

УДК 658:005.95:378.147

Оригинальная статья

Организационно-управленческие аспекты реализации тренинг-технологии в системе обучения и развития персонала

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. Проблематика проведенного исследования по заявленной теме концентрируется на вопросах применения организационно-управленческих аспектов на всех этапах реализации тренинг-технологии в рамках внутриорганизационного обучения. Методологическая база исследования включает в себя основные научные положения различных теорий (теория самообучающейся организации, теория человеческого капитала и др.). Использован ряд научных методов, среди которых метод анализа научной литературы, метод сравнительного анализа и обобщения и др. В графической форме представлены взаимосвязи основных видов тренингов с компетенциями сотрудников и организации. Приведен план организации и реализации тренинг-технологии, включающий шесть этапов: административный, запуск тренинга, обратный отсчет, активация, подведение итогов, обратная связь. В пределах каждого рассмотренного этапа предполагается комплекс мероприятий, их планирование формируется в соответствии с циклом Деминга, что обеспечивает необходимое качество реализации процесса. В статье иллюстрируется непрерывность процесса развития команды тренинга. В табличной форме представлена в авторской интерпретации характеристика формирующих и развивающих ролей тренера. Обозначены следующие роли: «родник знаний и жизненного опыта (эксперт)», «модератор (администратор)», «мотиватор (провокактор)», «фасилитатор (личный консультант)», «аналитик (исследователь)», «наставник (воспитатель)», «психогимнаст (ведущий психогимнастики)», «методист (разработчик)». Рассматриваются основные виды организации работы на тренинге: индивидуальная, работа с группой, групповая. Степень влияния на группу может претерпевать существенные изменения в зависимости от установок тренера, его видения, философии тренинга, профессионального и жизненного опыта, обаяния, темперамента, эмоциональной зрелости и т. д. Это проявляется в стилях ведения тренинга, среди которых можно выделить: стиль, основанный на использовании манипуляции; стиль, направленный на формирование и отработку умений и навыков эффективного поведения; стиль активного обучения; стиль, способствующий самораскрытию участников и самостоятельному поиску ими способов решения собственных психологических проблем.

Ключевые слова: компетенции сотрудников, организационные компетенции, этапы тренинг-технологии, проектное управление, команда тренинга, роли тренера, групповая работа, стиль управления тренингом

Для цитирования: Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Организационно-управленческие аспекты реализации тренинг-технологии в системе обучения и развития персонала // *Профессиональное образование в современном мире*. 2021. Т. 11, № 1. С. 144–154. <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2021-1-5>

Original paper

Organizational and management aspects of the training technology implementation in the system of staff training and development

A. V. Cherepanov

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

G. A. Rekhtina

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

Abstract. The research focuses on the issues of applying organizational and management aspects at all stages of the training technology realization within the intra-organizational training. The study methodological base includes the basic scientific positions of various theories (theory of self-learning organization, theory of human capital, etc.). A number of scientific techniques have been used, including methods of scientific literature analysis, comparative analysis, generalization, etc. The paper represents graphically relationships of main types of trainings the competences of employees and organization. The author presents a plan for the organization to realize training technologies, which includes five stages: administrative; the training start; countdown; activation; summing up the results; feedback. Each stage assumes a complex of activities, which planning is formed according to the Deming cycle ensuring the necessary quality of the process realization. The article illustrates the continuity of the training team development. The tables give the characteristic of the coach forming and developing roles in authors' interpretation. The following roles are designated: "spring of knowledge and life experience (expert)", "moderator (administrator)", "motivator (provocateur)", "facilitator (personal consultant)", "analyst (researcher)", "mentor (tutor)", "psychogymnastics (leader of psychogymnastics)", "methodist (elaborator)". The authors consider main kinds of work organization at the training (individual, group, working with a group). The degree of influencing the group can undergo significant changes depending on the coach's attitudes, vision, philosophy of training, professional and life experience, charm, temperament, emotional maturity, etc. It is manifested in the training styles, among them it is possible to distinguish: style based on using manipulation; style aimed at forming and working out effective behavior skills; active learning style, style promoting self-disclosure of participants and their own search for ways to solve their psychological problems.

