

DOI: 10.20913/2224-1841-2021-3-20

УДК 005.322:316.46:378.147

Оригинальная научная статья

Применение инструментария тренинг-технологии как основа ее успешной реализации во внутриорганизационном обучении

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. Проблемными полями исследования в рамках рассматриваемой темы являются отсутствие классификации тренинговых методов во внутриорганизационном обучении, недостаточное качество применения инструментария в практике внутриорганизационного обучения, а также применение инструментов для оценки и анализа проводимых тренинговых мероприятий. Выделенные аспекты позволили определить соответствующие векторы исследования: компетентность тренера, систематизация тренинговых методов и техник, особенности применения инструментария, методология инструментария оценки обучающихся занятий. Важнейшей характеристикой компетентности корпоративного тренера является владение инструментарием тренинг-технологии на высоком уровне. В статье в качестве основных выделяются такие компетенции корпоративного тренера, как ориентация на результат, эффективная коммуникация, эффективная самопрезентация, убеждение и влияние, уверенность и стрессоустойчивость, создание мотивирующей образовательной среды. Особое внимание уделяется феномену педагогического артистизма, внутренним и внешним условиям его развития. Приведены в систему основные тренинговые техники (информационная, стимуляционная, упражнения по практическому выполнению работы, групподинамические упражнения) и относящиеся к ним тренинговые методы. Рассмотрены критерии и ограничения, которые рекомендуется учитывать при выборе инструментов тренинг-технологии. Введены разграничения инструментов при рассмотрении их арсенала (инструменты планирования; непосредственной реализации процесса; контроля (мониторинга), оценки и анализа полученных результатов; посттренингового сопровождения). В качестве особенностей применения инструментария тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении обозначены формирование целевых ориентиров для каждого этапа реализации тренинга; определение задач и алгоритма реализации тренинга; составление программы тренинга; хронологическое планирование учебных единиц; планирование необходимого методического сопровождения учебных единиц; соблюдение принципа планирования тренинга на основе итеративной модели с одним и более контурами; использование деловых и имитационных игр, упражнений и заданий; использование нескольких сценариев проведения занятий; преподнесение информации в зависимости от особенностей ее восприятия; учет целевой аудитории; учет возрастных характеристик аудитории и др.

Ключевые слова: инструментарий тренинг-технологии, компетенции корпоративного тренера, педагогический артистизм, классификация тренинговых методов, тренинговые техники, внутриорганизационное обучение и развитие персонала

Для цитирования: Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Применение инструментария тренинг-технологии как основа ее успешной реализации во внутриорганизационном обучении // Профессиональное образование в современном мире. 2021. Т. 11, № 3. С. 206–215. DOI: <https://doi.org/10.20913/2224-1841-2021-3-20>

DOI: 10.20913/2224-1841-2021-3-20
Original Paper

The use of training technology tools as the basis for its successful implementation in intra-organization training

Cherepanov, A. V.

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

Rekhina, G. A.

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

Abstract. The problem fields of research in the framework of the topic are the lack of classification of training methods in intra-organization training, the insufficient quality of the use of tools in the practice of intra-organization training, as well as the use of tools for evaluating and analyzing training activities. The highlighted aspects allowed us to determine the relevant vectors of the research: the competence of the coach, the systematization of training methods and techniques, the features of the use of the tools, the methodology of the tools for evaluation of training sessions. The most important characteristic of the competence of a corporate coach is the possession of the training technology tools at a high level. The article stands out the main competences of a corporate coach, such as focus on results, effective communication, effective self-presentation, persuasion and influence, confidence and stress resistance, creating a motivating educational environment. The authors pay particular attention to the phenomenon of pedagogical artistry, internal and external conditions of its development. The article introduces the basic training techniques (informational, stimulation, exercises for practical performance of work, group-dynamic exercises) and related training methods into the system. The authors consider the criteria and limitations that a trainer should take into account when choosing training technology tools. The article introduces distinctions of tools when considering their arsenal (planning tools; direct implementation of the process; control (monitoring), evaluation and analysis of the results; post-training support). The authors indicate the following features of the use of training technology tools in intra-organization training: the formation of target guidelines for each stage of training implementation; determining tasks and the algorithm for training implementation; drawing up a training program; chronological planning of training units; planning of the necessary methodical support of training units; compliance with the principle of training planning based on an iterative model with one or more contours; the use of business and simulation games, exercises and tasks; using multiple studies scenarios for conducting classes; presenting information depending on the features of its perception; taking into account the target audience; taking into account the age characteristics of the audience, etc.

