

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2024. № 1 (37): С. 108–113.

Vestnik MIRBIS. 2024; 1 (37): 108–113.

Научная статья

УДК 331.101+004

DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.12

Современные подходы к обучению персонала в условиях цифровизации

Алексей Геннадьевич Кудинкин — Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), Москва, Россия. 1032221107@pfur.ru

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что эффективное обучение сотрудников является одним из наиболее важных условий организационной устойчивости и развития человеческого капитала, направленным на развитие способностей, необходимых определенной организации в конкретный момент времени и в определенных условиях. В статье представлено углубленное изучение сущности, видов, методов и программ внедрения цифровых методов обучения персонала в организации. Материалы статьи представляют практическую ценность, так как имеющийся уровень научных знаний послужил предпосылкой углубленного изучения сущности, видов, методов и программ внедрения цифровых методов обучения персонала в организации.

Ключевые слова: персонал, обучение, методы, подходы, инновации, цифровизация.

Благодарности. Автор благодарит научного руководителя — доктора экономических наук, профессора Владимира Федоровича Уколова (РУДН, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

Для цитирования: Кудинкин А. Г. Современные подходы к обучению персонала в условиях цифровизации. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.12 // Вестник МИРБИС. 2024; 1: 108–113.

JEL: J20, J22, O30

Original article

Modern approaches to staff training in conditions of digitization

Alexey G. Kudinkin — Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia. 1032221107@pfur.ru

Abstract. The relevance of the research topic is due to the fact that effective employee training is one of the most important conditions for organizational sustainability and human capital development, aimed at developing the abilities needed by a particular organization at a particular point in time and under certain conditions. The article presents an in-depth study of the essence, types, methods and programs for introducing digital methods of personnel training in an organization. The materials of the article are of practical value, because the existing level of scientific knowledge served as a prerequisite for an in-depth study of the essence, types, methods and programs for introducing digital methods of personnel training in the organization.

Key words: personnel, training, methods, approaches, innovations, digitalization.

Acknowledgments. The author would like to thank his supervisor, Doctor of Economic Sciences, Professor Vladimir F. Ukolov (RUDN University, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

For citation: Kudinkin A. G. Modern approaches to staff training in conditions of digitization. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.12. *Vestnik MIRBIS*. 2024; 1: 108–113 (in Russ.). JEL: J20, J22, O30

Введение

В настоящих реалиях развития российской экономики, в условиях экономической нестабильности и санкционного давления на экономику страны, существует тенденция перехода российских компаний на устойчивый, высокотехнологичный путь развития. Во многом это зависит от рацио-

нальности и практической обоснованности стратегии развития, прежде всего, в части управления персоналом. Цифровизация является неизбежным процессом, затрагивающим все сферы общества. Особую важность процессы цифровизации играют в системе обучения персонала, поскольку способны значительно повысить качество и скорость обучения сотрудников и, следовательно, эффективность работы всей организации. Учитыв-

вая приведенные факты, тема внедрения цифровых методов в процесс обучения персонала, является актуальной для исследования.

Методологические основы

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных экономистов в области обучения персонала, в которых отражена проблематика современных методов управления персоналом организации, его обучения с позиции инновационного подхода в условиях современной среды и оценки ее реализации. При проведении исследования применялись системный, исторический, логический подходы, структурно-функциональный анализ, схематические, графические, наблюдение, сравнение, обобщение и иные методы научного познания.

Результаты исследования

Одним из инновационных методов обучения персонала выступает цифровое обучение. Здесь следует отметить, что в рамках настоящей работы будут различаться понятие дистанционного обучения и цифрового обучения. Прежде всего, следует отметить сходства дистанционного и цифрового обучения: оба вида обучения персонала организуются в удобное время для сотрудника, в том числе — в рабочее [Поллок 2019].

Под дистанционным обучением будет пониматься такая форма обучения, которая организуется в удаленном формате [Квасова 2017]. Дистанционное обучение — это больше обучение на базе обучающих платформ, где программа представлена лекциями и практическими заданиями. Как правило, обратная связь и взаимодействие в группе у сотрудников в рамках дистанционного обучения — ограничено [Хадасевич 2019].

Представим эволюцию корпоративного обучения сотрудников. Например, в цифровом обучении произошел отказ (или уход) от LMS (Learning Management System). Технологии LMS обеспечивали доступ персоналу к учебным ресурсам через интернет и позволяли отслеживать процесс обучения ответственными лицами (руководителями или сотрудниками отделов управления персоналом). Платформа LMS широко применяется в дистанционном обучении [Голицова 2019].