Keywords: competence of employees, organizational competences, stages of training technology, project management, training team, coaching role, group work, training management style

Citation: Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. [Organizational and management aspects of the training technology implementation in the system of staff training and development]. *Professional education in the modern world*. 2021, vol. 11, no. 1, pp. 144–154. <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2021-1-5>

Введение. Потенциал компании складывается из трех важнейших ресурсных компонентов: производственных мощностей (зданий и оборудования), капитала (денег) и людей, то есть человеческих ресурсов [1].

Основой успешного управления человеческими ресурсами в условиях современной экономики является ее стратегический характер [2]. Обучение и развитие сотрудников также должны носить долгосрочный характер. Эти элементы работы с человеческими ресурсами формируют и развивают потенциал и человеческий капитал организаций, который в свою очередь в условиях

обостряющейся конкуренции является важнейшим фактором обеспечения устойчивости и успешности деятельности организаций на высокودинамичных, высокотехнологичных и труднопрогнозируемых рынках [3]. Именно человеческий капитал формирует организационное знание – организационную компетентность [4].

Однако человеческий капитал, являясь важнейшим элементом современной организации, требует к себе и особого управленческого подхода. У мотивированных сотрудников постоянно возникает особая потребность – потребность в формировании и развитии востребованных

компетенций. Соответственно, одной из основных задач в управлении человеческими ресурсами современных организаций является непрерывное формирование и развитие компетенций сотрудников как важнейшего стратегического потенциала, ключевого фактора успеха. Одним из современных инструментов повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами, методом формирования и развития их потенциала в системе стратегического управления являются тренинги (тренинг-технологии).

В статье журнала «Профессиональное образование в современном мире» № 2, 2020 – нами были рассмотрены основные методологические аспекты реализации тренинг-технологии [5]. В настоящей публикации представлены результаты нашего исследования, раскрывающие особенности и проблемы в применении организационно-управленческих аспектов на всех этапах реализации тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении.

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), андрагогические 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 отечественной практике и за рубежом, авторский практический опыт организации и проведения тренинговых занятий» [5].

Результаты. В процессе исследования установлено, что востребованность тренинг-технологий различными организациями зависит от характера их поведения при изменениях во внешней и внутренней среде, вызванных факторами различной

природы. И. Ансофф отмечал, что, если уровень внешней нестабильности для организации становится критическим, она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности, организацией предупреждающего обучения сотрудников [2].

Организации, осуществляющие проактивное управление, которое проявляется в уровне реагирования организации на возмущающие воздействия среды через предпринимательские, креативные и исследовательские реакции, применяющие стратегическое управление, внедряющие инновации в бизнес-процессы, как правило, в своей практике управления персоналом достаточно активно и успешно применяют тренинг-технологии, причем не только обращаясь на рынок тренинговых услуг, но и самостоятельно разрабатывая собственные тренинговые программы во всем их многообразии.

Организации, поведение которых проявляется в стабильных и реактивных реакциях, либо вообще не применяют тренинги в управлении персоналом, либо ограничиваются тренингами и обучающими занятиями, которые, как правило, заранее не планируются, проводятся «спонтанно», их перечень ограничен в основном проведением коммуникативных тренингов, лекций и семинаров, во многих случаях организованных в дистанционном формате, а если и планируются, то организационное обучение проходит зачастую формально, персонал осваивает актуальные для организации компетенции с запозданием, в оценке результатов обучения применяются устаревшие подходы.

Применение тренинг-технологии способствует развитию не только компетенций сотрудников, но и компетенций организации: общего менеджмента и функциональных, обеспечивающих достижение ее организационных целей, повышение качества, рост производительности труда и в конечном счете рост конкурентоспособности на рынке. Под компетенциями в данном контексте следует понимать способности. Развитие компетенций сотрудников обеспечивает развитие компетенций организации [6].

Взаимосвязи основных видов тренингов с компетенциями сотрудников и организации представлены в таблице 1.

Таким образом, тренинг-технология может рассматриваться не только как метод обучения, но и как метод принятия решений, обеспечивающих своевременную реакцию и устойчивость организации, что обеспечивает достижение ее стратегических целей, причем в процессе принятия таких решений также происходит развитие сотрудников и организационного знания [7].