Keywords: training technology tools, corporate coach competencies, pedagogical artistry, classification of training methods, training techniques, intra-organization personnel training and development

Citation: Cherepanov, A. V., Rekhina, G. A. [The use of training technology tools as the basis for its successful implementation in intra-organization training]. *Professional education in the modern world. 2021, vol. 11, no. 3, pp. 206–215.* DOI: <https://doi.org/10.20913/2224-1841-2021-3-20>

Введение. Применение инструментария тренинг-технологии является важнейшим элементом механизма ее реализации, который представлен в статье авторов «Тренинг-технология как фактор успешности внутриорганизационного обучения и развития человеческих ресурсов: методологический аспект», опубликованной в журнале «Профессиональное образование в современном мире» (2020. № 2(37)) [1].

Актуальность исследования заключается в том, что умелое, рациональное использование инструментов тренинг-технологии во многом способствует получению качественного результата обучения и развития персонала в стратегической перспективе, обеспечивая устойчивое развитие организаций. Следует констатировать, что набор современных инструментов, используемых

на тренингах, отличается многообразием, однако в исследуемой литературе отсутствует систематизация инструментария, большинство авторов, как правило, рассматривают тренинги узко, с позиций социальной психологии, не выделяют проблемы применения инструментов во внутриорганизационном обучении. Проблемной областью является и применение инструментов для оценки и анализа проводимых тренинговых мероприятий, что обусловило направление исследования авторов.

Методология и методика исследования. Важнейшим условием успешности реализации тренинг-технологии является использование дифференцированного подхода при выборе инструментария управления процессом обучения с учетом влияния различных факторов: целей и задач; степени зрелости и мотивации аудитории, ее качественных и структурных характеристик; компетентности тренера, его лидерских черт; уровня взаимодействия членов команды тренинга; временных и иных ограничений и т. д.

Информационную базу исследования в рамках заявленной темы в большей степени составили научные труды (монографии, научные статьи) отечественных авторов: Ю. А. Лунева, Л. А. Можейко, Е. А. Польниковой, Е. В. Суховой и др., а также опубликованные результаты научных исследований и практического опыта проведения тренинговых занятий авторов настоящей статьи. Использованы метод анализа научной литературы по проблеме исследования, графический метод представления информации, метод сравнительного анализа и обобщения опыта организации внутриорганизационного обучения в современной отечественной практике, авторский практический опыт организации и проведения тренинговых занятий [1].

Результаты. Владение инструментарием тренинг-технологии является важнейшей характеристикой компетентности корпоративного тренера, что отражается в исследованных моделях компетенций такого специалиста. Среди компетенций корпоративного тренера следует выделить основные.

1. *Ориентация на результат* – тренер должен не просто уметь планировать и контролировать ведение тренинговых занятий, но и быстро анализировать и синтезировать текущую информацию, точно формулировать выводы, принимать своевременные, предупреждающие решения, учитывать многообразные факторы и ограничения, влияющие на качество и сроки реализации обучающего процесса.

2. *Эффективная коммуникация* – ясное, понятное изложение информации в устной и письменной форме, акцентирование внимания участников тренинга на наиболее важных, приоритетных моментах; способность изменять стиль проведения

занятий в зависимости от степени зрелости аудитории и других ее характеристик; умелое применение методов активного слушания и т. д.