Экспертами доказано, что наибольшую эффективность в системе обучения сотрудников представляют именно цифровые методы [Смирнова 2020]. В частности, отмечается, что при изучении

обучающих видео, закреплении их наблюдением за имитацией выполнения реального действия с использованием виртуального тренажера, достигается максимальная эффективность образовательного процесса² [Шитова 2021]. В рамках цифрового обучения возможно смоделировать абсолютно любую производственную ситуацию, максимально увеличить наглядность процессов. В то же время, применение цифрового обучения снижает риск для здоровья и жизни работников в процессе обучения новыми навыками [Дземина 2016].

В заключение исследования цифрового обучения, как инновационного способа обучения персонала, представим преимущества и недостатки данного вида обучения. Преимущества применения цифровых методов в обучении персонала следующие:

- свобода выбора места обучения (отсутствие ограничений по месту обучения);
- отсутствие ограничений по времени;
- индивидуальный темп усвоения знаний;
- наличие качественного оцифрованного контента;
- оптимальные методы организации занятий;
- присутствие онлайн-инструкторов [Славин 2019].

Несмотря на значительный потенциал цифрового обучения, имеются и недостатки у данного вида обучения, это:

- недостаток оцифрованных учебных программ;
- необходимость наличия технического современного технического средства у сотрудников для прохождения обучения (компьютер, смартфон);
- отсутствие навыков у персонала по использованию технических средств в обучении (свойственно для сотрудников более старшего возраста);
- необходимость постоянного повышения вовлеченности сотрудников в образовательный процесс [Токарева 2020].

Тем не менее, несмотря на недостатки цифро-

² Шитова Е. С. Использование цифровых технологий при формировании системы обучения персонала / Е. С. Шитова, И. М. Зайченко. Текст : электронный. URL: https://business.spbstu.ru/userfiles/files/Shitova-E_%2C-statya-immersivnie-tehnologii-v-obuchenii-FE.pdf (дата обращения 15.11.2023).

вого обучения, большинство экспертов сходятся во мнении, что за цифровым обучением — будущее. Цифровые методы активно проникают не только в экономику и ежедневную деятельность людей, но и в систему управления персоналом. В частности, в обучение и развитие сотрудников.

Таким образом, развитие талантов является важной частью современных систем управления организациями. Этот инструмент позволяет развивать кадры, что является основой для создания новых конкурентных преимуществ.

Обсуждения

Сегодня вопрос повышения качества человеческих ресурсов во многих компаниях является первостепенным. Увеличение качества человеческих ресурсов организации в первую очередь предполагает обучение и развитие сотрудников. Эта потребность вызвана не только развитием науки и техники, но и динамичными изменениями внешней среды и развитием новых видов деятельности.

Ключевым моментом в управлении развитием персонала является этап постановки целей обучения, определение потребностей в подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников¹. Цели обучения должны быть конкретными, согласованными, измеримыми, определенными во времени, реалистичными.

На сегодняшний день исследователи так и не пришли к единому понятию «обучения персонала».

По мнению автора, наиболее полное определение было дано Б. Р. Мандель, который сказал, что обучение персонала является целенаправленно организованным процессом, который при этом является систематически и планомерно осуществляемым. На основе этого определения, автор сформулировал свое определение: система обучения персонала представляет собой совокупность элементов, которые используются для воздействия на сотрудников в целях обеспечения качественного выполнения ими своих обязанностей, развитие своих навыков и способностей, а также рост квалификации и мотивации карьерного роста.

Наиболее распространенными активными методами обучения являются: тренинги; наставничество; деловые и ролевые игры; разбор практических ситуаций, семинары; конференции; про-

блемные лекции; а также более современные и инновационные методы при помощи цифровых технологий.

Представим краткую характеристику приведенных форм обучения персонала.

1. Классификация форм обучения персонала, по отношению к организации:

- внутреннее обучение персонала — обучение персонала при помощи внутреннего ресурса предприятия (наличие внутренней концепции обучения, сотрудников в данной области, образовательных программ);
- внешнее обучение персонала — обучение сотрудников по образовательным программам, осуществляемыми сторонними организациями (обучающими центрами, высшими учебными заведениями и т. п.) [Савицкая 2016].

