

ПРИМЕНЕНИЕ ПЕЙТОНОВСКОГО ПОДХОДА В ОБУЧЕНИИ НАВЫКАМ МЕНЕДЖМЕНТА

APPLICATION OF PEYTON METHOD TO TEACHING MANAGEMENT SKILLS

ПОЛУЧЕНО 12.05.2025 ОДОБРЕНО 15.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2025 УДК 331.108 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-3-33-36



ИЛЛАРИОНОВА Е.С.

Старший преподаватель кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ILLARIONOVA E.S.

Senior Lecturer, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: es_illarionova@guu.ru

Аннотация

В условиях растущего значения мягких навыков в профессиональной деятельности руководителей, традиционное образование сталкивается с серьезными трудностями в эффективном формировании и развитии этих компетенций. Автор настоящей статьи предлагает исследовать потенциал и эффективность Пейтоновского метода, первоначально предназначенного для обучения медицинским процедурам, применительно к передаче как технических (hard skills), так и межличностных (soft skills) компетенций в сфере управления персоналом и организации бизнеса. Инновационные методы обучения способствуют формированию ключевых качеств успешных менеджеров, таких как лидерство, умение эффективно общаться, разрешать конфликты и мотивировать сотрудников. Внедрение таких подходов позволит будущим руководителям и специалистам лучше адаптироваться к современным условиям конкуренции на рынке труда и успешно справляться с возникающими профессиональными вызовами.

Ключевые слова: управление персоналом, менеджмент, обучение руководителей, мягкие навыки, обратная связь.

Abstract

In the context of the growing importance of soft skills in the professional activities of managers, traditional education faces serious difficulties in the effective formation and development of these competencies.

The author of this article suggests exploring the potential and effectiveness of the Peyton method, originally intended for teaching medical procedures, in relation to the transfer of both technical (hard skills) and interpersonal (soft skills) competencies in the field of personnel management and business organization. Innovative training methods contribute to the formation of key qualities of successful managers, such as leadership, the ability to communicate effectively, resolve conflicts and motivate employees. The implementation of such approaches will allow future managers and specialists to better adapt to modern competitive conditions in the labor market and successfully cope with emerging professional challenges.

Keywords: HR management, management, executive training, soft skills, feedback.

В современном мире стремительно меняются требования к профессиональным качествам руководителей. Если ранее акцент делался преимущественно на технических знаниях и специализированных навыках, то сегодня возрастает значимость мягких навыков (*soft skills*). *Soft skills*, включающие в себя эмоциональный интеллект, коммуникабельность, лидерство, управление конфликтами и умение работать в команде, становятся важнейшими факторами успешного управления организациями. Однако обучение таким навыкам представляет собой значительную сложность, так как они не поддаются стандартному обучению и требуют глубокого понимания человеческой психологии и поведения.

Актуальность данной темы обусловлена несколькими ключевыми тенденциями. Во-первых, цифровизация и автоматизация многих процессов приводят к тому, что технические навыки постепенно вытесняются машинами, тогда как мягкие навыки остаются уникальной областью человеческого потенциала. Во-вторых, эффективное управление предполагает не только способность к аналитическому мышлению и решению проблем, но и культивирование лидерских качеств, способности мотивировать коллектив, налаживание продуктивного взаимодействия и поддержку здоровой организационной культуры. В-третьих, все более интенсифицирующаяся борьба за место на рынке труда

подчеркивает важность вложений в развитие личностных качеств, чтобы обеспечить конкурентные преимущества как для организаций, так и для отдельных специалистов [1].

Тем не менее, несмотря на очевидную необходимость, обучение мягким навыкам сталкивается с рядом трудностей. Одной из основных проблем является субъективность оценки эффективности таких навыков, что затрудняет разработку универсальных методик обучения. Другая сложность связана со связью мягких навыков и личностных особенностей и опыта каждого человека. Кроме того, традиционные педагогические подходы, вроде лекций и экзаменов, часто неэффективны для развития мягких навыков, поскольку те требуют практического применения и обратной связи в контексте реальных жизненных ситуаций [12].

Данная статья посвящена поиску новых актуальных подходов к обучению *soft skills* руководителей и студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент».

