

Необходимо возвратиться к традиции сотрудничества вуза и Церкви, тем более, что положительный опыт такого сотрудничества уже есть, достаточно привести в пример вуз, стоящий далеко не на последнем рейтинге в мире, – МГУ. Храм должен стать неотъемлемой частью вузовского организма. Ведь если невозможно научиться профессиональным навыкам без соответствующей практики, как возможно стать духовным и нравственным человеком, не приобщаясь к практике духовности, приобретаемой в Церкви.

Конечно, для создания новой системы образования и новой экономической науки, соответствующей принципу социокультурной идентичности, потребуются огромный труд и много времени, но иного пути у нас нет.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ильин И.А. Творческая идея нашего будущего [Электронный ресурс] /И.А. Ильин.- Режим доступа: <http://www.inesnet.ru/institute/structure/soul/text01.htm>
2. Ильин И.А. О воспитании в грядущей России [Электронный ресурс] /И.А. Ильин.- Режим доступа: <http://www.synergia.itn.ru/kerigma/katehiz/ilyin/stat/vosp-ros.htm>
3. Ильин И.А. Почему мы верим в Россию [Электронный ресурс] / И.А. Ильин.- Режим доступа: <http://www.wco.ru/biblio/books/ilyin2/Main.htm>
4. Ильин И. А. Русскому народу необходимо духовное обновление [Электронный ресурс] /И.А. Ильин. - Режим доступа: <http://www.rus-sky.com/gosudarstvo/ilin/nz/nz-146.htm>
5. Булгаков С.Н. Основные проблемы теории прогресса [Текст] / С.Н. Булгаков // Розмисли. Творча спадщина у контексті ХХІ століття; за ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання – (Славетні постаті), 2006. – С. 606 - 631.
6. Булгаков С. Н. Задачи политической экономики [Текст] / С. Н. Булгаков // Розмисли. Творча спадщина у контексті ХХІ століття; за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання – (Славетні постаті), 2006. – С. 678 - 693.
7. Булгаков С.Н. Народное хозяйство и религиозная личность [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [http://lib.uni-dubna.ru/search/files/phil\\_bulgakov\\_relig\\_lic/~phil\\_bulgakov\\_relig\\_lic.htm](http://lib.uni-dubna.ru/search/files/phil_bulgakov_relig_lic/~phil_bulgakov_relig_lic.htm)
8. Булгаков С. Н. Краткий очерк политической экономики [Текст] / С. Н. Булгаков // Розмисли. Творча спадщина у контексті ХХІ століття; за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання – (Славетні постаті), 2006. – С. 695 - 806.
9. Булгаков С.Н. Об экономическом идеале [Текст] / С.Н. Булгаков // Розмисли. Творча спадщина у контексті ХХІ століття; за ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання – (Славетні постаті), 2006. –С. 632 - 661.
10. Булгаков С. Н. О социальном идеале [Текст] / С. Булгаков // Розмисли. Творча спадщина у контексті ХХІ століття; за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання – (Славетні постаті), 2006. – С. 662 – 677.
11. Булгаков С.Н. Православие [Текст] / С.Н. Булгаков. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. – 365 с.

*Експерт редакційної колегії к.э.н., доцент УкрГАЗТ Полякова Е.Н.*

УДК 658.336

### СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Плугина Ю. А., к.э.н., ст.преподаватель (УкрГАЗТ)*

*Методы обучения персонала, посредством которых осуществляется его профессиональное развитие, можно классифицировать по множеству признаков, одним из которых является «степень инновационности», а именно: традиционные и современные. К современным относятся: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, тренинг, деловая игра, метафорическая игра, ролевая игра, мозговой штурм, поведенческое моделирование, сторителлинг, обучение действием, баскет-метод, обучение по методу Shadowing, обучение по методу Secondment, обучение по методу Buddying. В статье проведен их анализ, выделены преимущества и недостатки, также определены ключевые методы, использующиеся в обучении различных целевых групп.*

*Ключевые слова: профессиональное развитие персонала, методы обучения персонала предприятия.*

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМТВА

Плугіна Ю. А., к.е.н., ст.викладач (УкрДАЗТ)

