

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-29

УДК 658.147:621

Хилуха О.А.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, безпеки
та інноваційної діяльності підприємства
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки

ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

Зростання персоналу є одним з ключових завдань подальшого корпоративного розвитку. Інтерактивні методи навчання дозволяють реалізувати творчий потенціал учасників корпоративного управління. Інтерактивні методи навчання сприяють переходу до діалогової форми взаємодії. До інтерактивних методів відносять ділові ігри, дискусії, тренінги в результаті яких працівники обговорюють структуру і зміст програм навчання, здійснюється обмін досвідом та підвищується мотивація праці загалом. У статті уточнено категорію інтерактивні методи корпоративного навчання. Досліджено формування компетентностей персоналу на основі їх використання у корпоративному процесі, велика увага приділяється аналізу кожного з них. Виокремлено основні наслідки їх впровадження в результаті поєднання із традиційними методами навчання.

Ключові слова: корпоративне навчання, інтерактивні методи, розвиток персоналу, ділові ігри, дискусії.

Хилуха О.А. ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Самосовершенствования персонала в результате обучения является одной из ключевых задач дальнейшего корпоративного развития. Интерактивные методы обучения позволяют реализовать творческий потенциал участников корпоративного управления. Интерактивные методы обучения способствуют переходу к диалоговой формы взаимодействия. К интерактивным методам относят деловые игры, дискуссии, тренинги в результате которых работники обсуждают структуру и содержания программ обучения, осуществляется обмен опытом и повышается мотивация труда в целом. В статье уточнено категорию интерактивные методы корпоративного обучения. Исследовано формирование компетенций персонала на основе их использования в корпоративном процессе, большое внимание уделяется анализу каждого из них. Выделены основные последствия их внедрения в результате сочетания с традиционными методами обучения.

Ключевые слова: корпоративное обучение, интерактивные методы, развитие персонала, деловые игры, дискуссии.

Khilukha Oksana. INTERACTIVE METHODS OF CORPORATE TRAINING AND EMPLOYEE COMPETENCES

Corporate education has the global meaning because a competent employee has become a vital part of the international market, economy, and trade. Employees growth is one of the critical tasks for further corporate development. Interactive teaching methods allow managers, to achieve creativity in the organizational governance process. Interactive teaching methods help to build a dialog form of interaction. However, few studies have explicitly addressed the multidimensional character of interactive teaching methods and linked HR practices to various outcome dimensions. This paper discusses interactive methods of corporate training. The article first describes the competence which is based on efficient methods of teaching and learning. It elaborates each of them. The paper ends with some reflections which put forward to combine traditional methods of training with interactive ones. In general, interactive methods of employee corporate training create the system of continuous education. It develops employees by taking into account their interaction with each other and the variability of the corporate environment. Effective corporate training can improve the competencies of the agents and make the company a self-learning organization. Interactive methods of corporate training should combine with new technologies, techniques, changes in the operations management, self-development of each employee as well as traditional teaching methods. Interactive teaching methods can affect an employee, group, corporation. It gives new knowledge, develop personal reflection; it helps to study new experiences of tolerance, loyalty and other corporate values that are so important for an employee and corporation. A group develops communicative and interaction skills; becomes a value-oriented unity; changes social role depending on the situation; adopts of rules of joint activity; develops analysis and self-analysis skills in the process of group reflection. Furthermore, interactive methods can help to prevent and resolve conflicts, to find compromise solutions. Corporate training makes competent employees who capable of solving non-typical tasks, assuming responsibility in the risky and uncertainty situations which related to factors of the external environment.

Keywords: corporate training, interactive methods, employee development, business games, discussions.

Постановка проблеми. Досягнення довгострокових і короткострокових цілей корпорації, формування та утримання лідерських позицій у конкурентній боротьбі потребують високого рівня професійної підготовки персоналу, а також добре спланованої, чітко організованої роботи із його навчання.

Корпоративне навчання передбачає не лише передачу працівникам професійних знань і розвиток у них відповідних навичок, воно покликане надавати розуміння поточного стану діяльності корпорації сприяти формуванню працівником напрямів розвитку організації, підвищувати рівень мотивації, породжувати прихильне ставлення до організації і активну співучасть у її діяльності.