Интеграция передовых методик обучения мягким навыкам в образовательные программы по менеджменту является стратегически важным шагом для обеспечения конкурентоспособности будущих руководителей и специалистов на современном рынке труда. Инновационные подходы к обучению *soft skills*, такие как адаптация методов, изначально разработанных для технических дисциплин, позволяющие

обеспечить студентам практический опыт и глубокое понимание этих навыков. Это, в свою очередь, повышает их способность адаптироваться к меняющимся условиям и эффективно управлять организациями, что является важнейшим условием для поддержания конкурентоспособности как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне [11].

В процессе обучения медицинским техникам широко используется так называемый пейтоновский подход и его вариации. Это методика мануального тренинга, предложенная Родни Пейтоном, врачом-хирургом из Северной Ирландии. Она включает четыре ключевых шага:

- демонстрация (*Demonstration*). Преподаватель демонстрирует эталон выполнения, осуществляя задачу на обычной скорости без пояснений;
- деконструкция (*Deconstruction*). Разделение процесса на последовательные шаги и постепенное выполнение каждого из них. Преподаватель при этом сопровождает свои действия пояснениями;
- осмысление (*Comprehension*). Студент описывает каждый этап манипуляции, в то время как преподаватель следует указаниям студента для ее реализации. Описание и выполнение могут идти параллельно или по очереди;
- выполнение (*Performance*). Студент синхронно артикулирует порядок выполнения и реализует шаги заданной процедуры.

Выполнение манипуляций студентом оценивается, и затем цикл обучения повторяется столько раз, сколько необходимо для освоения навыка на эталонном уровне. Неоднократно было доказано, что подход Пейтона превосходит стандартные инструкции по обучению навыкам сложных манипуляций. [13]

Гипотеза исследования состояла в проверке возможности эффективной передачи посредством данного метода не только *hard skills*, таких как технические манипуляции, но и *soft skills*, которые являются особенно важными для современных руководителей.

Студентам Государственного университета управления 1 и 2 курса бакалавриата было предложено поучаствовать в обучении навыкам обратной связи с применением модифицированного подхода Пейтона в форме деловой игры.

В концепции игры было заложено обучение двум ключевым компетенциям: первая — это конкретный технический навык, заключающийся в искусстве создания оригами; вторая — развитие навыка коммуникации через обмен конструктивной обратной связью по результатам работы.

Из числа студентов были отобраны тренеры по обоим навыкам, которые, начав с демонстрации техники создания оригами, последовательно переходили к объяснению процесса с подробными комментариями. В дальнейшем студенты, выступавшие в роли учеников, направляли инструктора пошагово, а завершающим этапом стало самостоятельное выполнение студентами работы по созданию оригами.

На втором этапе действовали 2 студента-тренера, один из которых давал конструктивную обратную связь тренеру по оригами, второй комментировал на втором шаге, почему именно таким образом и в таком порядке необходимо давать обратную связь. Студенты-стажеры пытались давать указания тренеру для воспроизводства конструктивной обратной связи. На последнем этапе каждый студент-стажер дал конструктивную обратную связь тренеру по оригами.

После деловой игры студентам было предложено заполнить анкету обратной связи, которая включала вопросы о роли студента в ходе игры, а также ряд утверждений, с которым студент мог согласиться или не согласиться:

- тренер продемонстрировал(а) складывание оригами в обычном темпе, и я смог(ла) понять процесс;
- тренер подробно описал(а) каждый шаг складывания оригами, что помогло мне лучше понять процесс;
- я смог(ла) объяснить тренеру шаги складывания оригами, что способствовало моему пониманию;
- я чувствую уверенность в складывании оригами самостоятельно;
- тренер продемонстрировал(а) процесс конструктивной обратной связи в обычном темпе, и я смог(ла) понять процесс;
- тренер подробно описал(а) каждый шаг конструктивной обратной связи, что помогло мне лучше понять процесс;
- я смог(ла) объяснить тренеру шаги конструктивной обратной связи, что способствовало моему пониманию;
- я чувствую уверенность в предоставлении конструктивной обратной связи самостоятельно;
- после обучения я ощущаю большую уверенность в применении навыка.