3. *Эффективная самопрезентация* – эффективное проведение публичных выступлений, презентаций, разминок; использование цифровых компьютерных технологий на высоком уровне; активное вовлечение участников тренинговых занятий в обучающий процесс т. д.

4. *Убеждение и влияние* – аргументация авторских позиций на основе логики, фактов, применения математического аппарата и т. д.; влияние на участников образовательного процесса через глубокие профессиональные знания и харизму и т. д. Наличие обозначенных характеристик дает возможность команде тренинга инициировать процессы, ранее не фигурировавшие в организации, в том числе посредством создания условий для личностной, групповой и организационной рефлексии.

5. *Уверенность и стрессоустойчивость* – эффективное разрешение проблем и кризисных ситуаций, возникающих в процессе обучения при сохранении рациональности мышления, недопущении панических настроений; умении управлять межличностными и иными конфликтами и т. д.

6. *Создание мотивирующей образовательной среды* – формирование особой атмосферы тренинга, в которой каждый участник стремится раскрыть собственный потенциал; задача тренера не просто понять мотивацию каждого участника, но и подобрать рациональный инструмент воздействия на конкретного индивида [2–5].

Следует отметить, что корпоративный тренер, реализуя свой функционал, используя те или иные инструменты тренинг-технологии, должен обладать педагогическим артистизмом на высоком уровне. По мнению авторов, эта способность является определяющей в обеспечении качества реализации тренинга.

Словарь современного русского языка определяет артистизм, с одной стороны, как дар, а с другой – как результат труда: «1. Выдающиеся способности, художественная одаренность, свобода перевоплощений, с помощью которой человек легко, непринужденно “входит в образ”. Особое умение держать себя, изящество манер, грациозность движений и т. п., обычно свойственные артистам. 2. Высокое мастерство, достигнутое кем-либо в области искусства. Высокое мастерство в каком-либо деле, в выполнении чего-либо» [6].

«Для развития педагогического артистизма нужны соответствующие условия, которые разделяются на внешние и внутренние.

Внешние условия:

– общественные, сформированные и реализуемые на федеральном уровне;

– профессионально-образовательные на уровне профессиональной подготовки и повышения квалификации;

– деятельностные условия, функционирующие на уровне организации.

Внутренние условия:

- особенности психофизиологической сущности личности;
- высокий социально-нравственный и культурный уровень личности, внутренний багаж;
- профессиональная направленность личности, стремление к целям своего труда» [7, с. 85].

Тренер должен владеть разнообразным инструментарием конкретных методик, упражнений, приемов и техник. Выделяются несколько базовых методов тренинга, к которым традиционно относят групповую дискуссию и ситуационно-ролевые игры [8]. Классификация основных тренинговых методов представлена на рисунке.

Тренинговая техника характеризует общий способ и особенности воздействия на участников обучающего процесса. Специалисты различают четыре основных тренинговых техники, которые реализуются с использованием комплекса определенных тренинговых методов, системно представленных в таблице 1.

В настоящее время в рамках системы внутриорганизационного обучения на практике нередко проявляется проблема перегруженности обучающихся сотрудников информацией, которая не обладает реальной ценностью для профессиональной деятельности. Обучающиеся получают некую информацию, которая вступает в противоречие с целями и задачами организации, стратегией ее развития. Склонность к насыщению обучающихся в большей степени теорией провоцирует эффект быстрого забывания информации и снижения стремления креативно мыслить. С учетом востребованности



Рис. Классификация основных тренинговых методов [10]
Fig. Classification of the main training methods [10]