Знання, уміння і навички отримані працівниками потребують постійного оновлення, оскільки, у зв'язку з постійними змінами, частина набутих знань знецінюється. Тому створення системи безперервної освіти працівників на основі використання концепції «організації, що навчається» та використання у навчальному процесі інтерактивних методів набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновниками дослідження, де охарактеризована діяльність корпорації є праці А. Берл [8], Дж. Броні [11], Р. Вишні [10] Дж. Мінза [8], А. Шлейфа [10] та інших. Методам корпоративного навчання та формуванню компетентностей персоналу присвячені

дослідження Р. Бояцис [1], І. Велентаж [11], С. Віддет [12], Д. Зиглер [7], Дж Равена [6], Л. Хьел [7], С. Холіфорд [12] та ін. Незважаючи на вагомий внесок дослідників в теорію та практику корпоративного навчання, додаткового дослідження потребують методи, що засновані на взаємодії персоналу між собою, застосування яких формує спільне бачення та вирішення завдань корпорації.

Метою дослідження є уточнення категорії методи інтерактивного навчання, аналіз їх типів та дослідження результативності впровадження.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Інтерактивні методи навчання (від англ. interaction – взаємодія, вплив один на одного) – методи навчання, засновані на взаємодії персоналу між собою. Інтерактивне навчання персоналу – це навчання, побудоване на взаємодії персоналу з навчальним оточенням і середовищем корпорації, де зосереджується навчальний процес, яке передбачає встановлення взаємін і взаємодію персоналу між собою, через діалог, полілог в процесі якого відбувається формування нової компетентності

Викладач виступає в ролі організатора процесу навчання, лідера групи, фасилітатора, та створює умови для ініціативи учнів. Інтерактивне навчання засноване на власному досвіді персоналу, їх взаємодії зі сферою освоєння професійного досвіду. Навчання з використанням інтерактивних освітніх технологій передбачає не навчання від теорії до практики, а навчання від формування нового досвіду до його теоретичного осмислення через застосування.

Інтерактивні методи навчання дозволяють інтенсифікувати процес розуміння, засвоєння і творчого застосування знань при вирішенні практичних завдань. Результат забезпечується за рахунок активного включення персоналу в процес не тільки отримання, але і безпосереднього «тут і тепер» використання знань. Якщо форми і методи інтерактивного навчання застосовуються регулярно, то персонал формує продуктивні підходи до оволодіння інформацією, зникає боязнь висловити неправильне припущення (оскільки помилка не тягне за собою негативної оцінки) і встановлюються довірчі відносини з викладачем.

Інтерактивне навчання підвищує мотивацію і залучення учасників в вирішення обговорюваних проблем, дає емоційний поштовх до подальшої пізнавально-пошукової діяльності учасників, спонукає їх до конкретних дій, а процес навчання стає більш осмисленим.

Інтерактивне навчання формує здатність мислити неординарно, по-своєму бачити проблемну ситуацію, виходити з неї; обґрунтовувати свої позиції, свої життєві цінності; розвиває такі риси, як уміння вислуховувати позицію опонента, формує уміння співпрацювати, вступати в партнерське спілкування, виявляючи при цьому толерантність і доброзичливість по відношенню до колег.

Інтерактивні методи навчання дозволяють отримати новий досвід організації діяльності, набути

навичок ведення переговорів. Інтерактивна діяльність забезпечує не тільки приріст знань, умінь, навичок, способів діяльності і комунікування, а й передбачає розкриття нових можливостей персоналу є умовою для становлення та вдосконалення компетентностей через включення учасників освітнього процесу в усвідомлення ролі індивідуальної та колективної діяльності для накопичення досвіду і прийняття рішень. Використання інтерактивних технологій навчання дозволяє здійснити контроль за засвоєнням знань і умінням застосовувати отримані знання, уміння в різних ситуаціях бути більш гнучким.

У вітчизняній практиці все більш широко використовуються інтерактивні методи навчання (табл. 1). Вони підвищують здатність менеджерів різних рівнів виявляти і структурувати проблеми, збирати й аналізувати інформацію, при необхідності готувати альтернативні рішення і вибирати найбільш оптимальний варіант як в процесі індивідуальної роботи, так і у взаємодії з іншими працівниками.

Семінар-диспут передбачає публічне обговорення дискусійного питання і після доповіді, спонукає до активної діяльності, розвиває ініціативність і творчість, уміння відстоювати свої переконання. В ході заняття послідовно моделюються проблемні ситуації шляхом розв'язання або постановки проблемних питань. На занятті відбувається вільний обмін думками. Кожен може поставити запитання виступаючому, або ж висловити альтернативну думку.

Дискусія з поділом групи передбачає обговорення будь-якого питання, проблеми шляхом поділу навчальної групи на колективи однодумців. Способи поділу на групи, що дискутують може бути різною. На наш погляд, найбільш прийнятним і корисним для проведення є поділ на групи, що опонують відповідно до питань лекції. Кожній групі пропонується спільно підготувати відповіді на поставлені в плані заняття проблемні питання та їх обґрунтувати. Викладач заздалегідь призначає доповідачів і відповідальних за аналізовані проблеми в питанні. При цьому їхніми опонентами виступають представники іншої групи. Чим більше розглянутих проблем в питанні, тим повніше буде розглянуто питання.