Методи навчання персоналу, за допомогою яких здійснюється його професійний розвиток, можна класифікувати по безлічі ознак, однією з яких є «ступінь інноваційності», а саме: традиційні і сучасні. До сучасних відносяться: відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, кейс-навчання, тренінг, ділова гра, метафорична гра, рольова гра, мозковий штурм, поведінковий моделювання, сторітеллінг, навчання дією, баскет-метод, навчання за методом Shadowing, навчання за методом Secondment, навчання за методом Buddying. У статті проведено їх аналіз, виділені переваги і недоліки, також визначено ключові методи, що використовуються в навчанні різних цільових груп

**Ключові слова:** професійний розвиток персоналу, методи навчання персоналу підприємства.

## MODERN METHODS OF PROFESSIONAL PERSONNEL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Plugina J. A., PhD, sen. lecturer (USART)

Personnel development of the enterprise is carried out in three directions: professional, social, personal. Professional development is carried out by means of personnel training. Methods of personnel training can be classified by a set of the signs. One of them is "degree of novelty of use", namely: traditional and modern. The modern treat: video training, distance learning, modular training, case training, training, business game, metaphorical game, role-playing game, brain storm, behavioural modeling, storytelling, training by action, in-basket, training on the Shadowing method, training on the Secondment method, training on the Buddying method. In article the analysis of modern methods is carried out, advantages and shortcomings are marked out, the key methods which are using in training of various target groups are also defined. The choice of a concrete method of training depends on tasks which need to be solved by means of their use, type of target audience, organizational culture of the enterprise etc. The best effect can be expected from use of several methods in a complex.

**Keywords:** professional personnel development, methods of personnel training of the enterprise.

**Постановка проблеми і її зв'язь з науковими і практичними завданнями.** Главным фактором эффективного функционирования любой социально-экономической системы является человек. Человек как самоценность, человек как двигатель прогресса, человек как реализатор идей. Не исключением является и такой социально-экономический объект как предприятие. Человеческий потенциал предприятия – основа его общего потенциала. Человек одновременно является и главным носителем знания, и его «производителем», и потребителем. Персонал

теряет роль «механизированных» исполнителей, становясь главным конкурентным преимуществом, стратегическим фактором, ключевой компетенцией предприятия. Именно поэтому поиск путей эффективного управления развитием персонала становится одной из главнейших задач в стратегическом управлении предприятием.

Развитие персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям: профессиональное, социальное, личностное развитие. При этом, связи между данными направлениями представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Направлення розвитку персоналу підприємства (доработано на основі [1])

Професіональне розвиток персоналу происходит в процессе получения умений и навыков, а также в процессе непосредственного обучения. Професіональне розвиток персоналу преследует цель повышения и раскрытия его професіонального потенціала.

Професіональний потенціал (как элемент человеческого) является совокупной способностью физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности, его способность

совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи. Профессиональный потенциал имеет свою структуру, а именно [2]:

- квалификационный потенциал – объем и глубина общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности;

- психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, стойкость, тип нервной системы;

- личностный потенциал – уровень гражданской сознательности и социальной зрелости, степень освоения норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и посягательства в сфере труда.

К сожалению, второму и третьему элементу в настоящее время не уделяется достаточного внимания на предприятии (как с точки зрения оценки, так и с точки зрения управления), что не способствует полному раскрытию потенциала работников, а, следовательно, достижению максимального эффекта использования трудовых ресурсов.

В результате эффективного профессионального развития происходит социальное развитие индивида, которое проявляется, в первую очередь, в карьерном росте, а также повышении социального статуса. Итоговым звеном цепи развития является личностный рост, который происходит в результате формирования системы ценностей, приобретения навыков предотвращения и разрешения конфликтов, работы в коллективе, а также путем физического, психологического, духовного, культурного, этического и эстетического развития индивида. В свою очередь, личностное развитие влияет на профессиональное развитие (путем повышения самомотивации к обучению) и социальное развитие (вследствие признания заслуг, опыта, знаний и т.д.).

Профессиональное развитие персонала осуществляется посредством его обучения. Обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. [3, С. 411].

Различают три вида обучения: профессиональная подготовка (начальная и специализированная); профессиональное совершенствование (либо повышение квалификации), которое делится на: совершенствование профессиональных знаний и способностей, профессиональное совершенствование с целью продвижения по

службе; профессиональная переподготовка (переквалификация) кадров.