Таблица 1. Основные тренинговые техники и методы

Table 1. Basic training techniques and methods

Тренинговые техники	Назначение и применение	Тренинговые методы
Информационная	Для обеспечения нужной ориентации обучающихся менеджеров или передачи им необходимых сведений	1. Учебные фильмы 2. Аудио- и видеозаписи 3. Лекции 4. Семинары 5. Конференции 6. Групповые дискуссии
Симуляционная	Имитирует рабочее место будущего менеджера, организационную ситуацию, возникающие в процессе производства проблемы	1. Деловые и ролевые игры 2. Кейс-стади 3. Ситуационные задачи
Упражнения по практическому выполнению работы	Для приобретения конкретных навыков в области управления организацией: формирование документов, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, оформление трудовых взаимоотношений работников, ведение учета и т. д.	1. Задания 2. Задачи 3. Упражнения 4. Расчеты
Групподинамические упражнения	Формируют и развивают социальную компетентность обучающихся менеджеров: культуру делового общения, слаженность действий в команде, умение предотвращать или конструктивно разрешать конфликтные ситуации	1. Психогимнастические 2. Речевые 3. Дыхательные 4. Пластические и др.

рыночной конъюнктуры требуется пересмотр подходов к внутриорганизационному обучению и развитию персонала, содержанию учебных программ, к выбору методов (инструментов) обучения и т. д. [9; 10]. Из рассмотренных тренинговых методов в качестве основных в практике внутриорганизационного обучения нередко фигурируют дискуссия, визуализация [11].

Чтобы снизить эффект неэффективного транслирования знаний следует осуществлять дифференцированный подход при выборе инструментов тренинг-технологии, то есть учитывать критерии и ограничения:

- цель и задачи обучения и развития персонала;
- планируемый результат (включая заранее спланированный отрицательный результат, демонстрирующий невозможность реализации того или иного очевидного подхода, метода работы при выполнении трудовых функций (операций));
- сроки реализации проекта (как для подготовки, так и временные ограничения для проведения обучающих занятий);
- уровень профессиональной подготовки и мотивации участников;
- уровень профессиональной подготовки, опыт совместной работы членов команды тренинга;
- обеспечивающие возможности (материальные, финансовые, кадровые, методические и т. д.);
- возможности посттренингового сопровождения процесса и т. д.

Следует отметить также для ключевых сотрудников организации (менеджеров, специалистов) обязательность предметного обучения, призванного развить их производственный потенциал, а также социального обучения, которое должно способствовать личностному развитию [12]. В этом контексте важно подчеркнуть значение изначального обладания руководителем лидерскими качествами. Авторы разделяют точку зрения Г. Минцберга относительно значения обучения менеджеров: «Образование не может наполнить профессионализмом сосуд лидерского потенциала. Но оно способно помочь придать форму сосуду, уже до краев полному жизненным опытом и практикой руководства» [13, с. 8].

Важным инструментом тренинг-технологии на подготовительном этапе является сбор объективной и актуальной информации об участниках тренинга до начала занятий. Наиболее распространенной формой выступает анкетирование, но, по мнению авторов, одного источника получения информации недостаточно и следует собрать «портфолио» на каждого члена обучающейся группы, используя социальные сети, личное общение (желательно в неформальной форме), беседы с руководителями, коллегами и т. д. Концептуально при планировании и реализации тренинговых занятий следует ориентироваться на цикл Колба (опыт – анализ – теория – практика).

Во внутриорганизационном обучении следует учитывать, что у сотрудников уже сложились

устоявшиеся модели поведения, при этом далеко не все из них являются результативными и эффективными. Задача тренера уже на первом этапе проведения тренинговых занятий – продемонстрировать, убедить участников в низкой результативности и неэффективности применения таких устоявшихся моделей. Способами убеждения (инструментами) являются модерация (фасилитация). В некоторых случаях могут применяться и более жесткие формы, например, упражнения на вызов. Е. В. Сухова отмечает, что когда участником тренинга получен новый опыт, он размышляет над ним и с участием тренера структурирует его. Насколько правильно им было все сделано? Есть ли необходимость менять модель поведения? По прошествии первых двух этапов, участников тренинга можно считать подготовленными к принятию новых идей, теорий и концепций. Они могут быть выработаны участниками самостоятельно или же их предоставляет им тренер.