В заключительной части опроса, студентам необходимо было выбрать, какой из навыков на их взгляд после обучения они лучше развили:

- после обучения я ощущаю большую уверенность в применении навыка...
- после обучения я ощущаю, что могу выполнить задачу лучше...
- мне понравился процесс освоения навыка...
- если мне потребуется научить кого-то, используя этот подход, то я смогу научить.... — выберите какому из навыков.

В исследовании приняли участие 35 студентов-участников игры, из них 17 девушек и 18 юношей. 18 обучающихся являлись студентами 1 курса бакалавриата, 17 — студентами 2 курса бакалавриата. Распределение студентов по ролям во время деловой игры приведено на рис. 1.

Во время деловой игры я участвовал(а) в роли



Рис 1. Распределение ответов на вопрос исследования: «Во время деловой игры я участвовал(а) в роли»

При складывании оригами высокую оценку получили как тренеры за объяснение, так и стажеры оценили освоение навыка на высоком и очень высоком уровне удовлетворенности и уверенности (рис. 2).

При передаче навыка конструктивной обратной связи работа тренеров получила больше нейтральных оценок, но также была оценена высоко, аналогично, стажеры более сдержанно высказались о процессе освоения этого навыка (рис. 3).

57% учащихся улучшили свою уверенность как в получении, так и в предоставлении обратной связи, а также в искусстве оригами. В то время как 26% отметили повышение уверенности только в аспекте формирования и передачи

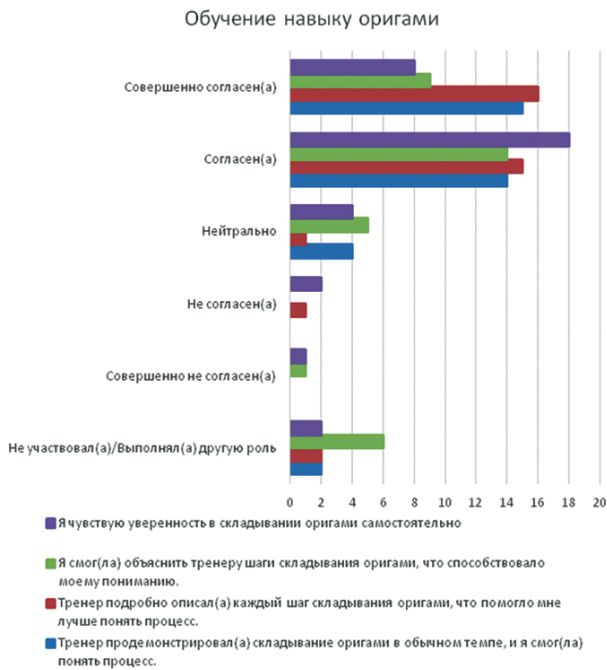


Рис 2. Распределение ответов на вопросы исследования об обучении навыку складывания оригами

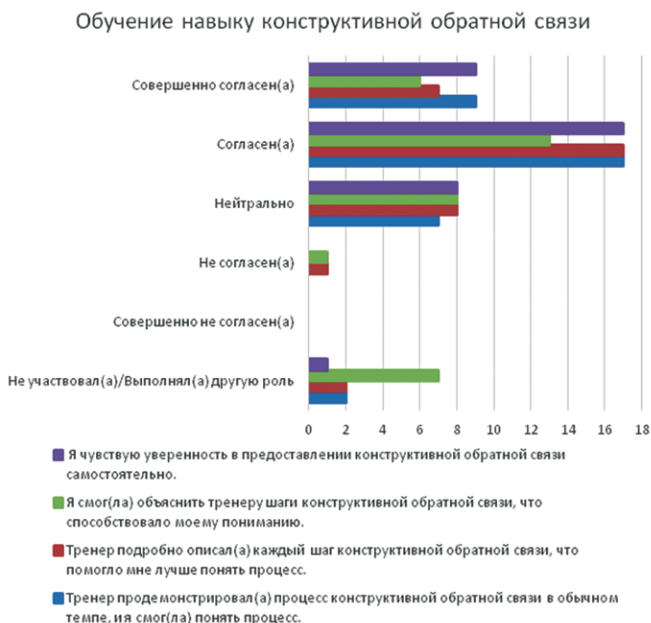


Рис 3. Распределение ответов на вопрос исследования об обучении навыку конструктивной обратной связи

конструктивной обратной связи, 17% стали более уверенными исключительно в навыке создания оригами.

