий ускоряет процесс обучения, углубляет знания в профессиональной области, позволяет немедленно использовать разрабатываемые материалы в практической деятельности обучающегося	Методы обучения: любые проектные задания, деловые игры, круглые столы и т.д. Одновременно внимание должно уделяться и индивидуальной работе, и диалогу обучающегося и обучающего

«Коррекции»	Корректировка устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний. Практически каждый обучающийся имеет негативный опыт, препятствующий освоению новых знаний Применяется в случае наличия противоречий между имеющимся опытом и потребностью в неизбежных изменениях	Задания должны разрабатываться с учетом негативного опыта, вынуждающие его корректировать. Работа должна выстраиваться с применением бесед, диалогов, групповой работы, активного творчества и т.д.
«Индивидуализации»	Дифференциация учебного материала, разработка систем заданий различного уровня сложности и объема, разработка системы мероприятий по организации процесса обучения в конкретных учебных группах, учитывающей индивидуальные особенности каждого обучающегося. Процесс обучения строится на основе учета личностных потребностей слушателя. В основе индивидуального подхода находится оценка личности обучающегося, анализ его профессиональной деятельности, социального статуса и характера взаимоотношений в коллективе	Обучающийся вправе самостоятельно выбирать формы, методы, средства обучения и оценки результатов. Обучающий должен уметь применять различные варианты форм и методов обучения и располагать системой заданий различного уровня сложности и содержания
«Комфортности»	Предоставление обучающемуся свободы выбора средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения	Применение всех форм обучения: очной, очно-заочной, дистанционной, комбинированной
«Актуализации»	Востребованность результатов обучения, их оперативное применение обучающимся в профессиональной деятельности	Высокие требования в к обучающему в области профессиональных компетенций
«Системности»	Требует системного формирования и развития компетенций, в определенном порядке, когда каждый элемент учебного материала логически связывается с другими, последующее опирается на предыдущее, готовит к усвоению нового	Систематичность и непрерывность процесса обучения. Использование комбинированных форм обучения
«Активного творчества»	Дополняет все принципы. Обучающий обращается к положительному опыту обучаемого, уважает его личность и мнение, находится с ним на равных	Проектные задания, кейсы, «мозговой штурм» и т.д. Наиболее продуктивная форма: дистанционная

Образовательная среда в рамках андрагогической основы во внутриорганизационном обучении также имеет ряд особенностей:

- недирективный характер обучения;
- направленность обучения на достижение результатов в исследовании и решении профессионально-личностных проблем;
- постановка актуальных проблем и привлечение необходимых знаний и ресурсов для их решения;
- связь с профессиональной практической деятельностью, проверка ее с помощью полученных результатов обучения;
- постоянное обсуждение содержания, форм и методов обучения в учебной группе;
- принятие ответственности за собственный процесс обучения всеми членами группы без права контроля за обучением каждого члена учебной группы;
- процесс оценки результатов обучения с участием всех членов учебной группы;
- постоянный диалог между членами учебной группы [21].

Реализация андрагогической парадигмы при реализации тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении предполагает реализацию определенных этапов на основе цикла Деминга и особенностей управления процессами на основе «петель качества», обеспечивающее достижение более качественных показателей в обучении и развитии человеческих ресурсов:

1. Планирование: определение идеи тренинга, потребности в нем; определение целей, задач, составление концепции тренинга, программы тренинга; определение потребности в ресурсном обеспечении, аудиторном фонде и т. д.
2. Осуществление: проведение исследований, направленных на изучение потребностей, состояния участников во время занятий и т.д.; доведение до сведения участников необходимой информации;

использование ресурсов в соответствии с планом; последовательная реализация процессов, применение запланированных методик и т.д.

3. Контроль, предусматривающий: группировку и систематизацию результатов маркетинговых исследований; сравнительный анализ реализации программы тренинга, эксплуатационных затрат; технический контроль за оборудованием, противопожарный контроль; контроль за осуществлением применяемых тренинговых методик и т.д.
4. Управление воздействием, предполагающее: применение современных методик обработки информации; применение групповых методов разработки концепции, программы тренинга, открытость, соблюдение принципов управления группой; рациональное обоснование потребности в материально-техническом снабжении и т.д. [3]

**Выводы.** Резюмируя представленный материал следует отметить, что применение тренинговых методов продолжает развиваться. Все больше появляется научных публикаций по данной теме, все больше организаций в своей практике прибегают к подобным методом обучения и развития человеческих ресурсов, причем многие из них акцент делают именно на внутриорганизационном обучении, в рамках которого специально подготовленные сотрудники (тренеры) способствуют решению организационных задач по повышению конкурентоспособности компаний.

Предложенные авторские методологические подходы использования тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении и развитии человеческих ресурсов могут помочь сформировать целостное представление о применении тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении и развитии человеческих ресурсов (человеческого капитала) современных организаций.