Сформированные новые концепции должны быть проверены на практике [14].

Характеризуя арсенал инструментов тренинг-технологии, следует разграничить инструменты:

- 1) планирования;
- 2) непосредственной реализации процесса;
- 3) контроля (мониторинга), оценки и анализа полученных результатов;
- 4) посттренингового сопровождения.

В таблице 2 представлена систематизация основных особенностей применения инструментария тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении и развитии персонала, разработанная авторами статьи.

Анализ различных источников [4; 12; 16] позволил определить ряд современных тенденций в изменении подходов (инструментов) к оценке по формированию и развитию, компетенций сотрудников во внутриорганизационном обучении, которые систематизированы и представлены в таблице 3.

Таблица 2. Особенности применения инструментария тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении

Table 2. Features of application of training technology tools in intra-organizational training

Особенности	Комментарий
Инструменты планирования	
Формирование (формулировка) целевых ориентиров для каждого этапа реализации тренинга	Цель формулируется в соответствии с правилом SMART. Подразумевают не информирование, а практическое освоение конкретных профессиональных компетенций, обеспечивающих прирост продуктивности на рабочем месте
Определение задач и алгоритма реализации тренинга	Постановка в последовательном порядке задач представляет алгоритм достижения цели с реперными точками на каждом этапе, при необходимости – возврат в предыдущее состояние
Составление программы тренинга	Включает определение необходимого объема и качества освоения информации (знаний), перечня компетенций, которые должны быть освоены в соответствии с прогнозной моделью развития навыков
Хронологическое планирование учебных единиц	Учебные единицы распределяются по учебным дням так, чтобы все занятия были соизмеримы и примерно одинаковы по сложности и объему учебного материала
Планирование необходимого методического сопровождения учебных единиц	Фильмы, презентации, буклеты, инструкции, тесты, контрольные вопросы и другие учебные материалы, применение информационных ресурсов с удаленным доступом для самостоятельного ознакомления и использования
Основной принцип планирования тренинга на основе итеративной модели с одним и более контурами	Информирование – обратная связь (открытые вопросы), при необходимости – повтор информации с другими примерами и иллюстрациями – обратная связь
Инструменты реализации	
Использование деловых и имитационных игр, упражнений и заданий	Для освоения навыков предпочтительно формировать команды или отрабатывать их в паре, при этом участники должны периодически меняться местами
Применение нескольких сценариев проведения занятий	Тренер должен быть гибким, мобильным, активно реагировать на запросы аудитории, отслеживать их реакции как вербальные, так и невербальные

