

ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ



УДК 331.108

Современные подходы к обучению персонала

А.Д. Хильченко, И.О. Богданова

Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

Аннотация

В статье рассматривается проблема низкой эффективности корпоративного обучения в условиях цифровой трансформации экономики, обусловленная разрывом между формальными программами повышения квалификации и фактическими потребностями бизнеса. Цель работы состоит в обосновании системного подхода к организации обучения персонала как стратегически значимого фактора конкурентоспособности организации. В качестве объектов анализа рассмотрены современные методы обучения: электронное обучение, Agile-подход и геймификация. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения предложенных подходов при проектировании корпоративных систем обучения, ориентированных на достижение измеримых бизнес-показателей. Перспективы исследования связаны с интеграцией HR-аналитики и цифровых платформ в процессы непрерывного профессионального развития персонала.

Ключевые слова: система обучения персонала, принципы эффективности, методы обучения, оценка результатов, бизнес-цели организации

Для цитирования. Хильченко А.Д., Богданова И.О. Современные подходы к обучению персонала. *Молодой исследователь Дона*. 2026;11(3):123–127.

Modern Approaches to Employee Training

Alina D. Khilchenko, Irina O. Bogdanova

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

Abstract

The article studies the problem of low efficiency of corporate training explained by the gap between the formal professional development programs and the actual demands of business enterprises in the context of digital transformation of economy. The aim of the study is to substantiate a system approach to organising employee training as a strategically significant factor of enterprise competitiveness. Modern teaching methods, including e-learning, agile learning, and gamification, have been analysed. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approaches to designing corporate training ecosystems focused on achieving measurable business indicators. Further research can focus on studying the integration of HR data analysis and digital platforms into the processes of continuous professional development of employees.

Keywords: employee training ecosystem, principles of efficiency, teaching methods, evaluation of the results, business objectives of an enterprise

For Citation. Khilchenko AD, Bogdanova IO. Modern Approaches to Employee Training. *Young Researcher of Don*. 2026;11(3):123–127.

Введение. В условиях стремительной цифровой трансформации всех сфер экономической деятельности и нарастающей турбулентности внешней среды ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность современной организации, становится не столько наличие передовых технологий или материальных ресурсов, сколько скорость их освоения персоналом и способность команды адаптироваться к непрерывным изменениям. Интеллектуальный капитал и уровень профессиональных компетенций сотрудников превращаются в основной стратегический актив, от качества управления которым напрямую зависят устойчивость бизнеса и его рыночные позиции. В этой связи построение эффективной системы корпоративного обучения закономерно переходит из разряда вспомогательных функций управления персоналом в категорию стратегических приоритетов, требующих системного подхода, целевого финансирования и вовлеченности высшего руководства.

Анализ реальной практики функционирования российских и зарубежных компаний свидетельствует о наличии существенного разрыва между декларируемой значимостью обучения и фактической эффективностью реализуемых программ. Как справедливо отмечает Г.Д. Вотрин, наблюдается заметная диверсификация подходов организаций к обучению персонала: одни компании лишь начинают осваивать базовые принципы, задаваясь вопросами «с чего начать» и «как не изобрести велосипед», в то время как другие — лидеры рынка — уже давно внедрили передовые цифровые практики, создали уникальные образовательные экосистемы и интегрировали обучение в повседневные бизнес-процессы [1]. Этот разрыв продолжает увеличиваться, что ставит перед научным сообществом и практиками задачу поиска универсальных, но одновременно гибких подходов к формированию системы обучения, способной функционировать в различных организационных контекстах.

Цель настоящей статьи заключается в теоретическом обосновании принципов построения эффективной системы обучения персонала и разработке практических рекомендаций по организации данного процесса на основе циклической модели, ориентированной на достижение измеримых бизнес-результатов.

Основная часть. В современной научной литературе, посвященной управлению человеческими ресурсами, утвердилось понимание обучения персонала как целенаправленного, систематически организованного процесса овладения знаниями, умениями, навыками и способами коммуникации под руководством опытных преподавателей, наставников и специалистов. Однако данное определение, при всей его корректности, не отражает стратегической функции обучения, которая заключается в формировании кадрового потенциала, способного решать не только текущие, но и перспективные задачи развития организации.