Таблица 1

Взаимосвязь тренинг-технологии
 с компетенциями сотрудников и организации

Table 1

Relationship of training technology
 with the competencies of employees and organization

Виды тренингов	Основные компетенции		
	индивидуальные	организации	
	сотрудника	общего менеджмента	функциональные
Личностные компетенции			
Интеллекта. Самоменеджмента. Оздоровительные	Человеческий капитал. Личная эффективность	Интеллектуальный капитал. Эффективность организации	Качество продукции. Эффективность процессов
Целеполагания. Личностного роста. Профессиональные	Энергичность. Уверенность в себе. Мотивация. Личная эффективность	Достижение стратегических целей организации	Достижение оперативных и тактических целей организации
Социальные компетенции			
Социальной компетентности. Ассертивности. Сенситивности. Делового общения	Эмоциональный интеллект. Личные коммуникации. Политическая осведомленность. Сочувствие. Власть и влияние	Организационная культура в соответствии со стратегией организации. Имидж социально ответственной организации	Управление конфликтами. Эффективное применение социально-психологических методов управления
Профессиональные компетенции			
Освоения новой техники (процессов), компьютерных программ. Методов стратегического планирования. Методов принятия стратегических решений. Формирования общего видения. Моделирования процессов. Стратегического лидерства в сфере принятия решений. Стратегического лидерства в сфере действий. Эффективного использования ИТ. Организационного проектирования. Проведения маркетинговых исследований и анализа. Моделирования систем менеджмента и т. д.	Навыки работы на новом оборудовании. Освоение новой методики. Концептуальное мышление. Масштабное видение. Командное взаимодействие. Профессиональные компетенции аналитика. Генерация и нахождение идей. Предприимчивость. Профессиональные компетенции в сфере ИТ. Профессиональные компетенции: в организационном проектировании, маркетинге, организационном менеджменте, управлении человеческими ресурсами, управлении финансами, стратегическом менеджменте и т. д.	Стратегическое планирование и управление организацией. Проблемно-ориентированный подход к принятию стратегических решений. Бизнес-процесс. Предпринимательство организации. Организационная структура. Система маркетинга. Система качества. Система управления человеческими ресурсами. Информационная система. Финансовая система и т. д.	Управление стратегическим планированием и стратегическим развитием. Разрешение проблем организации. Совершенствование бизнес-процесса. Мониторинг среды, обеспечивающий принятие решений. Предпринимательская реакция организации в проактивном управлении. Управление коммуникациями. Оптимизация оргструктуры. Достижение организационных целей в маркетинге. Управление качеством, человеческими ресурсами, финансовыми инвестициями. Организация финансового учета и контроля. Исследовательская реакция в проактивном управлении

Процесс внедрения тренинг-технологии осуществляется на основе положений проектного управления: создается проектная команда; составляется и реализуется план внедрения на основе процессного подхода и петель качества; определяются этапы и сроки реализации; закрепляются ответственные и исполнители на каждую операцию; планируются ресурсы и документационное сопровождение; оцениваются риски; осуществляется мониторинг в текущем режиме и по его окончании на основе установленных критериев и параметров [8].

Следует подчеркнуть важность в современных реалиях применения методов проектного управления для выхода из кризиса или укрепления конкурентных позиций организации. Однако на практике у руководителей нередко имеет место неполное уяснение отличительных характеристик подобной деятельности от просто функциональной, что приводит к снижению ожидаемого эффекта [9]. Поэтому перед использованием такого управления логичным будет введение презентационной составляющей, которая будет включать раскрытие содержания и значения такой деятельности, как для всей организации, так и для каждой задействованной в ней категории персонала.

Организационный план включает шесть этапов: *административный, запуск тренинга, обратный отсчет, активация, подведение итогов, обратная связь*.

Внутри каждого этапа планируется комплекс мероприятий. Планирование каждого мероприятия формируется в соответствии с циклом Деминга (планирование – организация – контроль), что обеспечивает необходимое качество реализации процесса. Последовательное достижение целей на каждом из этапов, обеспечение необходимыми ресурсами, методическими материалами, создание необходимой рабочей атмосферы во время занятий способствует осуществлению мониторинга изменений в поведении участников, осуществлению необходимых корректирующих действий и проведению объективной и своевременной оценки результативности и эффективности тренинг-технологии [10].

Задачами *административного этапа* являются: разработка концепции и программы тренинга, методического и иного обеспечения; согласование и утверждение сроков, планов, форм и методов, ресурсов тренинга, в том числе человеческих (команды тренинга), с менеджментом организации.