Формат статьи не позволяет во всех деталях полно раскрыть все элементы концепции применения тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении и развитии человеческих ресурсов. Результаты авторской трактовки применения тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении планируется излагать в дальнейших публикациях.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дагаева Е. А. Внутрикорпоративная система обучения как фактор развития человеческого капитала // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2019. № 1. С. 103–106.
2. Хрящева Н. Ю. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса // Управление персоналом. 2002. № 10. С. 44–51.
3. Черепанов А. В. Тренинг-технологии как метод управления человеческими ресурсами в условиях экономики знаний: монография / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Новосибирск: Золотой колос, 2017. 180 с.
4. Беленко П. Тренинговый рынок в России [Электронный ресурс]. URL: <https://master-class.spb.ru/arttreningi/treningovyj-gynok-v-rossii/> (дата обращения 02.02.2020).
5. Григорьев Д. А. Бизнес-тренинг: как это делается. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 288 с.
6. Vopel R. W. Handbuch für Gruppenleiter/innen. Zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele. Hamburg: Iskopress. 2000. 223 S.
7. Wills M. Managing the training process: putting the principles into practice. Farnham: Gower Publishing, Ltd., 1998. 321 p.
8. Buckley R., Caple J. The Theory and Practice of Training. Rev. 5th ed. London - Philadelphia: KOGAN PAGE. 2007. 322 p.
9. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page Limited, 2015. 880 p.
10. Сухова Е. В. Современные работники: личностные характеристики, особенности обучения: монография. М: ИНФРА-М, 2020. 142 с.
11. Сычева С. М. Управление формированием и развитием системы внутрикорпоративного обучения персонала (теоретико-методический аспект): автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М. Гос. ун-т упр. 2008. 26 с.
12. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии. М.: Народное образование, 1998. 256 с.
13. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. Словарь по педагогике. М.: МарТ; Ростов-н/Д: МарТ, 2012. 357 с.
14. Лунев Ю. А. Подходы к профессиональной подготовке высших и линейных менеджеров в сфере управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. URL: [http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod\\_to\\_hrm.php](http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php) (дата обращения 16.02.2020).
15. Свищев А. В. Проблемы формирования технологий бизнес-знаний современных фирм // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 46–48.
16. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга М.: БИНОМ, 2012. 138 с.

17. **Кларин М. В.** Корпоративный тренинг от А до Я. М.: Дело, 2002. 153 с.
18. **Сидоренко Е. В.** Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб.: Речь; Сидоренко и Ко, 2016. 287 с.
19. **Ротанова М. Б.** Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм // Вестник Нижегородского государственного технического университета им. П. Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». 2014. № 1. С. 75–82.
20. **Андрянова М. В.** Внутрифирменное обучение персонала в России: тенденции и перспективы // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 2 (23). С. 27–30.
21. Современное дополнительное образование взрослых: монография / под ред. С. В. Данилова, Л. П. Шустовой, З. В. Глебовой. М.: ИНФРА-М, 2020. 203 с.
22. **Базарова Г. Т.** Особенности обучения взрослых // Менеджер по персоналу. 2007. № 2. С. 42–48.
23. **Кларин В. М.** Андрагогика: наука обучения взрослых [Электронный ресурс]. URL: [http://www.elitarium.ru/2004/08/25/andragogika\\_nauka\\_obuchenija\\_vzroslykh.html](http://www.elitarium.ru/2004/08/25/andragogika_nauka_obuchenija_vzroslykh.html) (дата обращения 18.03.2020).
24. **Шмакова С. Б.** Особенности обучения людей среднего возраста в системе повышения квалификации // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2018. № 1 (124). С. 24–29.
25. **Филин С. А., Филина Т. В.** Особенности внутрикорпоративных систем обучения взрослых // Человек и образование. 2008. № 3 (16). С. 45–48.