2. Классификация форм обучения персонала, по типу занятости:

- обучение персонала с отрывом от производства — обучение сотрудников в рабочее время, исключающее выполнение рабочих обязанностей на данный период;
- обучение персонала с частичной занятостью — обучение персонала, предусматривающее как обучение в рабочее время, так и обучение во вне рабочее время;
- обучение персонала без отрыва от производства — обучение сотрудников параллельно с выполнением ими рабочих задач².

3. Классификация форм обучения персонала по типу места проведения:

- обучение персонала на базе высшего учебного заведения — получение сотрудниками фундаментальных теоретических знаний и приобретение нового уровня образования в высших учебных заведениях;
- обучение персонала в специализированных учебных центрах — проведение обучения сотрудников в рабочее или во вне рабочее время в учреждениях, предоставляющих соответствующие услуги;
- обучение персонала на базе предприятия — обучение сотрудников на рабочих местах, часто — собственными силами предприятия;
- обучение персонала с применением дис-

1 См.: Хасанова Г. Б. Внутрифирменное обучение : учебное пособие. Казань : КНИТУ, 2018. 184 с. ISBN: 978-5-7882-2494-7.

2 См.: Осовицкая Н. А. HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика. Санкт-Петербург : Питер, 2020. 496 с. ISBN: 978-5-4461-1610-2.

танционного обучения — обучение, организованное в интернет-пространстве³.

Следует отметить, что каждая из форм имеет как преимущества, так и недостатки. Выбор и использование формы обучения сотрудников зависит от следующих факторов:

- особенности кадрового состава предприятия;
- возможности предприятия (финансовый и материальный ресурс);
- направления обучения;
- причины проведения обучения;
- численность сотрудников, нуждающихся в обучении.

После определения данных факторов выбирается форма проведения обучения персонала.

Представим краткую характеристику видов обучения персонала.

1. Классификация видов обучения персонала, по цели:

- подготовка персонала — планомерное и организованное обучение для реализации целей предприятия;
- повышение квалификации персонала — совершенствование знаний, навыков, умений и методов общения по мере роста требований к карьере или продвижению по службе;
- переподготовка — приобретение сотрудниками новых знаний и навыков в соответствии с изменениями в содержании работы и требованиях к результатам.

2. Классификация видов обучения персонала, по способу [Зуева 2017]:

- традиционные виды обучения персонала — стандартные методики обучения сотрудников, получившие широкое распространение в практике управления персоналом;
- инновационные виды обучения персонала — современные методы обучения персонала организации.

3. Классификация видов обучения персонала, по используемому методу:

- пассивные виды обучения персонала — виды обучения, не предполагающие отклика от сотрудника и в значительной степени зависящие от настроения и мотивации человека;

- активные виды обучения персонала — виды обучения, предполагающие деятельное участие каждого сотрудника, высокий уровень вовлеченности и концентрации внимания.

В рамках типологий по способу и методу обучения применяется одинаковый набор направлений организации обучения. Самые классические из них — это брифинги, лекции, семинары и тренинги, а современные — онлайн-обучение, видеокурсы и вебинары, бизнес-коучинг, кейс-тренинги и цифровое обучение. Цифровой подход к развитию талантов — настоящая инновация для практики в России и за рубежом.

Выводы

Современный этап развития общества, характеризуется глобализацией, интеграцией, динамичностью инновационных процессов во всех сферах жизнедеятельности человека, что обуславливает необходимость в высококвалифицированных управленческих кадрах. Это в свою очередь повышает требования к формированию компетентности работников, уровня их профессионализма.

Обучение персонала представляет собой целенаправленный, организованный, планомерный, систематический процесс получения необходимых знаний персоналом организации. Основная цель обучения персонала — увеличить трудовой потенциал сотрудников для решения личных проблем и задач в сфере функционирования и развития организации. В качестве учебных процедур используют различные виды деятельности по профессиональной подготовке персонала: семинары по стратегическому управлению для управления предприятием; обучение в бизнес-школах перспективных молодых людей; обучение иностранным языкам сотрудников отдела маркетинга; ротация обычных сотрудников и менеджеров и т. д.

Использование цифровых методов является наиболее актуальной тенденцией в процессе обучения персонала. С помощью современного программного обеспечения можно организовать непрерывное обучение сотрудников компании без отрыва от производственной деятельности. На основании этого можно сделать вывод, что цифровые методы являются эффективным инструментом повышения эффективности обучения персонала на современных предприятиях.

³ См. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом : учебник. Москва : КноРус, 2020. 216 с. ISBN: 978-5-406-01082-2.