Этап запуска тренинга в системе организационного (корпоративного) обучения предполагает при необходимости проведение рекламной кампании (в том числе в некоторых случаях и во внешней среде), которая призвана обеспечить привлечение стратегических партнеров, практикующих бизнес-тренеров, психологов, специалистов в различных сферах деятельности к работе на тренинге, что

способствует развитию тренинга, формированию новых тренинговых групп, продемонстрирует определенные имиджевые характеристики организации и тренинговой команды.

Следует отметить, что период, предшествующий проведению обучающих занятий, крайне сложен и важен, так как именно в этот период выполняется наибольшее количество методической и организационной работы, от качества выполнения которой зависит продуктивная работа обучающихся, уровень взаимодействия членов команды тренинга непосредственно в процессе реализации тренинг-технологии.

На *этапе обратного отсчета* осуществляется утверждение окончательного плана проведения занятий, уточнение списка обучающихся и другие мероприятия, которые обеспечиваются координатором, администратором и всей командой тренинг-проекта.

Этап активации (основной) требует слаженности в работе команды тренинга, ее более интенсивного взаимодействия в период проведения обучающих занятий, координации с обеспечивающими службами. Ответственность за проведение этого этапа, как правило, возлагается на администратора тренинга.

Одним из важных этапов с точки зрения установления обратных связей, обработки результатов и оценки эффективности работы команды и всего тренинга является *подведение его итогов* (подходам к оценке результативности и эффективности тренинг-технологии будет посвящена одна из последующих статей) [7].

Следует акцентировать внимание на том, что в процессах по внедрению тренинг-технологий на условиях частичной занятости должны участвовать представители различных подразделений, а также представители организаций-стратегических партнеров. Вообще применение тренинг-технологии более качественно и более экономически оправданы при масштабности ее использования [11].

Важно реализовать и межфункциональный подход, который позволяет рационально использовать ограниченные временные ресурсы, предусмотренные программой обучения, избежать дублирования при изложении материала и постановке задач, рационально применять цифровые (информационные) технологии, сблизить позиции руководителей организации и других партнеров на методики и технологии проведения обучающих занятий, выработать единые требования к процессу формирования и развития компетенций, оценки их уровня [12].

Необходимость проведения тренингов по развитию компетенций одновременно для сотрудников нескольких подразделений (в том числе и организаций-партнеров), сложность и системность задач порождает потребность в высокой компетентности

тренеров, консультантов и других участников процесса управления тренинговыми мероприятиями, в хорошем уровне развития их экономических, правовых, управленческих, технико-технологических, информационных компетенций, поэтому создание профессиональной команды – необходимое условие эффективной реализации тренинг-технологии [13].

Суть управленческой команды тренинга определяется наличием некоего назначения (миссии), в которое верят все ее участники и которое определяет последующее развитие тренинг-проектов. Формирование команды тренинга не заканчивается после проведения занятий, а является основой ее дальнейшего развития. Накопленный опыт совместной тренинговой работы позволяет в дальнейшем более качественно реализовывать тренинг-технологии в любых организациях при ограниченности материальных ресурсов (рис. 1).

Для команды тренинг-проекта необходимо наличие у ее членов общего видения процесса тренинг-технологии, использование принципов, норм, а также присутствие у каждого члена команды комбинации взаимодополняющих навыков, которые составляют три категории:

- функциональные (профессиональные) навыки;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание, умение убеждать собеседника и т. д.) [14].

Безусловно, какие-то навыки у отдельного члена команды должны быть более развитыми, но все члены команды должны быть универсалами, постоянно стремиться развивать недостающие компетенции. В процессе исследования определено [8], что команда тренинг-проекта должна обладать обязательными существенными признаками:

- групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается положительный имидж внутри организации и в ее внешней среде;
- уникальность (обособленность), отличающая ее от других;
- групповое давление, то есть влияние на поведение членов команды общими целями и задачами деятельности (например, IT-тренинг, моделирующий организацию государственных закупок в виртуальном пространстве, имеет отличные цели и задачи от тренинга по развитию навыков в продажах продуктов организации);
- стремление к устойчивости благодаря реализации механизму регулирования социально-трудовых отношений, возникающих между участниками в ходе реализации общих задач;
- закрепление определенных традиций (например, чествование новых членов команды («посвящение»)).