Окончание табл. 2

Особенности	Комментарий
Преподнесение информации в зависимости от особенностей ее восприятия	Рекомендуется использовать, с одной стороны, яркие иллюстрации, с другой – логические схемы и графики, так как диагностика особенностей характера обучающихся не производится командой тренинга
Учет целевой аудитории	В зависимости от практического опыта участников. Если точно неизвестен опыт аудитории и уровень ее информирования, то следует провести соответствующую скрининг-диагностику во время первого занятия
Учет возрастных характеристик аудитории	Более взрослая аудитория, имеющая больше профессионального и житейского опыта несколько хуже запоминают информацию, менее живо реагируют на изменения, ей требуется больше времени для восприятия информации, получаемых заданий
Демонстрация освоенного навыка сразу после его усвоения всеми участниками	Тренер путем обратной связи выясняет, всем ли понятен алгоритм выполнения навыка и суть самого навыка. При необходимости демонстрирует его еще раз, проговаривая алгоритм
Равноудаленное и активное внимание в отношении каждого обучающегося с позитивно окрашенными эмоциями со стороны ведущего (тренера)	Следует стремиться к тому, чтобы вызывать как можно больше положительных эмоций, сформировать необычные, запоминающиеся, позитивные воспоминания, связанные с конкретным тренинговым занятием и приобретенными навыками
Инструменты мониторинга, оценки и анализа	
Текущий контроль (мониторинг) освоения навыка во время проведения занятий	После освоения навыка проводится контроль его освоения. Участники устно либо письменно отвечают на контрольные вопросы по теории выполнения навыка и практически выполняют навык, освоенный на занятии. После этого опять необходима обратная связь – обсудить трудности, ошибки, сложности, способы преодоления ошибок, повышения эффективности выполнения этого навыка, возможность его применения в профессиональной деятельности и в жизни каждым участником. Участников тренинга необходимо поблагодарить за активную работу, интерес к теме
Использование разнообразных методов текущего контроля (мониторинга)	Тестовый контроль, устные вопросы обучающимся, письменные ответы на ключевые вопросы, заполнение таблиц, рисунков, кроссвордов и т. д.
Использование дневников самоконтроля	Применение ограничено. Только для отдельных видов тренингов
Оценка результатов на основе пятифакторной модели	Авторами установлено, что функция оценивания тренингов не сводится только к выявлению недостатков, а рассматривается как объективный анализ развивающего процесса, предполагающий определение направлений улучшения, а также фиксацию положительного опыта и его распространение, то есть речь идет не столько об изменении средств оценивания (хотя инструменты и процедуры оценивания также могут меняться), сколько об изменении целей оценивания и философии оценки
Инструменты посттренингового сопровождения	
Разнообразие применяемых методов посттренингового сопровождения	«Посттренинг – это не анкетирование по итогам и обработка полученных ответов, а именно живое взаимодействие с группой слушателей с подробным разбором ситуаций уже состоявшегося применения новых знаний, навыков и умений. Естественно, понятным и грамотным этот процесс можно считать только в рамках очного взаимодействия тренера и аудитории. Следовательно, как мы видим, дистанционно донести информацию без искажений можно. Внедрить ее в умы слушателей очень сложно, закрепить и провести анализ внедрения практически невозможно» [16]

Таблица 3. Анализ тенденций в оценке деятельности по формированию и развитию компетенций персонала

Table 3. Analysis of trends in the assessment of activities for the formation and development of personnel competencies

Критерий	Традиционный подход	Современный подход
Демократичность	Письменные работы (экзамен), закрытый экзамен	Открытый экзамен, корпоративный экзамен, индивидуальные и групповые работы, проекты
Степень субъективности	Оценивание преподавателем	Оценивание при участии участников несколькими преподавателями, специалистами
Конкретность (ясность)	Имплицитные (неявные) критерии оценки	Эксплицитные (явные) критерии оценки
Стилевое поведение при оценивании	Конкуренция	Сотрудничество
Объект оценивания	Оценка результата	Оценка процесса
Достижимость	Цели и задачи	Учебные результаты
Уровень сформированности	Оценивание знаний, умений, навыков	Оценивание способностей, компетенций
Уровень развития процессов познания	Тестирование памяти	Оценивание понимания, интерпретации, применения, анализа, синтеза
Масштаб оценки	Оценивание курса	Оценивание модуля
Метод оценивания	Итоговое, суммарное оценивание	Формирующее, развивающее оценивание
Приоритетность	Приоритетность оценки	Приоритетность учения

Предлагаемый интегрированный подход (инструмент) к оценке результативности тренинга, базирующийся на моделях Д. Киркпатрика и Д. Филипса, предполагает выделение пяти уровней оценки и определение интегрального результата с учетом весовых значений:

1) оценка уровня реакций (например, самооценка участника тренинга);

2) оценка уровня компетенций (например, тестирование уровня знаний до тренинга и после его проведения);

3) оценка уровня поведения (например, изменение в моделях организационного поведения менеджеров);

4) оценка уровня влияния (например, влияние тренинга на результаты деятельности организации на основе предложений менеджеров);

5) оценка рентабельности инвестиций в развитие ключевых компетенций (ROI, в процентах).