Целенаправленное профессиональное развитие квалифицированных кадров предполагает тесную связь между вышеперечисленными видами обучения. Задачи обучения, однако, разнятся для разных целевых групп: учащейся молодежи, специалистов с опытом работы, руководителей с опытом работы. Качественное составление программ обучения должно учитывать эти различия.

Обучение персонала может проводиться на рабочем месте и вне рабочего места. К методам обучения на рабочем месте относятся: направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; ротация; использование работников в качестве ассистентов и стажеров; подготовка в проектных группах; деловое общение персонала, наставничество. Методы обучения вне рабочего места включают: лекции; программированные курсы обучения; конференции и семинары; моделирование организационных проблем; моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях; деловые игры; создание рабочих групп («кружок качества», «вместо учебы»); самообучение.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вышеописанные методы являются хорошо изученными, в литературе представлена их сущность, преимущества и недостатки [3, 4, 5, 6].

**Выделение нерешенных частей общей проблемы.** В нашей статье хотелось бы остановиться на современных методах обучения персонала, которые представлены не так широко, провести их критический анализ с целью выявления преимуществ и недостатков, а также возможности использования для различных целевых групп, что и является ее **целью**.

**Изложение основного материала исследования.** В настоящее время современные методы обучения персонала только начинают использоваться в практике деятельности отечественных предприятий. Согласно данным [7], средними показателями использования предприятиями современных методов обучения являются: на Западе – 63,29%, в России – 35,14%. К сожалению, данных по отечественным предприятиям нет, однако можно предположить, что они были бы ближе к российским показателям, чем к западным.

Кроме деления методов на виды по степени инновационности (традиционные и современные), существуют также другие классификации: по степени привлекенности (пассивные и активные); по количеству обучающихся (индивидуальные и групповые); по степени интеграции с производством (без отрыва и с отрывом от производства); по длительности (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное); по

источникам финансирования (бюджетное, негосударственные общественные фонды и организации, международные фонды и организации, собственные финансовые ресурсы предприятия, собственные финансовые ресурсы индивида); по способу осуществления учебных мероприятий (собственными силами предприятия либо с привлечением сторонних организаций).

К современным методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, обучение действием, метафорическая игра и др. Остановимся подробнее на каждом из них.

**1. Видеообучение** реализуется с помощью предоставления персоналу аудио- и видео-программ, электронных документов и т.д.

Преимущества метода заключаются в следующем: 1) связь с практикой; 2) наглядность и доступность материала; 3) возможность самообучения и повторения; 4) возможность многократного использования; 5) удобство использования во временном и пространственном аспектах; 6) экономичность.

Недостатки метода: является пассивным методом обучения; не позволяет учитывать различия в уровне квалификации работников; наличие проблемы мотивации работников из-за отсутствия жесткого контроля; отсутствие личности-мотиватора – преподавателя.

Метод может стать достаточно распространенным, учитывая его эффективность и малозатратность, однако требует разработки эффективной системы мотивации и стимулирования.

**2. Дистанционное обучение** – использование телекоммуникационных технологий для обучения персонала на расстоянии.

Преимуществами являются: 1) возможность привлечения большого количества работников; 2) может осуществляться на рабочем месте; 3) удобство использования во временном аспекте; 4) возможность применения полученных знаний на практике сразу после овладения ими.

Недостатком является сложность формирования поведенческого навыка с помощью дистанционного обучения. Также данный метод требует хорошей технической оснащенности, выраженной мотивации сотрудника к профессиональному развитию.

Данный метод получает широкое применение в практике предприятий [7].

**3. Модульное обучение** – программа обучения, состоящая из отдельных тематических блоков (модулей), направленных на достижение определенного результата (решение конкретной бизнес-задачи, развития навыка и т.п.). Учебный курс может включать как теоретические знания, так и практические работы, а также итоговые проекты. Длительность модульного обучения

зависит от объема знаний, который необходимо усвоить.

Преимущества: 1) гибкость в выборе области знаний, способов представления материалов, способах закрепления результатов; 2) возможность менять последовательность модулей, их содержание в зависимости от запросов и квалификации обучающихся; 3) является активным методом обучения.

Недостатком метода является необходимость привлечения сторонних лиц к составлению программы обучения.