Обобщая существующие теоретические подходы, можно выделить ряд фундаментальных принципов, соблюдение которых является необходимым условием построения и эффективного функционирования системы обучения в любой организации независимо от ее отраслевой принадлежности и масштаба деятельности (таблица 1).

Таблица 1

Принципы, соблюдение которых является необходимым условием построения и эффективного функционирования системы обучения [2–4]

Наименование принципа	Описание
Системность	Предполагает отказ от практики фрагментарных, разовых мероприятий в пользу целостного, структурированного комплекса технологий, методов и процедур обучения; все элементы учебного процесса — от выявления потребностей до оценки результатов — взаимосвязаны, взаимообусловлены и работают на достижение единых целей; система обучения не может существовать изолированно; она должна быть органично встроена в общую систему управления персоналом и стратегию развития организации.
Целесообразность	Требует жесткой привязки содержания, форм и методов обучения к конкретным бизнес-целям организации. Формулировка целей обучения должна быть максимально конкретной, измеримой и соотноситься с ключевыми показателями эффективности подразделений и компании в целом.
Стандартизации	Обеспечивает воспроизводимость, предсказуемость и контролируемое качество процессов обучения. Разработка и внедрение четких регламентов, положений, инструкций и методических материалов позволяет унифицировать требования к результатам обучения, создать единую базу знаний и снизить зависимость процесса от человеческого фактора. Стандартизация не означает шаблонности; она создает платформу, на которой возможна последующая персонализация и адаптация учебных траекторий.
Триединство навыков	Подчеркивает необходимость сбалансированного, гармоничного развития трех взаимодополняющих групп компетенций: 1. Профессиональные («жесткие») навыки (hard skills) — технические знания и умения, непосредственно связанные с выполнением конкретных трудовых функций (работа с оборудованием, программным обеспечением, знание технологических процессов, нормативной базы и т.д.). 2. Цифровая грамотность — способность эффективно и безопасно использовать цифровые технологии, инструменты и платформы для решения профессиональных задач, поиска и анализа информации, коммуникации и кооперации в цифровой среде. 3. «Мягкие» навыки (soft skills) — над профессиональные, социально-психологические компетенции: коммуникация, работа в команде, эмоциональный интеллект, критическое мышление, креативность, адаптивность, способность к самообучению и самоорганизации. Практика доказывает, что перекос в развитии какой-либо одной группы навыков в ущерб другим снижает общую эффективность сотрудника.

Завершает перечень ключевых принципов принцип контроля, который предполагает обязательное проведение объективной, многосторонней оценки эффективности обучения с использованием комплекса качественных и количественных методик. Без выстроенной системы контроля любые, даже самые значительные вложения в обучение рискуют превратиться в «благие намерения» без какого-либо измеримого результата. Контроль позволяет не только оценить отдачу от инвестиций, но и выявить «узкие места», скорректировать программы и повысить их эффективность в будущем.

Процесс построения и последующего функционирования эффективной системы обучения персонала логично представить в виде последовательности трех взаимосвязанных и циклически повторяющихся этапов. Каждый из этих этапов требует пристального внимания, четкого планирования и вовлеченности ответственных лиц (таблица 2).

Таблица 2

Этапы построения и последующего функционирования эффективной системы обучения персонала [5–7]