#### REFERENCES

1. Dagayeva E. A. Intra-corporate system of education as a factor by the development of human capital. *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i jekonomiki = Bulletin of the Taganrog institute of management and economics*, 2019, no. 1, pp. 103–106. (in Russ)
2. Hrjashheva N. Ju. Development of personal is a key factor in business success. *Upravlenie personalom = HR management*, 2002, no. 10, pp. 44–51. (in Russ)
3. Cherepanov A. V. *Training technologies as a method of managing human resources in the knowledge economy*. Monograph. Novosibirsk State Agrarian University. Novosibirsk. Golden Ear Publ., 2017. 180 p.
4. Belenko P. Training market in Russia. Available at: <https://master-class.spb.ru/arttreningi/treningovyj-rynok-v-rossii/> (accessed 2 February 2020).
5. Grigor'ev D. A. Business training: how it is done. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2014, 288 p.
6. Vopel R. W. *Handbuch für Gruppenleiter/innen. Zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele*. Hamburg, Iskopress Publ., 2000, 223 p.
7. Wills M. *Managing the training process: putting the principles into practice*. Farnham, Gower Publ., 1998, 321 p.
8. Buckley R., Caple J. The Theory and Practice of Training. Rev. 5th ed. London. Philadelphia, KOGAN PAGE Publ., 2007, 322 p.
9. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London, Kogan Page Limited Publ., 2015, 880 p.
10. Suhova E. V. *Modern employees: personality characteristics, features of learning*. Monograph. Moscow, INFRA-M Publ., 2020, 142 p. (in Russ)
11. Sycheva S. M. Management of the formation and development of the system of internal corporate learning of personnel (theoretic-methodical aspect). Moscow, State University of Management Publ., 2008, 26 p. (in Russ)
12. Selevko G. K. *Modern educational technologies*. Moscow, People's Education Publ., 1998, 256 p. (in Russ)
13. Kodzhaspirova G. M., Kodzhaspirov A. Ju. *Dictionary of pedagogy*. Moscow, Mart Publ., Rostov-on-Don, Mart Publ., 2012, 357 p. (in Russ)
14. Lunjov Ju. A. Approaches to training senior and line managers in human resources management. Available at: [http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod\\_to\\_hrm.php](http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php) (accessed 16 February 2020). (in Russ)
15. Svishhev A. V. Problems of forming business knowledge technologies of modern firms. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and abroad*, 2003, no. 2, pp. 46–48. (in Russ)
16. Vachkov I. V. Basics of group training technology. Moscow, BINOM Publ., 2012, 138 p. (in Russ)
17. Klarin M. V. Corporate training from A to Y. Moscow, Case Publ., 2002, 153 p. (in Russ)
18. Sidorenko E. V. Training Technologies. From intention to result. St. Petersburg, Speech Publ.; Sidorenko and Co Publ., 2016, 287 p. (in Russ)

19. Rotanova M. B. Trends in corporate learning in the context of educational paradigms. *Vestnik Nizhegorodskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta im. R.E. Alekseeva = Bulletin of the Nizhny Novgorod State Technical University by name of R.E. Alekseev*. Series «Management in social systems. Communication technologies», 2014, no. 1, pp. 75–82. (in Russ)
20. Andrijanova M. V. Intra-company learning of staff in Russia: trends and prospects. *Azimut nauchnyh issledovanij: jekonomika i upravlenie = Azimut of research: economics and management*, 2018, vol. 7, no. 2 (23), pp. 27–30. (in Russ)
21. *Modern additional adult education*. Monograph. Ed. S. V. Danilova, L. P. Shustova, S. V. Glebova. Moscow, INFRA-M Publ., 2020, 203 p. (in Russ)
22. Bazarova T. G. Features of adult learning. *Menedzher po personalu = HR manager*, 2007, no. 2, pp. 42–48. (in Russ)
23. Klarin M. V. Andragoga: The science of adult learning. Available at: [http://www.elitarium.ru/2004/08/25/andragogika\\_nauka\\_obuchenija\\_vzroslykh.html](http://www.elitarium.ru/2004/08/25/andragogika_nauka_obuchenija_vzroslykh.html) (accessed on 18 March 2020). (in Russ)
24. Shmakova S. B. Features of learning middle-aged people in the system of professional development. *Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogičeskogo universiteta = News of the Volgograd State Teachers' University*, 2018, no. 1 (124), pp. 24–29. (in Russ)
25. Filin S. A., Filina T. V. Features of in-corporate adult education systems / *Chelovek i obrazovanie = Person and education*, 2008, no. 3 (16), pp. 45–48. (in Russ)

### Информация об авторах

**Черепанов Аркадий Владимирович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры кадровой политики и управления персоналом кафедра кадровой политики и управления персоналом, факультет государственного и муниципального управления, Новосибирский государственный аграрный университет, (Российская Федерация, 630039 г. Новосибирск, ул. Добролюбова, 160; e-mail: arcandil@mail.ru).

**Рехтина Галина Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры кадровой политики и управления персоналом кафедра кадровой политики и управления персоналом, факультет государственного и муниципального управления, Новосибирский государственный аграрный университет, (Российская Федерация, 630039 г. Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, e-mail: galrekhtina@yandex.ru).

*Статья поступила в редакцию 23.03.20.*

*После доработки 11.05.20.*

*Принята к публикации 28.05.20.*

### Information about the authors

**Arkady V. Cherepanov** – candidate of Economic Sciences, associate Professor of the Department of personnel policy and personnel management, Faculty of Public and Municipal Government, Novosibirsk State Agrarian University, (160, Dobrolyubova str., Novosibirsk, 630039, Russian Federation, e-mail: arcandil@mail.ru).

**Galina A. Rekhtina** – candidate of Economic Sciences, associate Professor of the Department of personnel policy and personnel management, Faculty of Public and Municipal Government, Novosibirsk State Agrarian University, (160, Dobrolyubova str., Novosibirsk, 630039, Russian Federation, e-mail: galrekhtina@yandex.ru).

*The paper was submitted 23.03.20.*

*Received after reworking 11.05.20.*

*Accepted for publication 28.05.20.*