66% игроков верят в свою способность эффективно решить задание, требующее как мастерства обратной связи, так и умения складывать оригами. В то время как 23% уверены в своей компетенции исключительно в предоставлении конструктивной обратной связи, 11% считают себя квалифицированными только в искусстве оригами.

60% учащихся нашли процесс освоения обоих умений привлекательным, 23% предпочли исключительно аспект построения конструктивной обратной связи, тогда как 17% выразили предпочтение исключительно изучению оригами.

63% студентов считают, что смогут научить обоим навыкам, 29% — только оригами и всего 8% только конструктивной обратной связи.

Важно подчеркнуть, что в перечне возможных ответов на каждый вопрос из этой части исследования присутствовал пункт «ни один из навыков», но никто из респондентов этот вариант не выбрал.

Следовательно, из этого можно сделать вывод, что методики, основанные на принципах пейтоновского подхода, могут адаптироваться и успешно использоваться не только в обучении техническим навыкам (практическим умениям), но и в развитии межличностных навыков (коммуникативных умений). Хотя степень эффективности передачи умений и уровень удовлетворенности, а также уверенность учащихся могут быть чуть ниже по сравнению с прямым обучением практическим навыкам, они все же сохраняются на достаточно высоком уровне.

Модифицированный пейтоновский подход может быть рекомендован как эффективный инструмент для включения в программы обучения *soft skills*, что позволит повысить уровень подготовки руководителей и специалистов в этой области. Дальнейшие исследования могут быть направлены на оптимизацию этого метода для различных типов *soft skills* и на оценку его долгосрочной эффективности в реальных организационных условиях.

В современной рабочей среде выдвигаются высокие требования к управленческому персоналу, особо подчеркивается необходимость развития мягких навыков в образовательных программах. Данное исследование показало, что модифицированный пейтоновский подход может быть успешно адаптирован для обучения как техническим, так и межличностным навыкам. Результаты эксперимента подтверждают, что студенты способны не только осваивать сложные манипуляции, но и развивать такие важные мягкие навыки, как конструктивная обратная связь, что является критически важным для их будущей профессиональной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ашурбеков Р.А. Профессиональное обучение руководителей на основе компетентного подхода [Текст] / Р.А. Ашурбеков, Ю.О. Бадикова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 5. — С. 75–80.
2. Гетманская Е.В. «Мягкие навыки» в зарубежных исследованиях: социологические, маркетинговые и образовательные подходы [Текст] / Е.В. Гетманская, В.Ф. Чертов // Социология и право. — 2023. — Т. 15. — № 3. — С. 320–334.
3. Иванченко Л.С. Инновационные методы обучения персонала [Текст] / Л.С. Иванченко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2021. — № 1.
4. Курбатова О.А. Роль навыков *soft skills* в решении проблем у начинающих и опытных руководителей [Текст] / О.А. Курбатова, С.В. Курбатова // Проблемы научно-практической деятельности. Поиск и выбор инновационных решений: сборник статей Международной научно-практической конференции (17 декабря 2021 г. Омск). В 2 ч. — Ч. 1. — Уфа: OMEGA SCIENCE, 2021. — С. 184–188.
5. Непарко М.В. Особенности применения инновационных методик при обучении менеджеров межкультурным компетенциям [Текст] / М.В. Непарко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2021. — № 8-3. — С. 87–90.