Такой подход (инструмент) позволяет качественно и количественно оценить уровень изменений в качественных показателях деятельности сотрудников, прошедших тренинг; оценить рентабельность инвестиций в развитие ключевых компетенций посредством использования тренинг-технологий и др. [17]

Выводы. Для качественной реализации тренинг-технологии во внутриорганизационном обучении и развитии персонала необходимы:

– постоянная смена форматов проведения занятий (квесты, игры, «задания с двойным смыслом» и т. д.);

– применение дистанционных форм обучения и систем коммуникаций;

– постоянное комбинирование (конструирование) упражнений и методов из арсенала тренера;

– апробация и разработка авторских приемов, упражнений и методов [18].

Педагогический артистизм является качеством (компетенцией), которое должно быть включено в профессиограмму корпоративного тренера, так как «важна равнозначная представленность в содержании образования трех взаимосвязанных блоков, в которых отражены знания, эмоции и вера» [6], что во многом определяет качество применяемого инструментария тренинг-технологии.

Экономический эффект от проведенных тренинговых мероприятий по развитию компетенций сотрудников обеспечивается за счет факторов интенсификации, увеличения доли самостоятельной работы участников тренинга, которая результативнее, чем при традиционных занятиях.

К оценке тренинговых программ необходимо подходить с позиций стратегического менеджмента, достижения миссии организации.

Тренинг по развитию компетенций сотрудников экономически эффективен, если он реализуется отделом (службой) по управлению персоналом и проводится в рамках внутриорганизационного обучения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 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.
2. Польникова Е. А. Ключевые компетенции корпоративного тренера // *Психологические науки*. 2015. URL: <https://research-journal.org/psychology/klyuchevye-kompetencii-korporativnogo-trenera/> (дата обращения: 16.04.2021).
3. 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.
4. Чеглакова Л. Тренинг как инструмент управления эффективностью компании. URL: <http://www.socmech.ru/files/library/public/articles/12.pdf> (дата обращения: 16.04.2021).
5. Черепанов А. В. Тренинг-технология как метод управления человеческими ресурсами в условиях экономики знаний. Новосибирск : Золотой колос, 2017. 180 с.
6. Педагогический артистизм как профессиональная и личностная характеристика. URL: <https://infourok.ru/nauchnaya-statya-pedagogicheskij-artistizm-kak-professionalnaya-i-lichnostnaya-harakteristika-3930526.html> (дата обращения: 29.05.2021).
7. Можейко Л. М., Можейко Л. А. Педагогический артистизм и его роль в процессе обучения // *Журнал Гродненского государственного медицинского университета*. 2004. № 3. С. 85–87.
8. 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.
9. 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.
10. Андриянова М. В. Внутрифирменное обучение персонала в России: тенденции и перспективы // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2018. Т. 7, № 2. С. 27–30.
11. Шмакова С. Б. Особенности обучения людей среднего возраста в системе повышения квалификации // *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*. 2018. № 1. С. 24–29.
12. Лунев Ю. А. Подходы к профессиональной подготовке высших и линейных менеджеров в сфере управления человеческими ресурсами // *Бизнес Инженеринг Групп*. URL: http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php (дата обращения: 16.04.2021).
13. Mintzberg H. Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development. Sun Francisco : Betrrett-Koenler Publ., 2004. VII, 464 p.
14. Сухова Е. В. Современные работники: личностные характеристики, особенности обучения. Москва : ИНФРА-М, 2020. 142 с.
15. Жарова Т. В. Дистанционные технологии в системе внутрифирменного обучения персонала // *Управление развитием персонала*. 2018. № 2. С. 82–90.
16. Свищев А. В. Проблемы формирования технологичного бизнес-знаний современных фирм // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. № 2. С. 46–48.
17. Черепанов А. В. Развитие ключевых компетенций менеджеров, как фактор достижения стратегических целей организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2011. 24 с.
18. Шаумян Н. Инструменты тренинга: обновляем старые пластинки! URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/instrumenty-treninga.html> (дата обращения: 11.03.2021).