**4. Кейс-обучение** – разбор практических ситуаций из опыта деятельности различных предприятий, предполагающий анализ и групповое обсуждение гипотетических либо реальных ситуаций. Позволяет развить навыки анализа, диагностики и принятия решений. Наилучшим образом зарекомендовал себя в качестве обучающих программ для руководителей разного уровня.

Преимущества метода: 1) активный метод обучения; 2) наличие как горизонтального, так и вертикального взаимодействия обучающихся; 3) актуальность получаемых знаний и возможность их реального применения на практике; 4) высокая мотивация обучающихся обеспечивается активной работой в группе.

Недостатки метода: необходимость хорошей организации процесса обсуждения для обеспечения его конструктивизма; необходимость наличия высокой квалификации обучающихся; высокий уровень требований к квалификации преподавателя; требует высоких финансовых, организационных, временных затрат.

Данный метод эффективен в обучении руководителей разного уровня, повышении квалификации менеджеров.

**5. Тренинг** – обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений, теоретические блоки материала минимизированы. Предполагает моделирование ситуаций с целью развития либо закрепления определенных навыков, освоения новых моделей поведения, изменения отношения к выполнению заданий и т.д. Данный метод является не «базовым», а представляется совокупностью следующих: деловые, ролевые и имитационные игры, дискуссии, разбор практических ситуаций и т.д.

Преимущества: 1) эффективен в овладении либо развитии конкретных навыков, умений; 2) возможность применения полученных знаний, навыков, умений на практике сразу после овладения ими; 3) актуальность получаемых знаний; 4) повышение мотивации персонала во время прохождения тренинга.

Недостатки метода: необходимость привлечения сторонних лиц к составлению программ тренинга; обеспечение посттренингового

сопровождения персонала с целью поддержания, закрепления и усиления тренинговых эффектов.

**6. Деловая игра** предполагает отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Преимущества: 1) возможность всестороннего исследования проблемы; 2) максимальная приближенность к профессиональной деятельности; 3) обучение моделированию решений ситуаций, которые реально могут произойти с обучающимся; 4) позволяет оценить готовность и умение персонала решать те или иные проблемные ситуации; 5) может служить информацией для выбора сотрудников на вакантные должности.

Недостатки метода деловой игры сходны с недостатками кейс-обучения.

**7. Метафорическая игра** направлена на выработку новых форм деятельности, изменения установок в поведении, формировании нестандартных подходов к решению проблемных ситуаций. Предполагает выбор метафоры в качестве проблемной ситуации, поиск решения и последующий перенос эффективных решений в реальную практику деятельности.

Преимущества: 1) развитие креативности сотрудников; 2) снижение тревожности участников по поводу неуверенности в правильности выдвигаемых решений (в сравнении с реальными ситуациями); 3) повышение привлекательности данного метода за счет его неординарности; 4) развитие умения группового поиска путей решения проблемы.

Недостатки: сложность организации в плане достижения эффективности и конструктивизма; обязательное наличие высокой квалификации преподавателя.

**8. Ролевая игра** - метод, моделирующий реальные или типичные рабочие ситуации с определением ролей участников с целью поиска решений проблемной ситуации. Эффективен при обучении навыкам межличностного общения, следовательно, полезен для руководителей и претендентов на занятие руководящих должностей.

Преимущества: 1) в ходе ролевой игры происходит понимание глубинных мотивов определенного поведения индивида, чья роль проигрывается (руководитель, подчиненный, заказчик и т.д.); 2) помогает определить типичные ошибки в стандартных ситуациях, а также способствует поиску эффективных решений проблемных ситуаций.

Недостатком данного метода является обязательное наличие высокой квалификации преподавателя, наличия у него знаний в различных областях (управлении персоналом, производстве, маркетинге, психологии личности и т.д.), в

противном случае метод приводит к усугублению проблем.

**9. Мозговой штурм** – метод, позволяющий генерировать большое количество идей решения проблемной ситуации за небольшой промежуток времени с последующим анализом и выбором наиболее приемлемых вариантов.

Преимущества метода: 1) метод прост, малозатратен, эффективен даже при низкой квалификации участников; 2) не требует подготовки со стороны участников (кроме организатора); 3) наличие «эффекта коллективного ума»; 4) повышение самооценки обучающихся, улучшение психологического климата в коллективе, сближение коалиционных целей.

