

СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФОРМА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ В ЭПОХУ БОЛЬШИХ ДАННЫХ

SOCIAL STAFF TRAINING AS A FORM OF INCREASING COMPANY EFFICIENCY IN THE ERA OF BIG DATA

ПОЛУЧЕНО 09.02.2025

ОДОБРЕНО 17.02.2025

ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025

УДК 336.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-103-106

**ШИРИНКИНА Е.В.**

Д-р экон. наук, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса, ФГБОУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут

SHIRINKINA E.V.

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Business, Surgut State University, Surgut

e-mail: shirkina86@yandex.ru

**УМРИХИНА Л.Р.**

Аспирант, ФГБОУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут

UMRIKHINA L.R.

Postgraduate Student, Surgut State University, Surgut

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена тем, что внедрение социального обучения неизбежно и кардинально изменит корпорации, сделает их более открытыми и свободными. В эпоху Большых Данных эффективность компании на рынке и эффективность обучения в ней коррелируют с использованием социального обучения. Организации, которые отказываются от социального обучения, менее конкурентоспособны. В настоящее время почти половина (46%) современных компаний не использует социальное обучение. Главное ограничение заложено в организационной и корпоративной культуре, которая препятствует свободному обмену мнениями, идеями и контентом внутри организации под лозунгом «У нас это не принято». В этой связи авторами в данном исследовании освещаются ключевые вопросы по определению технологий социального обучения в условиях жесткого ограничения распространения информации. Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты позволят компаниям разрабатывать эффективные стратегии в обучении персонала и HR-менеджменте.

Ключевые слова: социальное обучение, образовательная технология, обучение персонала, эффективность, менеджмент, управленческие решения, эпоха Больших Данных.

Abstract

The relevance of the study is due to the fact that the introduction of social learning will inevitably and radically change corporations, making them more open and free. In the era of Big Data, the effectiveness of a company in the market and the effectiveness of training in it correlate with the use of social learning. Organizations that refuse social learning are less competitive. Currently, almost half (46%) of modern companies do not use social learning. The main limitation is embedded in the organizational and corporate culture, which hinders the free exchange of opinions, ideas and content within the organization under the slogan "We do not accept this." In this regard, the authors in this study highlight the key issues of defining social learning technologies in the context of severe restrictions on the dissemination of information. The practical significance of the study is that the results obtained will allow companies to develop effective strategies in personnel training and HR management.

Keywords: social learning, educational technology, personnel training, efficiency, management, management decisions, the era of Big Data.

В настоящее время традиционный формат корпоративного тренинга испытывает некоторые проблемы.

1. *Ограниченная эффективность.* Представление, что за несколько дней можно сформировать полезный навык, — лишь миф. Навык формируется в ходе осмысленной реальной деятельности, а не через изучение готовых выводов. Чтобы добиться реальных изменений в поведении на работе и в жизни, нужны эмоции. Именно они включают желание учиться.

2. *Рамочность, шаблонность.* Традиционный тренинг наследует принципы классно-урочной системы: собирает группу в одном помещении и учит ее тому, «как надо». А запрос современной эпохи — выход за рамки.

В этой связи в данном исследовании осуществлен поиск нового формата обучения для бизнеса, как к методу познания через социальное обучение.

Внедрение социального обучения неизбежно и кардинально изменит корпорации, сделает их более открытыми

и свободными. Социальное обучение позволяет расширить аудиторию, экономить затраты на других методах обучения [1; 8; 9].

Тем не менее половина (46%) современных компаний не используют социальное обучение. Главное ограничение заключено в организационной и корпоративной культуре, которая препятствует свободному обмену мнениями, идеями и контентом внутри организации под лозунгом «У нас это не принято».

Таким образом, ключевые вопросы: готовы ли мы к свободе, потому что социальное обучение — это определенный уровень свободы наших сотрудников, и к открытости наших организаций, потому что социальное обучение невозможно осуществить в условиях жесткого ограничения распространения информации.