Особая роль в реализации тренинг-технологии принадлежит тренеру (тренинг-менеджеру). Поведение тренера принципиально отличается от поведения преподавателя при проведении



Рис. 1. Непрерывный процесс развития команды тренинга
 Fig. 1. Continuous development of the training team

традиционных занятий и является определяющим в конечном результате тренинга.

К тренеру предъявляются особые требования, так как он является не только носителем теоретических знаний и практического опыта, но и творцом, обладателем особых знаний, которые постоянно формируются, динамично видоизменяются в подвижной бизнес-среде, лидером, способным повлиять на изменение поведения обучающихся [15]. Тренер должен обладать способностью «заражать» и вдохновлять обучающихся и своих коллег по команде на достижение амбициозных целей. В процессе тренинга по развитию компетенций сотрудников и на этапе его подготовки тренеру приходится исполнять ряд ролей.

На основе обобщения нашего опыта, результатов теоретических и практических исследований других исследователей можно выделить две группы ролей тренера во время организации и проведения тренинговых занятий:

- 1) «менеджерские роли», предшествующие активной фазе проведения занятий и обеспечивающие «техническую организацию тренинга»;
- 2) «формирующие и развивающие роли», реализуемые непосредственно во время активной фазы и обеспечивающие методическое сопровождение занятий.

К первой группе относятся роли менеджера, сформулированные Г. Минцбергом, которые широко представлены в литературе по менеджменту [16].

Таблица 2

Формирующие и развивающие роли тренера
при проведении тренингов по развитию компетенций сотрудников

Table 2

The coach formative and developmental roles at trainings to develop employee competencies

Роли	Комментарий
«Родник знаний и жизненного опыта (эксперт)»	Тренер – носитель «проверенного», а не «правильного» знания, ему недостаточно иметь ученую степень, он должен обладать целым набором определенных лидерских качеств, умением постоянно мотивировать обучающихся, создавать необходимые условия, излучать положительную энергетику для поддержания работоспособности на всем протяжении тренинга
«Модератор (администратор)»	Роль важна как в создании и отслеживании соблюдения правил реализации тренинг-технологии, отслеживании групповой динамики, так и в гибкости индивидуального подхода к обучающимся, диагностике тормозящих факторов, препятствующих раскрытию потенциала обучающихся к активизации работы на тренинге
«Мотиватор (провокактор)»	Роль тренера заключается в постановке вопросов и совместном поиске ответов. На выходе обучающийся приобретает навыки, которые он может сразу реализовать в практической деятельности
«Фасилитатор (личный консультант)»	Роль реализуется на этапе послетренингового сопровождения обучающихся, по существу это коучинг для отдельных участников. Позволяет выявить потенциальных членов команды
«Аналитик (исследователь)»	Роль заключается в рефлексии и анализе событий, происходящих во время реализации тренинг-технологии, и выборе, адаптации, создании необходимой в конкретной ситуации наиболее рациональной методики обучения
«Наставник (воспитатель)»	Тренер не навязывает единственный способ достижения поставленной цели, а предлагает сделать выбор из нескольких вариантов, он ориентирован не на формальный «конечный результат», а на запуск процесса приобретения опыта, востребованного в реальных жизненных ситуациях по окончании занятий, причем не только в профессиональной сфере
«Психогимнаст (ведущий психогимнастики)»	Независимо от вида тренинга в технологии всегда применяются психогимнастические упражнения, тренер обязан владеть опытом их применения. При выборе упражнений тренер должен ориентироваться на цели тренинга в целом и задачи, стоящие перед группой в конкретный момент, время проведения, состав группы, физическое состояние участников, уровень развития и подготовленности группы, изменение состояния каждого из участников и группы в целом
«Методист (разработчик)»	Тренер внимательно и основательно осуществляет подбор методических приемов и средств для проведения тренинга и групповых занятий

Характеристика формирующих и развивающих ролей тренера в авторской интерпретации представлена в таблице 2.

