

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ: СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОБЛЕМЫ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ НАВЫКОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ

EMPLOYEE TRAINING: A MODERN VIEW OF THE PROBLEMS OF MASTERING NEW SKILLS AND COMPETENCIES

ПОЛУЧЕНО 11.01.2024 ОДОБРЕНО 12.01.2024 ОПУБЛИКОВАНО 26.02.2024

УДК 364 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-1-33-38

**ГУРОВА Е.В.***Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***GUROVA E.V.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow***e-mail:** nadkate2001@mail.ru

Аннотация

В настоящее время в условиях цифровой экономики остро встала проблема пересмотра качественной составляющей персонала организации. В современных условиях меняются характер труда, человек и требования, предъявляемые к персоналу и организациям. Стремительное развитие цифровых технологий, быстрое устаревание одних и внедрение других увеличивают спрос на сотрудников с узкоспециализированными навыками, информационными навыками, навыками управления и коммуникации. Возросший спрос на таких специалистов требует от организаций поиска новых, более эффективных способов управления персоналом, соответствующих новым условиям, в том числе и поиска методов обучения — как одной из важнейших функций управления персоналом в современных организациях. Затраты на персонал рассматриваются уже как инвестиции в человеческий капитал, и особенно важным становится вопрос эффективного планирования статей бюджета на персонал. Возникает потребность в разработке действенных методик оценки эффективности краткосрочных и долгосрочных инвестиций в человеческий капитал организации в целом и в обучение в частности.

Ключевые слова: обучение, персонал, развитие персонала, методы обучения, система обучения, проблемы подготовки кадров.

Abstract

Currently, in the digital economy, the problem of revising the qualitative component of the organization's personnel has become acute. In modern conditions, the nature of work is changing, people and the requirements for personnel and organizations are changing. The rapid development of digital technologies, the rapid obsolescence of some and the introduction of others, increases the demand for employees with highly specialized skills, information skills, management and communication skills. The increased demand for such specialists requires organizations to search for new, more effective ways of personnel management that meet new conditions, including the search for training methods — as one of the most important functions of personnel management in modern organizations. Personnel costs are already considered as an investment in human capital, and the issue of effective planning of budget items for personnel becomes especially important. There is a need to develop effective methods for assessing the effectiveness of short-term and long-term investments in the human capital of an organization in general and in training in particular.

Keywords: training, personnel, personnel development, teaching methods, training system, problems of personnel training.

В настоящее время руководители организаций всего мира как никогда раньше заинтересованы в повышении конкурентоспособности своего бизнеса на рынке. Все чаще возникает необходимость формирования не только внешнего облика организации, но и ее внутренней составляющей. Сейчас все стремятся не только механически нанять работника, а уделяют время развитию корпоративной культуры, часто звучит определение не «коллектив», а «команда», все больше применяются обороты «офисная семья», «команда единомышленников». Это, в первую очередь, связано с тем, что человеческий ресурс не менее важен при производстве и предоставлении товаров и услуг, а в рамках меняющегося мира каждая организация стремится преуспеть и достичь конкурентного преимущества за счет эффективного использования своих ресурсов. Персонал является самым важным ресурсом организации, потому что именно человек получает и реализует необходимые знания и профессиональный опыт.

Однако для того чтобы принимать обоснованные взвешенные решения по любым кадровым вопросам, необходимо также осуществлять регулярную оценку состояния кадровой политики, так и самих работников. Без такого знания не сможет функционировать ни один руководитель.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков деятельность организации по повышению квалификации своих сотрудников является неоспоримым фактором успеха на рынке. Кроме того, одной из ключевых в обеспечении успеха развития современной организации является проблема наличия квалифицированных, гибких, способных к самообучению и саморазвитию, эффективному планированию образовательных и карьерных путей специалистов [1].

Проблема обучения и переобучения персонала, приобретение навыков и способностей конкурировать в условиях рыночных отношений сегодня приобретает особую актуальность. Это обусловливается:

- неблагоприятными тенденциями на рынке труда, поскольку современный рынок предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам менеджеров по продажам;
- обострением конкуренции за рабочие места внутри организаций, так как идет объективный процесс отторжения сотрудников с низкими профессиональными качествами;
- гарантией социального благополучия и одним из условий конкурентоспособности специалистов.

Обучение и переобучение сотрудников в настоящее время должно быть непрерывным в течение всей трудовой деятельности. Руководители организаций должны рассматривать затраты на это процесс как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии [8].