В основе форматов социального обучения — перформативные практики. Они превращают обучение из процесса передачи знаний в активное создание опыта через совместные действия. Для этого используют элементы актерских тренингов, игр, творческих мастерских и даже песочной терапии.

Социальное обучение позволяет компаниям достичь следующих результатов:

- развитие новых корпоративных профессиональных и цифровых компетенций — problem solving, управление результатом, инновационность, клиентоцентричность, развитие команд/коллаборативность, эмоциональный интеллект;
- становление культуры самообучающейся организации, обмен лучшими практиками и знаниями, создание нового знания.

До недавнего времени социальное обучение использовалось фрагментарно. Например, несколько тысяч руководителей компаний изучают английский язык на платформе *Global English*. Они общаются с коллегами и с коучами по всему миру, пересылают друг другу контент, совместно создают контент.

Таким образом, основополагающие принципы новых образовательных решений:

- 1) гибкость в создании и изменении контента;
- 2) моментальная доставка контента;
- 3) обучение «точно вовремя».

Социальное обучение позволяет найти простые инструменты, которые помогут сотрудникам выполнять работу эффективнее и быстрее.

ОТКРЫТИЕ ВЕБИНАРЫ — КАК ФОРМА СОЦИАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Формат предполагает открытое портфолио: работники сами решают, что будут обсуждать. Фасилитатор-активист готовит вебинар, в течение года любой сотрудник может подключиться к вебинару, обсудить тему, загрузить видеоролик в *Workplace*. Так сотрудники получают знания вне формального обучения или классических тренингов.

Сотрудники самостоятельно модерируют контент. Если информация бесполезная — удаляют ее. Если знают более эффективное решение проблемы, чем предложенное коллегой, — делятся им в комментариях. Контент, который не соответствует этическим нормам, не появляется. Сформировалась самоорганизующаяся среда.

Наше видение социального обучения:

- знания, которые приводят к подтвержденному результату;
- быстрые и точные ответы на типичные рабочие вопросы;
- знания, которые согласованы с политиками компании;
- каждый сотрудник может стать тренером и экспертом;

- единная платформа агрегации знаний и идей, доступная каждому сотруднику.

Каждый сотрудник — носитель уникального опыта. Когда у кого-то назревает желание поделиться им, мы организуем неформальный *Learning club*. Прийти может любой желающий. Наработками делятся не только фасилитаторы, но и гости клуба — происходит обмен опытом. Дальнейшее обсуждение темы происходит в *Workplace*. Эта активность развивается очень хорошо.

Структура сообщества в *Workplace* представлена на рис. 1.



Рис. 1. Структура сообщества в *Workplace* [1; 5]

Следующий шаг — создание системы управления знаниями, специальной платформы для сбора знаний, через которую станет возможна коммуникация и коллаборация сотрудников.

Достоинства платформы *Workplace*:

- единая платформа для работы и обучения;
- мощные и простые инструменты коллаборации;
- удобная система хештегов и общего поиска по ключевым словам;
- приятный и простой интерфейс;
- возможность размещения различного контента.

Недостатки:

- ограничения в системе отчётности;
- отсутствие рейтингов и геймификации;
- ограничения в системе администрирования;
- всё в одном: как найти то, что нужно;
- отсутствует удобная система поиска контента [3; 7].

Одно из основных направлений работы — вовлечение руководителей и сотрудников в управление знаниями. В рамках Корпоративного университета создаются профессиональные кафедры, соответствующие основным функциональным направлениям компании. Именно они становятся владельцами сообществ, нацеленных на сохранение и распространение знаний.

Активные сообщества становятся одним из ключевых инструментов работы. В помощь руководителям в Корпоративном университете разработана специальная программа для запуска сообществ — обучение команды, инструкции, шаблоны и установочная сессия для ключевых участников.

Социальное обучение или обучение друг у друга — важная часть процесса управления знаниями. Можно сказать, что это основной канал для передачи знаний в компании.