Выделяются три основных вида организации работы на тренинге [17; 18]: индивидуальная, работа с группой, групповая (с малыми группами) (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика основных видов организации работы на тренинге

Table 3

Characteristics of main types of work organization at training

Виды работ	Комментарий
Индивидуальная	Участники в индивидуальном порядке выполняют полученное задание, оно может быть направлено на продуцирование идей, прописывание личных целей, самоанализ и т. д.
	Внимание участника переключается на себя, свои мысли и чувства
	Общая активность группы низкая
Работа с группой	Тренер работает со всей группой в целом, вся информация и все контакты сконцентрированы на нем
	Уровень активности группы средний, инициатива находится в руках тренера
Групповая (с малыми группами)	Обсуждение вопросов и обмен мнениями происходят вначале в малых группах, затем во время представления и обсуждения результатов работы в группе
	Задача тренера – организовывать процесс обсуждения, дополнять и обобщать работу малых групп, подвести итог
	Активность малых групп усиливает общую динамику группы

Следует акцентировать внимание на том, что представления тренера о сути и степени выраженности психологического воздействия определяют уровень «агрессивности» этого воздействия, распределение инициативы между участниками тренинга [19]. Таким образом, степень влияния

на группу может резко различаться в зависимости от установок тренера, его видения, философии тренинга, профессионального и жизненного опыта, обаяния, темперамента, эмоциональной зрелости и т. д., что проявляется в стилях ведения тренинга, основные из которых представлены в таблице 4.

Таблица 4

Стили ведения тренинга

Table 4

Training styles

Стиль	Характеристика
«Дрессировщик»	Жесткими манипулятивными приемами (отрицательное и положительное подкрепление) выстраивается нужное поведение участников. Такая форма ведения тренингов дает быстрые результаты, которые так же быстро исчезают. У обучающихся появляется сверхконтроль над своим поведением, что приводит к излишней скованности и развитию стресса
«Маэстро»	В результате происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения. Участники получают ответы на то, как действовать в стандартно повторяющихся ситуациях, отрабатывают до автоматизма нужные модели поведения. Участники тренинга будут не готовы к нестандартным ситуациям, потому что на тренинге «их не проходили»

Продолжение табл. 4

«Педагог»	Тренинг – метод активного обучения. Цель – передача психологических знаний, а также развитие некоторых умений и навыков. Эта форма более результативна, но многое зависит от тренера, чьи знания должны быть адаптированы к специфике работы участников тренинга и помогать им в практической деятельности
«Гуру»	Тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем. Задача тренера – дать необходимые знания для более успешного поиска, а также раскрыть те ресурсы участников тренинга, которые они еще не используют в своей работе

По нашему мнению, стилевое поведение опытный тренер должен изменять в зависимости от целей, видов тренинга, степени зрелости группы, временных и других ресурсных ограничений [7].

Развивающий и оздоравливающий эффект возникает во время тренинга по формированию и развитию компетенций сотрудников только в результате создания атмосферы эмпатии, искренности, самораскрытия и особых теплых взаимоотношений между обучающимися менеджерами и тренером, который должен обладать особыми личностными характеристиками. Обобщая многочисленные исследования профессионально важных личностных черт тренера [20], мы выделили следующие личностные черты тренера, востребованные в процессе развития ключевых компетенций менеджеров:

- искреннее желание помочь участникам;
- открытость к отличным от собственных взглядов суждениям, гибкость и терпимость;
- эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта;
- энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию;
- уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределенности, высокий уровень саморегуляции;
- уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка, осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов;
- богатое воображение, интуиция;
- высокий уровень интеллекта.

Резюмируя особенности применения механизма тренингов как инструмента для достижения стратегических целей организаций, следует отметить, что тренинг-технология:

- позволяет быстро переориентировать сотрудников, скорректировать их социально-психологическую направленность;
- пробуждает у сотрудников интерес к самостоятельному поиску информации и ее усвоению;
- способствует эффективной передаче знаний в организации по принципу «здесь и сейчас»

и развитию востребованных компетенций сотрудников в течение ограниченного периода времени;

- экономически более выгодная форма формирования и развития компетенций сотрудников за счет интенсификации процесса (экономии времени на конспектирование лекционного материала, заучивание терминологии, проведение текущего контроля усвоения учебного материала и т. д., а также за счет увеличения времени на самостоятельную работу);

- является эффективным инструментом стратегического планирования в организации на основе моделирования бизнес-процессов;

- обеспечивает вовлечение в процесс стратегического управления менеджеров разных уровней иерархии;