Список источников

1. Голицова 2019— *Голицова Н. Н.* Трансформации обучения персонала в цифровой среде. EDN: YWPLVJ // Образование. Наука. Карьера : сборник научных статей 2-й Международной научно-методической конференции, Курск, 22 января 2019 года. Том 2. Курск : Университетская книга, 2019. 256 с. С. 110–113. ISBN: 978-5-907049-03-1.
2. Дзеемина 2016— *Дзеемина К. В.* Современные проблемы обучения персонала в организации / К. В. Дзеемина, О. И. Шуракова. EDN: XHVASP // Фундаментальные и прикладные науки сегодня : Материалы X международной научно-практической конференции: в 3-х томах, North Charleston, USA, 26–27 декабря 2016 года. Том 1. North Charleston, USA : CreateSpace, 2016. 175 с. С. 141–144. ISBN: 978-1-5413-3748-0.
3. Зуева 2017— *Зуева Е. В.* Методы управления персоналом и виды обучения / Е. В. Зуева, А. Н. Кобыш, М. С. Хозяинов. EDN: VLBGJW // Педагогический опыт: теория, методика, практика : материалы X Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 22 янв. 2017 г. В 2 т. Чебоксары : Интерактив плюс, 2017; 2-1:231–232. ISSN: 2412-0529.
4. Квасова 2017— *Квасова А. В.* Система дистанционного обучения как инструмент непрерывного обучения персонала в организации. EDN: YIYMER // Инновационные технологии в экономике и менеджменте : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Москва, 24 февраля 2017 года. Москва : Русайнс, 2017. 188 с. С. 88-93. ISBN: 978-5-4365-1636-3.
5. Поллок 2019— *Поллок Рой В. Х.* Шесть дисциплин прорывного обучения: Как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты / Рой В. Х. Поллок, Энрю МакК. Джефферсон, Уик У. Кэлхун. Москва : Бомбора, 2019. 352 с. ISBN: 978-5-04-103303-3.
6. Савицкая 2016— *Савицкая В. В.* Теоретические аспекты системы обучения персонала / В. В. Савицкая, Е. В. Поворина. EDN: WXGSWD // Материалы Афанасьевских чтений. 2016; 3:84–92. ISSN: 2413-5666.
7. Славин 2019— *Славин Б. Б.* Цифровые платформы: методологии, применение в бизнесе / Б. Б. Славин, Е. П. Зараменских, Н. Р. Механджиев. Москва : Прометей, 2019. 228 с. ISBN: 978-5-907166-10-3.
8. Смирнова 2020— *Смирнова А. Д.* Обучение персонала «поколения Y» в эпоху диджитализации и цифровых технологий. EDN: YQMZQP // Управление персоналом. Социальные измерения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики : сборник научных трудов. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. 111 с. С. 77–81. ISBN: 978-5-7310-5009-8.
9. Токарева 2020— *Токарева Ю. А.* Проблема внедрения цифровых технологий в обучение персонала организации / Ю. А. Токарева, Д. А. Акулова, А. С. Лобачева. DOI :10.12737/2305-7807-2020-35-39. EDN: KWDXVV // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020; 9(3):35–39. ISSN: 2305-7807.
10. Хадасевич 2019— *Хадасевич Н. Р.* Дистанционное обучение как форма, метод и технология обучения персонала / Н. Р. Хадасевич, Ю. Н. Задоя. EDN: YWVYQP // Интеграция наук. 2019; 1:199-201. eISSN: 2500-2449.