На занятті з поділом групи, що опонують рекомендується розміщувати персонал, що навчається паралельно один до одного, щоб він мав можливість бачити перед собою протилежну групу під час обговорення поставлених питань.

Для того щоб дискусія йшла в потрібному руслі, викладачеві рекомендується шляхом постановки додаткових питань, приєднання до тої чи іншої думки, висловити свою думку направити наукову суперечку в напрямку, який забезпечить досягнення мети заняття. На початку аналізу дискусії доцільно дати можливість висловитися завчасно призначеній «експертній» групі.

Навчально-теоретична конференція являє собою зібрання студентів для обговорення будь-яких питань. В ході обговорення виробляються навички ведення наукової суперечки, які не повинні перерос-

Таблиця 1

Інтерактивні методи навчання

Неімітаційні	Імітаційні	
	Неігрові	Ігрові
Семінар-диспут Дискусія з поділом на опонуючі групи Навчально-теоретична конференція Колоквіум Круглий стіл Програмне навчання	Розв'язання практичних ситуацій (кейс-метод Імітаційні вправи (баскет-метод)	Корпоративний тренінг Ділова гра

тати у взаємні звинувачення. Особистим прикладом керівнику заняття слід показати, що в м'яка манера, позбавлена агресивності і категоричності перемагає, а той, хто використовує підвищений тон і емоції замість лаконічних, переконливих і об'єктивних доказів, не досягає успіху.

Колоквіум передбачає бесіду викладача з студентами для з'ясування їх знань в процесі обговорення доповідей. Сутність цього методу полягає в тому, що, ті що навчаються готують до заняття реферати на обговорювану тему. Доцільно їх завчасно вивчити всім учасникам, щоб бути готовим виступити в якості опонентів. Обов'язковим є творчий підхід до обговорюваних питань.

Круглий стіл – це публічне обговорення або висвітлення будь-яких питань, коли учасники висловлюються в певному порядку. Цей метод дозволяє вирішити найбільш складні і проблемні питання. Ті, що навчаються в цьому випадку знаходяться в рівному становищі. Як правило, таке заняття перетворюється в живу бесіду, активну розмову з обговорюваною проблемою. Вже при підготовці до заняття персонал, що навчається потрапляє в ситуацію, в якій треба не лише продемонструвати знання, а й показати вміння відстоювати свою думку, та дотримуватись толерантного ставлення до співрозмовника.

Круглий стіл передбачає напружену розмову роботу в інтересах оперативного вирішення складної інтелектуальної задачі. Учасники заняття повинні генерувати сміливі ідеї, парадоксальні думки, пропозиції, з подальшою їх оцінкою, зіставленням, експертним аналізом і вибором кращих варіантів. Керівник заняття, ставлячи себе в рівні умови із слухачами, повинен залишатися викладачем і довести розгляд питання до логічного завершення.

Сутність програмного навчання полягає у високому рівні структурованості досліджуваного матеріалу і поетапній оцінці його засвоєння. Інформація при програмному навчанні розглядається невеликими блоками. Після роботи над кожним блоком, той, що навчається повинен виконати завдання, що показує рівень засвоєння матеріалу, що вивчається. Програмне навчання має здійснюватися за допомогою «навчальних програм», що визначають не тільки зміст, а й процес навчання.

Аналіз практичних ситуацій, пов'язаний з розв'язанням практичних ситуацій (кейс-метод). Мета цього методу – виробити навички аналізу інформації, структурування; здатності виявляти ключові проблеми та генерувати альтернативні шляхи їх вирішення, оцінювати їх і вибирати оптимальне рішення, розробляти програми дій. В основі розгляду практичних ситуацій лежить групове обговорення, в якому ті, що навчаються грають активну роль, а ведучий направляє і контролює їх роботу.

Кейс-метод дозволяє ознайомитися з досвідом роботи організацій, оскільки розглядає конкретні ситуації розвинути аналітичні навички, навички прийняття рішень, розробити тактику і стратегію прийняття рішень. Для якісного використання такого методу персоналу, що навчається потрібно мати певний рівень теоретичних знань і володіти професіоналізмом використанні таких знань.

Імітаційні вправи (баскет-метод) – в основі цього методу імітація ситуацій, що виникають в процесі діяльності корпорації. Той, що навчається під час заняття виступає в ролі посадової особи, яка має певні обов'язки – аналізує звіти, юридичних документів. Той, що навчається одержує інформацію про обов'язки посадової особи, в ролі якої він виступає.

У імітаційну вправу можна переговори з інвесторами, постачальниками, конкурентами.