- является действенным инструментом формирования необходимого типа организационной культуры, обеспечивающей стратегические изменения в организации;

- способствует снижению рисков и минимизации затрат в процессе стратегического управления организацией;

- обеспечивает процесс организационных изменений, являясь диагностическим методом для определения отношения сотрудников к переменам, способствует снижению конфликтности, выявлению неформальных лидеров и т. д. Речь идет здесь о такой часто проявляющейся реакции персонала на какие-либо изменения, внедряемые в организации, как сопротивление. Это может выражаться в саботаже, нервных срывах или даже в желании покинуть организацию. Для того чтобы нивелировать или по крайней мере снизить влияние на деятельность организации возможных в связи с этим негативных последствий, необходимо установить правильный контакт со всеми сотрудниками, которые будут в планируемые перестройки или корректировки вовлечены [21].

Формат статьи не позволяет во всех деталях полно раскрыть все элементы концепции применения тренинг-технологии во внутриорганизационном

обучении и развитии человеческих ресурсов. Результаты нашей трактовки применения тренинг-

технологии во внутриорганизационном обучении планируется излагать в дальнейших публикациях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чеглакова Л. Тренинг как инструмент управления эффективностью компании // Социальная механика. URL: <http://www.socmech.ru/files/library/public/articles/12.pdf> (дата обращения: 16.11.2020).
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 344 с.
3. Ермоленко В. А., Иванова С. В., Кларин М. В., Черноглазкин С. Ю. Инновационное развитие образовательных программ непрерывного образования: методология и практика : метод. пособие. Москва : Ин-т теории и истории педагогики РАО, 2013. 186 с.
4. Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Особенности управления человеческим капиталом в аграрной сфере // Экономика сельского хозяйства России. 2020. № 9. С. 37–42.
5. 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. 3855–3870. DOI: 10.15372/PEMW20200223.
6. Черепанов А. В. Особенности и проблемы применения тренинг-технологии в развитии профессиональных компетенций управленческих работников // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2011. № 2. С. 623–627.
7. Черепанов А. В. Тренинг-технологии как метод управления человеческими ресурсами в условиях экономики знаний. Новосибирск : Золотой колос, 2017. 180 с.
8. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учеб. пособие. 4-е изд. Москва : Омега-Л, 2007. 664 с.
9. Ручкин А. В., Трофимова О. М. Управление проектами: основные определения и подходы // Вопросы управления. 2017. № 3. С. 121–128.
10. Фиденко Д. В., Черепанов А. В. Тренинг-технологии как эффективный метод обучения персонала // Теория и практика современной аграрной науки : сб. II Нац. (Всерос.) науч. конф. Новосибирск, 2019. С. 656–659.
11. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я. Москва : Дело, 2002. 153 с.
12. Григорьев Д. А. Бизнес-тренинг: как это делается. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 288 с.
13. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. Санкт-Петербург : Речь, 2016. 287 с.
14. Яковлева Н. В. Формирование социально-психологической компетентности менеджеров туристской сферы в процессе профессиональной подготовки : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 13.00.08. Москва, 2002. 24 с.
15. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London : Kogan Page, 2015. 880 p.
16. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления. Москва : Олимп-Бизнес. 2008. 516 с.
17. Васичкина О. Н. Информационно-коммуникационные технологии как средство формирования профессиональной коммуникативной компетентности студентов экономических специальностей : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Ставрополь, 2007. 27 с.
18. Вачков И. В., Дерябо С. Д. Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 171 с.
19. Ротанова М. Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм // Вестник Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». 2014. № 1. С. 75–82.
20. Лунев Ю. А. Подходы к профессиональной подготовке высших и линейных менеджеров в сфере управления человеческими ресурсами // Бизнес инжиниринг групп. URL: http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php (дата обращения: 11.09.2020).
21. Андриянова М. В. Внутрифирменное обучение персонала в России: тенденции и перспективы // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 2. С. 27–30.