Недостатки: не используется для поиска решений сложных проблем; не имеет критериев оценки силы решений; отсутствует четкий алгоритм выработки сильных решений; обязательное наличие квалифицированного и опытного организатора для достижения конструктивизма.

**10. Поведенческое моделирование** – метод, призванный выработать у обучающихся определенную модель поведения в стандартных ситуациях. Обучает конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности. Происходит путем поиска примера для подражания («поведенческой модели»), анализа данной модели поведения, воспроизведения ее на практике. Ролевые модели максимально полно отражают реальные практические ситуации, поэтому поведенческое моделирование позволяет сразу же применить полученные знания на практике. Однако следует учитывать то факт, что в случае выбора неудачного примера для подражания (не вызывающего уважения, непродуктивного и т.д.), метод поведенческого моделирования не принесет ожидаемых результатов.

Преимущества: 1) возможность применения полученных знаний на практике сразу после овладения ими; 2) возможность учитывать индивидуальные личностные, квалификационные, поведенческие особенности обучаемых; 3) метод достаточно гибок во временном аспекте.

Недостатком метода является сложность в выборе поведенческой модели; низкая прогнозируемость результатов обучения, зависящая от индивидуальных особенностей обучаемого.

**11. Сторителлинг** – метод обучения новых сотрудников организации с целью ознакомления с организационной структурой, корпоративной культурой, локальными нормативными актами и т.д. Обучение начинается на этапе подбора персонала и оканчивается в период полной адаптации. Обучение проводится непосредственным руководителем путем обогащения знаний об организации,

предоставления информации о ней, курирования деятельности в период испытательного срока.

Преимущества метода: 1) период адаптации нового сотрудника протекает легко и быстро; 2) формирует лояльность нового сотрудника к организации.

Недостатком является сложность мотивации непосредственных руководителей к эффективному проведению данного метода обучения в силу временных, личностных особенностей.

**12. Обучение действием** – метод обучения посредством решения реальных практических проблем, происходящих на предприятии. Является наиболее эффективным методом обучения менеджеров без отрыва от выполнения профессиональных обязанностей. Основой данного метода является создание рабочей группы менеджеров, решающей поставленную перед ними задачу. Срок обучения может длиться от нескольких недель до года. С помощью данного метода совершенствуются навыки стратегического планирования, развиваются навыки принятия решений, разбираются реальные ситуации, решаются производственные задачи, что является несомненным преимуществом как для обучающихся, так и для организации в целом. У обучающихся повышается самооценка, самомотивация, ответственность. Недостатком метода является риск принятия неправильного решения при отсутствии соответствующих квалификации и опыта.

**13. Баскет-метод** – метод имитации ситуаций, часто встречающихся в работе руководителей, метод, при котором обучающийся «погружается» в роль руководителя. Обучающемуся следует систематизировать информацию, проанализировать документацию, предоставленную ему в качестве обучающего пособия, провести деловые встречи и переговоры. На основе анализа следует принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы – приказы, распоряжения, письма, служебные записки и т.д. для решения поставленных проблем.

Данный метод обучения развивает способность к анализу, систематизации информации, выявлении ключевых проблем с учетом их важности и срочности, разработке альтернативных методов решения проблем, выбор оптимальных. Как правило, обучающемуся предоставляются сжатые сроки на выполнение задания.

Преимущества метода: 1) высокий уровень мотивации обучающихся; 2) высокая степень включенности в решение поставленных задач; 3) метод позволяет оценить потенциальных кандидатов на занятие вакантных руководящих должностей, эффективен также в качестве

подготовки к занятию вакантной должности; 4) сжатые сроки обучения.

Недостатком является его неэффективность для обучения специалистов, служащих, рабочих.

**14. Обучение по методу Shadowing** – в дословном переводе с английского – «слежка», «быть тенью». Суть метода заключается в предоставлении возможности сотруднику, представленному к повышению, переквалификации, ротации не менее двух дней быть «тенью» сотрудника, занимающего потенциальную должность. Таким образом обучающийся полностью погружается в специфику изучаемой работы, может определить сущность и объем необходимых ему знаний и навыков.

Преимущества: 1) возможность использования для всех категорий персонала; 2) простота, экономичность; 3) ускорение процесса адаптации.