Наименование этапа	Описание этапа	Основные направления деятельности на этом этапе
Подготовительный (диагностический)	Является фундаментом, определяющим успех всей последующей работы. Здесь закладываются цели, определяются приоритеты и распределяются ресурсы	Диагностика потребностей в обучении. Важно понимать, что потребности не сводятся к субъективным пожеланиям сотрудников («хочу пройти курс по тайм-менеджменту»). Прежде всего, необходимо выявить объективные дефициты компетенций, которые тормозят реализацию бизнес-процессов, снижают производительность, качество продукции или услуг, приводят к ошибкам и потерям. Инструментами диагностики выступают: анализ ключевых показателей эффективности, оценка результатов труда, наблюдение за рабочим процессом, опросы руководителей подразделений, анализ рекламаций и жалоб клиентов
		Формулировка целей обучения. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени (SMART-критерии). Например: «Обучить 20 менеджеров отдела продаж технике преодоления возражений до 1 декабря, что должно привести к увеличению конверсии воронки продаж на 5% в первом квартале следующего года».
		Определение целевых групп персонала. Разные категории сотрудников (линейный персонал, специалисты, руководители) имеют разные потребности в обучении и требуют применения различных методов. Четкое выделение целевых аудиторий позволяет адресно подходить к разработке учебных программ
		Ресурсное обеспечение. На данном этапе необходимо определить источники и объем финансирования, выделить временные ресурсы (когда сотрудники будут учиться — в рабочее или нерабочее время), назначить ответственных за организацию и проведение обучения
Реализация (проведения обучения)	Практическое воплощение разработанных планов. Ключевым моментом является выбор и применение конкретных методов, форматов и технологий обучения.	Электронное обучение. Использование специализированных платформ (LMS — Learning Management System), электронных курсов, вебинаров, видеоуроков и других цифровых ресурсов. Ключевые преимущества e-learning: гибкость (возможность учиться в удобное время и в удобном темпе), масштабируемость (одновременный охват неограниченного числа сотрудников), доступность, возможность персонализации учебных траекторий и автоматизации контроля результатов.
		Геймификация. Внедрение игровых элементов (баллы, уровни, рейтинги, значки, соревновательные механики) в образовательный процесс. Геймификация значительно повышает вовлеченность и мотивацию сотрудников, позволяет отрабатывать навыки в безопасной, но эмоционально насыщенной среде, моделировать сложные рабочие ситуации и получать мгновенную обратную связь о действиях.

Наименование этапа	Описание этапа	Основные направления деятельности на этом этапе
		Микрообучение. Подача учебного материала небольшими, легко усваиваемыми порциями (короткие видео, инфографика, подкасты, чек-листы), которые можно использовать непосредственно на рабочем месте в момент возникновения потребности. Микрообучение идеально подходит для отработки конкретных навыков и поддержания знаний в актуальном состоянии.
		Смешанное обучение. Комбинация различных форматов и методов — например, очных тренингов с последующим онлайн-сопровождением, электронных курсов с практикумами на рабочем месте. Смешанное обучение позволяет использовать сильные стороны каждого подхода и компенсировать их недостатки
Оценка результатов	Критически важная стадия, которая служит точкой истины для всей системы обучения. Оценка не должна подменяться измерением удовлетворенности. Необходимо применять многоуровневые, объективные модели оценки.	Наиболее признанной в мире является модель Дональда Киркпатрика, включающая четыре уровня: 1. Реакция. Оценка эмоционального восприятия обучения участниками. Хотя этот уровень самый поверхностный, положительная реакция является необходимым условием для дальнейшего усвоения материала. 2. Усвоение. Измерение того, насколько участники освоили новые знания, умения и изменили свои установки. Проводится с помощью тестов, экзаменов, практических заданий, кейсов до и после обучения. 3. Поведение. Оценка того, в какой степени участники применяют полученные знания и навыки на рабочем месте. Это наиболее сложный и трудоемкий уровень, требующий наблюдения, опросов руководителей и коллег, анализа результатов работы через определенный промежуток времени после обучения (например, через 1-3 месяца). 4. Результаты. Оценка влияния обучения на ключевые бизнес-показатели организации: рост производительности труда, увеличение объемов продаж, снижение себестоимости, уменьшение числа ошибок и брака, повышение качества обслуживания клиентов, снижение текучести кадров. Именно этот уровень дает ответ на вопрос об экономической эффективности инвестиций в обучение

Современные цифровые платформы и корпоративные информационные системы (CRM, ERP, системы учета рабочего времени) открывают принципиально новые возможности для получения объективных данных о связи между обучением и результативностью.