References

1. Golivtsova N. N. Transformatsii obucheniya personala v tsifrovoy srede [Transformations of personnel training in a digital environment]. EDN: YWPLVJ. *Obrazovaniye. Nauka. Kar'yera* [Education. The science. Career] : Proceedings of the 2nd International Scientific and Methodological Conference, Kursk, January 22, 2019. Volume 2. Kursk : Universitetskaya kniga Publ., 2019. 256 p. pp. 110–113. ISBN: 978-5-907049-03-1 (in Russ.).
2. Dzemina K. V. Sovremennyye problemy obucheniya personala v organizatsii [Modern problems of personnel training in an organization] By K. V. Dzemina, O. I. Shurakova. EDN: XHVASP. *Fundamental'nyye i prikladnyye nauki segodnya* [Fundamental and applied sciences today] : Proceedings of the 10th international scientific and practical conference: in 3 volumes, North Charleston, USA, December 26–27, 2016. Volume 1. North Charleston, USA : CreateSpace, 2016. 175 p. pp. 141–144. ISBN: 978-1-5413-3748-0 (in Russ.).
3. Zueva E. V. Metody upravleniya personalom i vidy obucheniya [Methods of personnel management and types of training]. By E. V. Zueva, A. N. Kobysch, M. S. Khozyainov. EDN: VLBGJW. *Pedagogicheskiy opyt: teoriya, metodika, praktika* [Pedagogical experience: theory, methodology, practice: materials of the 10th International Scientific and Practical Conference. Cheboksary, January 22 2017 In 2 volumes. Cheboksary : Interactive Plus Publ., 2017; 2-1:231–232. ISSN: 2412-0529 (in Russ.).
4. Kvasova A. V. Sistema distantsionnogo obucheniya kak instrument nepreryvnogo obucheniya personala v organizatsii [Distance learning system as a tool for continuous training of personnel in an organization]. EDN: YIYMER. *Innovatsionnyye tekhnologii v ekonomike i menedzhmente* [Innovative technologies in economics and management] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 24, 2017. Moscow : Rusigns Publ., 2017. 188 p. pp. 88-93. ISBN: 978-5-4365-1636-3 (in Russ.).

5. Pollock Roy W. H. *Shest' distsiplin proryvnogo obucheniya: Kak prevratit' obucheniye i razvitiye v biznes-rezultaty* [The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Learning and Development into Business Results]. By Roy W. H. Pollock, Andrew McC. Jefferson, Wick W. Calhoun. Moscow : Bombora Publ., 2019. 352 p. ISBN: 978-5-04-103303-3 (in Russ.).
6. Savitskaya V. V. Teoreticheskiye aspekty sistemy obucheniya personala [Theoretical aspects of the personnel training system]. By V. V. Savitskaya, E. V. Povorina. EDN: WXGSWD. *Materialy Afanas'yevskikh chteniy*. 2016; 3:84–92. ISSN: 2413-5666 (in Russ.).
7. Slavin B. B. Tsifrovyye platformy: metodologii, primeneniye v biznese [Digital platforms: methodologies, application in business]. By B. B. Slavin, E. P. Zaramenskikh, N. R. Mekhandzhiev. Moscow : Prometheus Publ., 2019. 228 p. ISBN: 978-5-907166-10-3 (in Russ.).
8. Smirnova A. D. Obucheniye personala «pokoleniya Y» v epokhu didzhitalizatsii i tsifrovyykh tekhnologiy [Training of “generation Y” personnel in the era of digitalization and digital technologies]. EDN: YQMZQP. *Upravleniye personalom. Sotsial'nyye izmereniya effektivnosti i kachestva truda. Vyzovy tsifrovoy ekonomiki* [Personnel management. Social measurements of labor efficiency and quality. Challenges of the digital economy] : collection of scientific papers. St. Petersburg : St. Petersburg State Economic University Publ., 2020. 111 p. pp. 77–81. ISBN: 978-5-7310-5009-8 (in Russ.).
9. Tokareva Yu. A. Problema vnedreniya tsifrovyykh tekhnologiy v obucheniye personala organizatsii [The problem of introducing digital technologies into the training of personnel of an organization]. By Yu. A. Tokareva, D. A. Akulova, A. S. Lobacheva. DOI:10.12737/2305-7807-2020-35-39. EDN: KWDXVV. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resource management in Russia]. 2020; 9(3):35–39. ISSN: 2305-7807 (in Russ.).
10. Hadasevich N. R. Distantionnoye obucheniye kak forma, metod i tekhnologiya obucheniya personala [Distance learning as a form, method and technology of personnel training]. By N. R. Hadasevich, Yu. N. Zadoya. EDN: YWVYQP. *Integratsiya nauk* [Integration of Sciences]. 2019; 1:199-201. eISSN: 2500-2449 (in Russ.).

Информация об авторе:

Кудинкин Алексей Геннадиевич — магистрант 2 курса кафедры управления цифровым предприятием Высшей школы промышленной политики и предпринимательства. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия.

Information about the author:

Kudinkin Alexey G. – 2nd year master’s student of the Department of Digital Enterprise Management of the Higher School of Industrial Policy and Entrepreneurship. Peoples’ Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 11.12.2023; одобрена после рецензирования 25.12.2023; принята к публикации 01.03.2024. The article was submitted 12/11/2023; approved after reviewing 12/25/2023; accepted for publication 03/01/2024.