Пять ключевых инструментов СУЗИ представлены на рис. 2.



Рис. 2. Ключевые инструменты системы управления знаниями и инновациями (СУЗИ) [2; 6]

Какие организационные методы можно и нужно использовать, чтобы включить взрослого человека в дискуссию? В компании *Danone* социальное обучение вначале развивалось через *alumni*-клубы [4]. На массовых программах людей информировали, что есть такая система. Они открывали группу выпускников, обнаруживали интересные посты, делились впечатлениями. Другие участники писали им приветственные комментарии. Получался интересный диалог.

Многие считают, что использование кейсов наиболее оправданно на программах развития *soft skills*, в то время как для *hard skills* адекватны иные методы обучения. Одним из ярких примеров может являться статистика количества softcase по отношению к hardcase на крупнейших «кейсовых» площадках *Harvard Business School*, которая является пионером данного направления.

Опыт Школы финансов показал успешность интеграции в программы Школы специально разработанных практических кейсов и симуляций, позволяющих сформировать необходимые знания, умения и навыки. Кейсы на программах Школы — это наглядные истории из реальной жизни, практические ситуации, которые позволяют заглянуть в будущее и проиграть в безопасных условиях несколько вариантов развития событий. По сути, это тренажёры, позволяющие выработать ряд практических навыков по анализу сложных ситуаций и быстрому принятию наиболее верных решений.

Все кейсы, используемые в рамках программ, созданы лидерами Сбербанка и Корпоративного университета. Проводят ежегодные конкурсы по разработке бизнес-кейсов в области экономики и финансов. Конкурсы организованы Школой финансов совместно с Департаментом финансов Блока «Финансы» Сбербанка. Конкурсы позволили найти такие ситуации из собственной практики банковских сотрудников, которые были успешно интегрированы в учебные программы Школы финансов для развития профессиональных компетенций.

На основе результатов конкурсов был сформирован пул профессиональных экспертов-преподавателей из числа лидеров Банка. В первом конкурсе принимали участие сотрудники финансовой службы Сбербанка, включая не только

Центральный аппарат Сбербанка, но и финансовые службы территориальных банков. В 2024 г. был объявлен второй конкурс кейсов и аудитория участников была расширена: кроме коллег из блока «Финансы» Сбербанка к участию в конкурсе были приглашены руководители и сотрудники блоков «Корпоративный бизнес», *CIB*, Казначейства, а также слушатели программ Корпоративного университета Сбербанк 500 и Сбербанк Мини-MBA текущих потоков. По результатам конкурсов были подготовлены учебные пособия, с которыми можно ознакомиться в Виртуальной школе Сбербанка. В учебные пособия были включены кейсы, получившие наиболее высокий рейтинг от слушателей.

КЕЙСЫ В VUCA-РЕАЛЬНОСТИ

Наиболее значимыми при планировании и принятии решений в ситуациях неопределенности, когда нет достаточного количества данных, невозможно предсказать линию развития событий, присутствует высокая степень риска, мы считаем следующие компетенции:

- адаптивность;
- осознанность;
- способность расширять границы;
- сотрудничество;
- сетевое мышление.

Растет спрос на гибких и адаптивных сотрудников. Появился специальный термин — learning agility. Понятие означает способность адаптироваться и обучаться в изменчивой среде, умение и желание учиться на основе опыта, готовность применять полученные знания и навыки в новых ситуациях.

Кейс-метод в развитии ключевых компетенций в VUCA-реальности. Работая с кейсом, сотрудник погружается в ситуацию неопределенности. Чтобы быстро находить лучшее для бизнеса решение в ситуации заданных условий и ограничений, он учится проявлять высокую осознанность, способность системно и нестандартно мыслить. Участники получают опыт взаимодействия людей с различной экспертизой и ролевыми позициями, после чего оценивают его очевидное преимущество. Это хорошая практика, чтобы прокачать умения слышать и понимать другого человека, расширить собственные рамки, найти общий язык с самыми разными людьми, увидеть новые решения в привычных рабочих ситуациях.