REFERENCES

1. Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. Training-technology as a factor of the success of the intra-organizational training and development of human resources: methodological aspect. *Professional Education in the Modern World*, 2020, vol. 10, no. 2, pp. 3855–3870. (In Russ.).
2. Polnikova E. A. Key competencies of a corporate trainer. *Psychological Sciences*, 2015. URL: <https://research-journal.org/psychology/klyuchevye-kompetencii-korporativnogo-trenera/> (accessed 16.04.2021). (In Russ.).
3. Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. Organizational-management aspects of the training technology implementation in the system of personnel training and development. *Professional Education in the Modern World*, 2021, vol. 11, no. 1, pp. 144–154. (In Russ.).
4. Cheglakova L. *Training as a tool for managing the company's efficiency*. URL: <http://www.socmech.ru/files/library/public/articles/12.pdf> (accessed 16.04.2021). (In Russ.).
5. Cherepanov A. V. *Training technology as a method of managing human resources in the knowledge economy*. Novosibirsk, Zolotoi kolos, 2017, 180 p. (In Russ.).
6. *Pedagogical artistry as a professional and personal characteristic*. URL: <https://infourok.ru/nauchnaya-statya-pedagogicheskij-artistizm-kak-professionalnaya-i-lichnostnaya-harakteristika-3930526.html> (accessed 29.05.2021). (In Russ.).
7. Mozheiko L. M., Mozheiko L. A. Pedagogical artistry and its role in the learning process. *Journal of the Grodno State Medical University*, 2004, no 3, pp. 85–87. (In Russ.).

8. Vachkov I. V., Deryabo S. D. *Windows into the world of training. Methodological foundations of the subjective approach to group work: a textbook*. Saint-Petersburg, Rech, 2004, 171 p. (In Russ.).
9. Rotanova M. B. Trends in corporate training in the context of educational paradigms. *Bulletin of the R. E. Alekseev Nizhny Novgorod State Technical University. Series: Management in social systems. Communication technologies*, 2014, no. 1, pp. 75–82. (In Russ.).
10. Andriyanova M. V. Intra-company training of the personnel in Russia: trends and prospects. *Azimuth of research: economics and management*, 2018, vol. 7, no. 2, pp. 27–30. (In Russ.).
11. Shmakova S. B. Features of teaching middle-aged people in the system of professional development. *Proceedings of the Volgograd State Pedagogical University*, 2018, no.1, pp. 24–29. (In Russ.).
12. Lunev Ju. A. Approaches to professional training top and line managers in the field of human resource management. Business Engineering Group. URL: http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php (accessed 16.04.2021). (In Russ.).
13. Mintzberg G. *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Sun Francisco, Betrrett-Koenler Publ., 2004, VII, 464 p.
14. Suhova E. V. *Modern employees: personality characteristics, features of training*. Moscow, INFRA-M, 2020, 142 p. (In Russ.).
15. Zharova T. V. Remote technologies in the system of intra-company personnel training. *Personnel Development Management*, 2018, no. 2, pp. 82–90. (In Russ.).
16. Svishchev A. V. Problems of forming business knowledge technologies of modern companies. *Management in Russia and Abroad*, 2003, no. 2, pp. 46–48. (In Russ.).
17. Cherepanov A. V. *Development of key competencies of managers as a factor in achieving the strategic goals of the organization: diss. abstr. ... Ph.D. econ. sci.* Novosibirsk, 2011, 24 p. (In Russ.).
18. Shaumyan N. *Training tools: updating old records!* URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/instrumenty-treninga.html> (accessed 11.03.2021). (In Russ.).

Информация об авторах

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

Статья поступила в редакцию 28.06.2021

После доработки 13.08.2021

Принята к публикации 16.08.2021

Information about the authors

Arkady V. Cherepanov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Staff 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. Rekhchina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Staff 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 28.06.2021

Received after reworking 13.08.2021

Accepted for publication 16.08.2021