В качестве недостатка можно выделить следующее: пример для подражания должен обладать высокой квалификацией, отличаться производительностью, умением пояснить (в случае необходимости) специфические моменты работы и т.д.

**15. Обучение по методу Secondment** – в дословном переводе с английского – «командирование». Метод является разновидностью ротации персонала, однако предполагает перемещение сотрудника на другое место работы в другое подразделение организации (департамент, отдел) на время с последующим возвращением к выполнению прежних обязанностей. Данный метод имеет широкое распространение в Великобритании.

Преимущества метода: 1) развитие навыков межличностного общения, взаимодействия персонала; 2) укрепление командной работы; 3) отвлечение от «рутины», что способствует повышению мотивации; 4) профессиональное, личностное развитие за счет приобретения нового опыта, знаний, навыков, умений.

Недостатки метода: может использоваться в крупных организациях с плоской структурой; нет опыта использования на постсоветском пространстве, соответственно, не отработан механизм замещения сотрудников.

**16. Обучение по методу Buddying** – метод заключается в закреплении за работником партнера (buddy), задача которого – предоставление постоянной обратной связи о действиях и решениях закрепленного за ним сотрудника с целью выявления «узких мест» в его работе. Участники являются равноправными, что отличает этот метод от наставничества. Прежде чем использовать данный метод, следует психологически подготовить работника к тому, что

за ним будут «следить», анализировать его действия. Buddy, в свою очередь, необходимо обучить методам анализа, объективной оценки, конструктивной критики.

Преимущества: 1) позволяет «взглянуть на свою работу со стороны»; 2) позволяет выявить точки личностного и профессионального роста, увидеть слабые места, недостатки; 3) улучшение навыков межличностного взаимодействия.

При недостаточной психологической подготовленности участников, использование метода может привести к возникновению конфликтных ситуаций.

По результатам анализа современных методов обучения персонала, предлагаем ввести новый классификационный признак методов обучения персонала: «направленность на целевую группу». Так, можно различить методы, направленные (преимущественно) на обучение руководителей, специалистов, служащих, рабочих либо всех категорий персонала. Безусловно, границы являются достаточно размытыми. Однако речь идет о достижении наибольшего эффекта при использовании определенных методов в обучении определенных категорий персонала.

При обучении руководителей и претендентов на руководящие должности преимущественно используются следующие современные методы: ролевая игра, обучение действием, баскет-метод. Для всех категорий персонала могут использоваться следующие методы обучения: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, тренинг, деловая игра, метафорическая игра, мозговой штурм, поведенческое моделирование, обучение по методу Shadowing, обучение по методу Secondment (кроме руководителей высшего уровня), обучение по методу Buddying (кроме руководителей высшего уровня). Метод «Сторрителлинг» преимущественно используется для обучения вновь принятых сотрудников либо кандидатов на вакантные должности.

**Выводы исследования и перспективы последующих работ в данном направлении.** Таким образом, существует огромное множество методов обучения персонала: как традиционных, так и достаточно новых. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор конкретного метода обучения зависит от задач, которые необходимо решить посредством их

использования: получение новых знаний, формирование умений и навыков, развитие личностных характеристик персонала и т.д. Необходимо отметить, что наилучшего эффекта можно ожидать от использования нескольких методов в комплексе. Перспективами последующих исследований является анализ и сопоставление методов и моделей развития персонала организации и его типа его организационной культуры.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРИ

1. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Стельмашенко – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf)
2. Шпекторенко І. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби [Електронний ресурс] / І. Шпекторенко – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/dums/2010\\_1/10sivpds.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dums/2010_1/10sivpds.pdf)
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
5. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. - 2-е изд., стереотип. - К.: МАУП, 2003. - 280 с.
6. Позднякова С.В. Сучасні особливості організації процесу розвитку персоналу [Електронний ресурс] / С.В. Позднякова, Г.В. Полухіна – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2011\\_55/statti/28.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_55/statti/28.pdf)
7. Современные методы обучения персонала // Инновационные подходы в управлении и консалтинге. - Труды 6-го Международного форума национальной гильдии профессиональных консультантов. - 26-27.10.2010. – Режим доступа: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learning/20methods.pdf>

*Рецензент д.э.н., доцент УкрГАЗТ Якименко Н.В.  
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Сухорукова Т.Г.*