Для получения эффекта от непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы, а руководству нужно создать климат, благоприятствующий обучению.

Таким образом, возникает необходимость разработки ряда мер, направленных на развитие специалистов, при условии оптимизации издержек на персонал.

На данный момент существуют сложности определения в денежном выражении результатов от проведения мероприятий по обучению и развитию персонала. Одной из проблем является не мгновенная отдача от инвестиций в обучение персонала. Также нельзя гарантировать, что вложенные деньги окупятся в полной мере. Сложно рассчитать степень влияния различных факторов, которые могут изменить качество и производительность труда, например, условия труда, отношения в коллективе, существующая система мотивации в организации, материально-техническое оснащение, а также факторы личного характера. У организации появляется дополнительная проблема — текучесть уже обученного персонала, при неверных вложениях появляется риск стать «кузницей кадров». Стоит сказать, что обучение всего одного сотрудника может существенно повлиять на эффективность деятельности всего подразделения, в котором он трудится.

В условиях современного производства предъявляются высокие требования к процессу подготовки и обучения кадров той или иной организации. Так как какие-то профессии исчезают, другие появляются, третьи меняются, становится очевидно, что возникает необходимость использования новых видов и методов обучения и переобучения персонала. При этом формирование кадровой политики в современных условиях показывает необходимость создания оптимальной системы обучения сотрудников, поскольку кадры имеют решающее значение для удержания компании на рынке.

Таким образом, процесс совершенствования системы обучения и переобучения сотрудников следует рассматривать через призму основных проблем, которые возникают или могут возникнуть при ее организации:

- отсутствие заинтересованности руководителя компании вкладывать средства в развитие и обучение персонала из-за непонимания важности обучения сотрудников, в связи с отсутствием лишних средств на его развитие и, возможно, руководитель считает, что сотрудник, если он хочет развиваться, сам найдет способ для этого;
- отсутствие заинтересованности работников в обучении в связи с непониманием, для чего, почему и кому это нужно;
- отсутствие мотивации у сотрудников, так как отсутствует понимание цели обучения и нет желания развиваться. В этом случае основной задачей руководителя становится развитие мотивации персонала;
- отсутствие понимания эффективности методов обучения в зависимости от конкретных целей и задач организации;
- невозможность оценить желаемый эффект и отсутствие понимания цели обучения у руководителя компании.

Весь спектр проблем, возникающих в процессе организации обучения сотрудников, можно разделить на три группы:

- обучение навыкам и компетенциям специалистов, не нуждающихся в них, то есть отсутствие адресного подхода к обучению;
- обучение навыкам и компетенциям, в которых нет необходимости в данный момент. Обучение на долгосрочную перспективу в условиях стремительного развития цифровых технологий — это прямая потеря временных и финансовых ресурсов;
- обучение навыкам и компетенциям с помощью устаревших технологий или способом, который не подходит для освоения именно этих умений.

Рассмотрим эти группы подробнее и предложим варианты совершенствования процесса обучения для каждой из указанных групп проблем.

Начнем с проблемы того, что компания принимает решение обучить (повысить квалификацию) не тех сотрудников, которые действительно этого хотят и обучение которых впоследствии принесет положительные результаты для компании. Истинная причина этой проблемы — проблема оценки персонала в организации.

Если система оценки персонала разработана плохо, может возникнуть ложная необходимость в обучении одних сотрудников и при этом руководитель не дает раскрыть потенциал других.

Как было сказано выше, чтобы обучение принесло значимый эффект, необходимо желание сотрудника развиваться и обучаться, нужно его мотивировать.

Чтобы решить эту проблему, можно предложить следующие действия:

- наладить систему оценки персонала;
- донести до сотрудников значимость обучения в данной конкретной ситуации;
- наладить систему мотивации по результатам применения полученных знаний в профессиональной деятельности;
- отправлять на обучение сотрудников, проработавших в компании не менее двух лет;
- провести опрос персонала, чтобы понять, насколько заинтересованы сотрудники в обучении.

Вторая проблема — обучение «не тому». Руководители провели оценку персонала, выявили сотрудников, которым необходимо обучение и обучение которых принесет максимальную пользу для компании, но неверно приняли решение чему необходимо обучить выбранных сотрудников.

Для того чтобы подобная проблема не возникла, необходимо:

- провести аудит отдела и его сотрудников с целью выявления пробелов в их работе;
- четко понимать цель, к реализации которой должно привести обучение сотрудника или отдела в целом;
- провести мониторинг образовательных мероприятий, с помощью которых возможно получение навыков и умений, необходимых в конкретной ситуации.