REFERENCES

1. Cheglakova L. Training as a tool to manage the company's efficiency. *Social mechanics*. URL: <http://www.socmech.ru/files/library/public/articles/12.pdf> (accessed 16.11.2020). (In Russ.).
2. Ansoff I. *Strategic management*. Saint Petersburg, Peter, 2009, 344 p. (In Russ.).
3. Ermolenko V. A., Ivanova S. V., Clarin M. V., Chernoglazkin S. Y. *Innovative development of educational programs of continuous education: methodology and practice: a manual*. Moscow, Inst. of Theory and History of Pedagogy, 2013, 186 p. (In Russ.).
4. Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. Features of human capital management in agricultural sector. *Agriculture Economy in Russia*, 2020, no. 9, pp. 37–42. (In Russ.).
5. Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. Training-technology as a factor of the success of intra-organizational learning

and development of human resources: methodological aspect. *Professional Education in the Modern World*, 2020, vol. 10, no. 2, pp. 3855–3870. (In Russ.).

6. Cherepanov A. V. Features and problems of the use of training technology in the development of professional competences of management workers. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 2011, no. 2, pp. 623–627. (In Russ.).

7. Cherepanov A. V. *Training technologies as a method to manage human resources in the knowledge economy*. Novosibirsk, Golden Ear Publ., 2017. 180 p. (In Russ.).

8. Mazur I. I., Shapiro V. D., Oldergog N. G. *Project management: a manual*. 4th ed. Moscow, Omega-L, 2007, 664 p. (In Russ.).

9. Ruchkin A. V., Trofimova O. M. Project management: key definitions and approaches. *Issues of Management*, 2017, no. 3, pp. 121–128. (In Russ.).

10. Fidenko D. V., Cherepanov A. V. Training technology as an effective method of training staff. *Theory and practice of modern agricultural science: proc. of II Nat. (all-Russ.) sci. conf.* Novosibirsk, 2019, pp. 656–659. (In Russ.).

11. Klarin M. V. *Corporate training from A to Y*. Moscow, Business, 2002, 153 p. (In Russ.).

12. Grigor'ev D. A. *Business training: how it is done*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2014, 288 p. (In Russ.).

13. Sidorenko E. V. *Technologies of training creation. From intention to result*. Saint Petersburg, Speech, 2016, 287 p. (In Russ.).

14. Yakovleva N. V. *Forming a socio-psychological competence of tourism managers in the process of*

professional training: diss. abstr. Moscow, 2002, 24 p. (In Russ.).

15. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London, Kogan Page, 2015, 880 p.

16. Mintzberg G. *Managers are required, not MBA graduates. A hard look at soft management practices*. Moscow, Olympus Business, 2008, 516 p. (In Russ.).

17. Vasichkina O. N. *Information and communication technologies as a mean of forming professional communicative competence of students of economic specialties*: diss. abstr. Stavropol, 2007, 27 p. (In Russ.).

18. Vachkov I. V., Deryabo S. D. *Windows to the world of training. Methodological basics of subjective approach to group work: a textbook*. Saint Petersburg, Speech, 2004, 171 p. (In Russ.).

19. Rotanova M. B. Trends in corporate learning in the educational paradigm context. *Bulletin of R. E. Alekseev Nizhny Novgorod State Technical University. Series «Management in Social Systems. Communication Technologies»*, 2014, no. 1, pp. 75–82. (In Russ.).

20. Lunev Yu. A. Approaches to training senior and line managers in human resources management. *Business engineering group*. URL: http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php (accessed 11.09.2020). (In Russ.).

21. Andriyanova M. V. Intra-company learning of staff in Russia: trends and prospects. *Azimuth of Research: Economics and Management*, 2018, vol. 7, no. 2, pp. 27–30. (In Russ.).

Информация об авторах

Черепанов Аркадий Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры кадровой политики и управления персоналом факультета экономики и управления Новосибирского государственного аграрного университета (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 факультета экономики и управления Новосибирского государственного аграрного университета (Российская Федерация, 630039 г. Новосибирск, ул. Добролюбова, 160; e-mail: galrekhtina@yandex.ru).

Статья поступила в редакцию 18.12.20

После доработки 13.01.21

Принята к публикации 15.01.21

Information about the authors

Arkady V. Cherepanov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Policy and Personnel Management, Faculty of Economics and Management, 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, Department of Personnel Policy and Personnel Management, Faculty of Economics and Management, Novosibirsk State Agrarian University (160 Dobrolyubova str., Novosibirsk, 630039, Russian Federation, e-mail: galrekhtina@yandex.ru).

The paper was submitted 18.12.20

Received after reworking 13.01.21

Accepted for publication 15.01.21