Данные, полученные в ходе оценки, становятся исходной точкой для нового цикла подготовки: выявляются новые дефициты, корректируются программы, уточняются цели. Тем самым система обучения превращается в непрерывный, самосовершенствующийся процесс (петлю качества).

Дальнейшие перспективы исследования данной проблематики связаны с углубленной проработкой вопросов интеграции HR-аналитики и больших данных в процессы оценки эффективности обучения, а также с изучением потенциала использования технологий искусственного интеллекта для персонализации учебных траекторий и создания адаптивных образовательных сред.

Принципиально важным является изменение философии восприятия обучения внутри организации. Оно должно рассматриваться не как статья расходов, которую при необходимости можно сократить, а как стратегическая инвестиция в ключевой актив — человеческий капитал. Инвестиции в развитие сотрудников создают фундамент долгосрочной конкурентоспособности, формируют кадровый резерв, повышают лояльность и вовлеченность персонала, а главное — обеспечивают способность организации быстро и адекватно реагировать на вызовы нестабильной внешней среды. Компания, которая учится быстрее и эффективнее конкурентов, получает неоспоримое преимущество, превращая знания и компетенции своей команды в источник устойчивого развития и лидерства на рынке.

Заключение. Подводя итог проведенному анализу, необходимо подчеркнуть, что формирование эффективной системы обучения персонала — это не разовое мероприятие и не покупка готового «коробочного» решения или приглашение модного тренера. Это сложная, многокомпонентная проектная работа по созданию организационного механизма, который функционирует на принципах системности, целесообразности и постоянного измерения ценности. Успех такой системы лежит на пересечении нескольких ключевых факторов: глубокого понимания стратегических целей бизнеса, грамотного применения классических управленческих подходов (принципы, этапность, контроль) и активного внедрения современных цифровых технологий (LMS-платформы, микрообучение, геймификация, HR-аналитика).

Список литературы

1. Вотрин Г.Д. Современные тенденции в обучении и развитии персонала малых торговых предприятий. *Креативная Экономика*. 2015;9(2):161–170. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/016458/16635281.html> (дата обращения: 16.02.2026).
2. Дорогинин А.В., Сычанина С.Н., Даллакян С.К. Исследование методов и стратегий управления персоналом в современных условиях. *Прикладные экономические исследования*. 2025;(1):99–106. <https://doi.org/10.47576/2949-1908.2025.1.1.012>
3. Ковалев Н.О., Осипова О.П. Формирование системы корпоративного обучения в современных рыночных условиях. *Современная высшая школа: инновационный аспект*. 2025;17(3(69)):31–40.
4. Пилипенко А.Г. Теоретические и современные подходы к формированию системы обучения персонала в организации. *Мировая наука*. 2026;(1(106)):152–156.
5. Пирогова Н. Б., Зимонина О.В. Виды и технологии обучения персонала в современной организации. *Экономика и социум*. 2024;(11-1(126)):1050–1055.
6. Скалиух К.В. Современные подходы к обучению персонала в организации. *Вестник науки*. 2024;(3(72)):152–156. URL: <https://www.xn----8sbempclcwd3bmt.xn--plai/article/13171> (дата обращения: 04.03.2026).
7. Шугушхова З.М., Субочева А.О. Новые направления развития персонала в условиях цифровой экономики на примере компании PWC. *Самоуправление*. 2020;(3(120)):444–447.

Об авторах:

Алина Дмитриевна Хильченко, магистрант кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Донского государственного технического университета (344003, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1), alina.hilchenko2002@yandex.ru

Ирина Олеговна Богданова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» Донского государственного технического университета (344003, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1), ibogdanova74@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

About the Authors:

Alina D. Khilchenko, Master's Degree Student of the Labor Economics and Personnel Management Department, Don State Technical University (1, Gagarin Sq., Rostov-on-Don, 344003, Russian Federation), alina.hilchenko2002@yandex.ru

Irina O. Bogdanova, Cand.Sci. (Economics), Associate Professor of the Economics and Management Department, Don State Technical University (1, Gagarin Sq., Rostov-on-Don, 344003, Russian Federation), ibogdanova74@mail.ru

Conflict of Interest Statement: the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.