Следующая проблема — обучение «не тем способом». Неверный выбор формата обучения: неверное время занятий, неверный выбор метода обучения, неверный выбор преподавателя и так далее.

Для решения этой проблемы понадобится:

- диалог с обучаемыми на тему удобного формата, времени обучения;
- аудит существующих методов обучения и подбор оптимального;
- изучение отзывов, оценка результатов, советы с коллегами — то, что будет способствовать пониманию, насколько эффективен данный курс, семинар, образовательный контент;

- оценка коллектива для понимания, какой формат обучения будет наиболее оптимален для него в соответствии с их потребностями, запросами, целями и задачами.

Важным условием эффективности обучения сотрудников является выбор цели, к реализации которой должно привести обучение. Так как, не понимая, что нужно, невозможно получить в полной степени то, что необходимо компании.

Чаще всего руководители на обучение отправляют проверенных временем сотрудников, однако также есть противоположное мнение, что на обучение рекомендуется отправлять молодых сотрудников, которым не хватает в полной мере знаний и умений. Несомненно, это рискованно по причине того, что новый сотрудник в компании после прохождения обучения может изъявить желание сменить место работы, поэтому этот вопрос остается всегда на усмотрение руководителя компании.

Что касается целей, к реализации которых должно привести обучение и переобучение сотрудников, то их можно сгруппировать следующим образом:

- рост производительности труда. Чем выше производительность труда, тем больший объем услуг оказан или большее количество товаров продано, следовательно, больше прибыль компании. Очевидно, что чем выше квалификация и профессиональная подготовка сотрудников, тем выше производительность их труда, то есть затраты на обучение персонала при грамотном подходе ведут к росту прибыли компании;
- уменьшение текучести кадров. Обучение персонала — это критерий того, что руководитель заинтересован в своих сотрудниках, ценит и мотивирует их на долгосрочное продуктивное сотрудничество, что способствует росту коэффициента постоянства кадрового состава и снижению текучести кадров;
- развитие персонала. Обучение способствует не только профессиональному развитию персонала, но и личностному росту;
- внедрение новых технологий. Обучение становится необходимостью в условиях цифровизации, когда одни технологии сменяются другими [6].

Поэтапная система обучения сотрудников не претерпела за последние годы значительных изменений, но приобрела свои особенности.

Первый этап — определение потребности в обучении по уровням: для компании, в целом, для отдела или для конкретного сотрудника.

Второй этап — определение бюджета, который компания готова вложить в развитие персонала.

Третий этап — выбор конкретного метода обучения.

Четвертый этап — дизайн обучения (полная подготовка курса под конкретного сотрудника).

Пятый этап — анализ полученных после обучения результатов, оценка эффективности применения полученных знаний, донесение результатов обучения до сотрудников [9].

Грамотно организованная система обучения и переобучения сотрудников позволяет формировать человеческий капитал в соответствии с потребностями общественного воспроизводства и создавать условия, способствующие самореализации человека.

Для того чтобы данный механизм работал стабильно и продуктивно, необходимо учесть две основные проблемы, характерные для российских компаний.

Первая проблема — многие руководители в настоящее время считают затраты на обучение сотрудников неэффективными. И решается данная проблема таким образом,

что привлекаются специалисты требуемой квалификации из других компаний. Это, как правило, требует меньших затрат, нежели обучение сотрудников своей компании и их профессиональный рост.

Вторая проблема — в силу нестабильности экономики компании опасаются потерять средства, вложенные в сотрудников, из-за высокой текучести кадров, поэтому знания и навыки, полученные сотрудником в процессе обучения, представляют ценность не только для компании, оплачивающей обучение, но и для других конкурентов.

В зависимости от проблем, возникающих у организации при формировании организационного механизма обучения сотрудников, можно выделить основные факторы, влияющие на необходимость выделения финансовых средств на обучение:

- быстрый темп развития технологий, который обуславливает необходимость внесения изменений в профессиональные стандарты специалистов всех сфер деятельности и тем самым изменение их компетенций;
- рост необходимости в квалифицированных кадрах.

Современные технологии образования позволяют руководителям творчески подходить к выбору методов и методик обучения сотрудников, ориентируясь на цели.