Умение делиться — ключевой навык. Любой работник в современной организации должен проявлять эмоциональный интеллект и эмпатию. В парадигме индивидуальных образовательных траекторий каждый человек приходит к результату своим путем.

В основе социального обучения лежат три фундаментальные идеи. Во-первых, у людей есть контент, которым они хотели бы делиться, но без социальных инструментов их аудитория ограничена. Во-вторых, сотрудники хотят перенять опыт лидеров, хотят понять, в чем секрет, а рассказать об этом могут только сами лидеры. В-третьих, организации тратят огромные деньги на обучение своих людей, и странно использовать посторонних тренеров, вместо того чтобы привлекать собственных сотрудников, в которых вложено столько средств.

За что все-таки борются организации, вкладывая в социальное обучение деньги и тратя на него рабочее время сотрудников? Как нам, экспертам, пережить сдвиг, когда мы отдаем право организовывать свое обучение, отвечать за него и управлять процессом кому-то другому? Каждая компания будет искать свой ответ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Альварес С. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development [Текст] / С. Альварес. — URL: <https://clck.ru/345Vhr>
2. Галина А.Э. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации [Текст] / А.Э. Галина, Е.В. Малютина, Т.А. Уколова // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2023. — № 1. — С. 88–93.
3. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений [Текст] / А. Остервальдер. — URL: <https://clck.ru/345W3J>
4. Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / И. Пинье, А. Остервальдер. — URL: <https://clck.ru/345VzL>
5. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели» [Текст] / Э. Рис. — URL: <https://clck.ru/345VgR>
6. Ширинкина Е.В. Многофакторная модель оценки текучести персонала в организации [Текст] / Е.В. Ширинкина, В.В. Короленко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7. — № 6. — С. 76–80.
7. Ширинкина Е.В. Управление человеческим капиталом в цифровой экономике [Текст] / Е.В. Ширинкина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7. — № 2. — С. 18–22.
8. Carrot Quest. Как проводить исследования, результаты которых пойдут в бэклог, а не в стол. — URL: <https://clck.ru/345VoJ>
9. Sabohat M.Sh., Ilkhomjan M.S. Modernization of personnel training technology for the air traffic management and maintenance system // Вестник Академии гражданской авиации. — 2022. — № 3. — С. 26–34.

REFERENCES

1. Alvarez S. How to create a product that will be bought. Lean Customer Development method. URL: <https://clck.ru/345Vhr>
2. Galina A.E., Malyutina E.V., Ukolova T.A. Modern approaches to professional development and training of personnel in the organization // Economics and management: scientific and practical journal. 2023, no. 1, pp. 88–93.
3. Osterwalder A. Development of value propositions. URL: <https://clck.ru/345W3J>
4. Pigne I., Osterwalder A. Construction of business models. Handbook of the strategist and innovator. URL: <https://clck.ru/345VzL>
5. Rice E. Business from scratch. The Lean Startup method for quickly testing ideas and choosing a business model. URL: <https://clck.ru/345VgR>
6. Shirinkina E.V., Korolenko V.V. Multifactor model for assessing personnel turnover in an organization // Personnel and Intellectual Resources Management in Russia. 2018, vol. 7, no. 6, pp. 76–80.
7. Shirinkina E.V. Human capital management in the digital economy // Personnel and Intellectual Resources Management in Russia. 2018, vol. 7, no. 2, pp. 18–22.
8. Carrot Quest How to conduct research, the results of which will go to the backlog, and not to the table. URL: <https://clck.ru/345VoJ>
9. Sabohat M.Sh., Ilkhomjan M.S. Modernization of personnel training technology for the air traffic management and maintenance system // Bulletin of the Academy of Civil Aviation. 2022, no. 3, pp. 26–34.