Корпоративний тренінг – це спеціально створена модель життєвої ситуації, в процесі якої людина набуває певного досвіду. Різноманітні програми тренінгу покликані навчити учасників справлятися з труднощами, долати професійні ризики. Цілі будь-якої програми тренінгу специфічні і передбачають формування, розвиток або вдосконалення будь-якої компетентності.

Ділова гра – інтерактивна форма проведення заняття, що передбачає відтворення предметного і соціального змісту професійної діяльності. В ході її проведення здійснюється моделювання системи відносин, які характерні для того чи іншого виду практики, як засіб моделювання різних умов професійної діяльності, аспектів соціальної взаємодії і людської активності ділова гра виступає методом пошуку нових способів виконання завдання.

Ділова гра включає в себе цілий комплекс методів активного навчання, таких як: дискусія, мозковий штурм, дії по інструкції, аналіз конкретних ситуацій і т. п. Процес навчання в діловій грі максимально наближений до реальної практичної діяльності керівників і фахівців, що досягається використанням в ній реальних моделей соціально-економічних відносин.

Підводячи підсумок огляду інтерактивних методів навчання, які застосовуються в корпоративних програмах навчання персоналу, слід зазначити, що вони дозволяють досить швидко засвоювати навчальний матеріал. Однак універсальних методів професійного навчання не існує: кожен має свої недоліки та переваги, тому їх варто поєднувати в процесі формування компетентностей персоналу.

Інтерактивні методи навчання зазвичай використовуються в поєднанні з традиційними лекціями і семінарами. Корпоративне навчання має ґрунтуватися на комплексному їх застосуванні при оптимальному поєднанні творчих і репродуктивних підходів.

Процес професійного навчання персоналу варто завершити оцінкою його результативності, шляхом вибору показників і критеріїв, які дозволяють якісно проаналізувати його ефективність

Висновки. В цілому інтерактивні методи корпоративного навчання покликані забезпечити створення системи безперервної освіти працівників, спрямовані на розвиток персоналу з урахуванням його взаємодії між собою та мінливості зовнішнього середовища корпорації. Ефективне корпоративне навчання здатне удосконалити організаційно-економічний механізм формування компетентностей персоналу та зробити компанію самонавчальною організацією. Формування необхідного обсягу знань, умінь і навичок має здійснюватися за рахунок грамотного поєднання інтерактивних і традиційних методів навчання з урахуванням оновлення технологій, техніки, змін в організації виробництва, в тісному зв'язку з кар'єрним ростом та саморозвитком кожного працівника.

Інтерактивні методи навчання впливають власне на працівника, групу, корпорацію. Результатом корпоративного навчання для, власне, працівника є формування нового знання, розвиток особистісної рефлексії; освоєння нового досвіду взаємодії із колегами, толерантності, лояльності та інших корпоративних цінностей, що є важливими для конкретної організації. Результатом для навчальної групи є розвиток навичок спілкування та взаємодії; формування ціннісно-орієнтаційної єдності; гнучка зміна соціальної ролі в залежності від ситуації; прийняття правил спільної діяльності; розвиток навичок аналізу і самоаналізу в процесі групової рефлексії; розвиток умінь

попередження та вирішення конфлікти, здібностей до прийняття компромісних рішень. Результатом впровадження інтерактивних методів корпоративного навчання для організації є формування компетентного персоналу здатного розв'язувати нетипові завдання, брати на себе відповідальність в умовах ризику та невизначеності зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Пер. с англ. Москва : НИРО, 2008. 352 с.
2. Зязюн І.А. Світоглядні пріоритети педагогіки. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. праць : у 2 ч. / редкол. : І.А. Зязюн (гол.) та ін. Київ ; Вінниця, 2002. Ч. 1. Вип. 2. С. 10–16.
3. Колосок А.М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 249–253.
4. Ліпич Л.Г., Пустюльга Л.С. Генезис розвитку теорій мотивації праці. *Science*. 2010. № 1. С. 17–19.
5. Нижник В.М., Полінкевич О.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. № 9(2). С. 334–345.
6. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Пер. с англ. Москва : Когито-Центр, 2002. 396 с.
7. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 608 с.
8. Berle A., Means G. The modern corporation and private property. New Brunswick : Transaction publishers, 1991. 434 p.
9. Levchuk A. Corporate culture: technology of its formation. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. Т. 3. № 11. С. 47–52.
10. Shleifer A., Vishny R. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*. 1997. № 52(2). P. 737–783.
11. Velentzas I., Broni G. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. Accounting and Auditing Ethics & Deontology (in Greek). Thessaloniki, 2014. 200 p.
12. Whiddett S., Hollyforde S. A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. London : CIPD, 2003. 764 p.