6. *Оборин М.С.* Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации [Текст] / М.С. Оборин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2023. — № 1. — С. 33–41.
7. *Сорокопуд Ю.В.* Soft skills («мягкие навыки») и их роль в подготовке современных специалистов [Текст] / Ю.В. Сорокопуд, Е.Ю. Амчиславская, А.В. Ярославцева // Мир науки, культуры, образования. — 2021. — № 1. — С. 194–196.
8. *Фаблинова О.Н.* Роль «мягких» навыков в условиях инновационного развития экономики [Текст] / О.Н. Фаблинова // Социологический альманах. — 2021. — № 12. — С. 149–155.
9. *Цыбулевский А.В.* Геймификация в сфере образования: современные подходы и практики [Текст] / А.В. Цыбулевский // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 5. — С. 95–99.
10. Haber J., Xu H., Priya K. Harnessing virtual reality for management training: a longitudinal study // Organization Management Journal. 2022, v. 20, no. 3.
11. Ragusa A., Caggiano V., Trigueros R. et al. High Education and University Teaching and Learning Processes: Soft Skills // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022, v. 19, no. 17, p. 10699.
12. Sutil-Martín D.L., Otamendi F.J. Soft Skills Training Program Based on Serious Games // Sustainability. 2021, v. 13, no. 15, p. 582.
13. URL: https://uommk.by/images/1.09.2020/posvyashcheniye/rubrika_eto_interesno.pdf (accessed: 06.05.2025).
3. Ivanchenko L. S. Innovative methods of personnel training // Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research. 2021, no. 1.
4. Kurbatova O.A., Kurbatova S.V. The role of soft skills in problem solving among beginners and experienced managers // Problems of scientific and practical activity. Search and selection of innovative solutions: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference (December 17, 2021 Omsk). In 2 parts. Part 1. Ufa: OMEGA SCIENCE, 2021, pp. 184–188.
5. Neparko M.V. Features of the application of innovative methods in the training of managers in intercultural competencies // International Scientific Research Journal. 2021, no. 8-3, pp. 87–90.
6. *Oborin M.S.* Technologies of human resource management in the context of digitalization // Bulletin of Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences. 2023, no. 1, pp. 33–41.
7. *Sorokopud Yu.V., Amchislavskaya E.Yu., Yaroslavlseva A.V.* Soft skills and their role in the training of modern specialists // The world of science, culture, education. 2021, no. 1, pp. 194–196.
8. *Fablinova O.N.* The role of "soft" skills in the context of innovative economic development // Sociological Almanac. 2021, no. 12, pp. 149–155.
9. *Tsybulevsky A.V.* Gamification in education: modern approaches and practices // Human and intellectual resources management in Russia. 2024, vol. 13, no. 5, pp. 95–99.
10. Haber J., Xu H., Priya K. Harnessing virtual reality for management training: a longitudinal study // Organization Management Journal. 2022, v. 20, no. 3.
11. Ragusa A., Caggiano V., Trigueros R. et al. High Education and University Teaching and Learning Processes: Soft Skills // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022, v. 19, no. 17, p. 10699.
12. Sutil-Martín D.L., Otamendi F.J. Soft Skills Training Program Based on Serious Games // Sustainability. 2021, v. 13, no. 15, p. 582.
13. URL: https://uommk.by/images/1.09.2020/posvyashcheniye/rubrika_eto_interesno.pdf (accessed: 06.05.2025).

REFERENCES

1. Ashurbekov R.A., Badikova Yu.O. Professional training of managers based on a competence approach // Human and intellectual resources management in Russia. 2024, vol. 13, no. 5, pp. 75–80.
2. Getmanskaya E.V., Chertov V.F. "Soft skills" in foreign studies: sociological, marketing and educational approaches // Sociology and Law. 2023, vol. 15, no. 3, pp. 320–334.

Уайт Т.

ВСЯ ПРАВДА О КАРЬЕРНОМ УСПЕХЕ. О ДОХОДЕ, КАРЬЕРНОМ РОСТЕ И ВЛАСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

М.: МИФ, 2025, 368 с.

Как построить успешную карьеру и сохранить здоровую психику? Эксперт с 25-летним опытом по управлению персоналом и ex-топ-менеджер компаний Fortune 50 Тесса Уайт предлагает действующие инструменты и стратегии, которые приведут вас к заветной цели.

Благодаря этой книге вы сможете:

- принимать взвешенные карьерные решения;
- получать зарплату, которую вы заслуживаете;
- проходить конфликтные ситуации без риска потерять работу;
- видеть, что вас ждет дальше на карьерном пути, и знать, как к этому подготовиться.

Вы найдете советы и сценарии, которые можно использовать в рабочих ситуациях на каком бы профессиональном уровне – стажер или топ-менеджер – вы ни находились.