Практический опыт российских компаний по формированию систем подготовки и переподготовки сотрудников показывает, что обучение персонала следует рассматривать не как самоцель, а как составную часть корпоративной политики с целью обеспечения ее конкурентоспособности.

В силу высокого уровня конкуренции, растущего с каждым годом, становится все сложнее занимать лидирующие позиции на рынке, где огромную роль играет профессионализм, уровень знаний и навыков сотрудников, качество производимой продукции и оказываемых услуг, а также множество других факторов.

С учетом такой сложной взаимосвязи различных факторов в современном бизнесе руководители компании стремятся повысить уровень своих знаний и навыков, помочь сотрудникам в повышении их компетентности и в росте мотивации. Руководители стремятся к совершенствованию организации обучения и переобучения сотрудников, постоянно находясь в поиске новых образовательных контентов, как внешних, так и внутренних.

Исходя из вышесказанного, методика организации обучения сотрудников современных организаций должна включать следующие этапы.

1. Определение цели, к реализации которой должно привести обучение персонала.

2. Планирование и прогнозирование результатов организации обучения. Прежде чем начинать обучение персонала, руководству необходимо спланировать не только последовательность результатов, которые должны быть получены после обучения, но последовательность и этапность обучения: с каких методов обучения лучше начать, а какие лучше поставить ближе к окончанию обучения, чтобы подытожить полученные знания.

Прогнозирование и планирование проводится с периодичностью раз в полгода, чтобы вовремя и своевременно отслеживать как положительные, так и отрицательные изменения, происходящие в компании.

3. Организация подготовки путем обучения на рабочем месте или вне его в зависимости от целей. В настоящее время существует большое количество методов обучения, которые прошли достаточно длительную апробацию и показали свои плюсы и минусы [5]. Несомненно, с экономической точки зрения в условиях современного ведения бизнеса наименее затратными являются методы обучения

на рабочем месте. Так, институт наставничества показал свою экономическую и организационную эффективность как в плане прямого, так и обратного процесса. В организации много опытных специалистов, готовых поделиться своими знаниями, при этом молодые специалисты готовы обучать старших коллег современным технологиям. Несмотря на это, наставничество — это достаточно сложный процесс, требующий взаимодействия наставника и обучаемого, разработки методического сопровождения, системы мотивации и контроля. Зачастую сложности возникают уже на первом этапе — выбора наставников и составления плана развития обучаемого. Решение этой проблемы целиком зависит от методического сопровождения данного процесса.

Кроме наставничества руководители современных организаций не перестают рассматривать в качестве методов обучения проведение семинаров, деловых игр, «круглого стола» и кейсов. Несмотря на высокую затратность, данные методы повышения квалификации применяются успешно. Семинары способствуют получению навыков общения, способности донести свою точку зрения до коллег и заказчиков, а также умению слушать и слышать собеседника [4].

Деловые игры и кейсы позволяют воспроизвести профессиональную обстановку с помощью общения, графиков, презентаций, документов. Эта обстановка должна максимально соотноситься с реальным положением дел, что подразумевает детальную проработанность деловых игр и кейсов под потребности конкретной организации. Результатом применения метода «деловой игры» для сотрудника становится получение навыков общения и профессиональных компетенций, которые помогают достигнуть поставленных целей и оперативно решать текущие вопросы.

Метод «круглого стола» отличается общением «глаза в глаза» и способностью помочь в умении донести мысль до окружающих, умении аргументировать свою точку зрения. При этом усваивается информация быстро и информативно. На данном мероприятии происходит обмен информацией, опытом, знаниями, происходит обсуждение насущных вопросов.

Организация обучения сотрудников вне рабочего места осуществляется, как правило, в форме выездных мероприятий, способствующих росту профессионализма, таких как профессиональные выставки, бизнес-форумы, конференции. Особого внимания заслуживают бизнес-форумы и профессиональные выставки как один из способов реализации широкого спектра возможностей как для руководителя, так и для сотрудников.

В современных условиях одним из наиболее востребованных направлений развития коммуникаций и обучения является индустрия деловых мероприятий. Регулярные форумы, бизнес-клубы, конференции стали неотъемлемой частью жизни общества [2]. Однако не следует забывать, что среди большого многообразия деловых мероприятий достаточно много некачественных и бесполезных, ведущих к прямой потере времени и денег. Среди выставок, форумов и конференций следует выбирать те, которые соотносятся с целями компании и включают целевую аудиторию, которая необходима ей на данном этапе развития. Цели могут быть разными: найти партнеров, клиентов, расширить сеть деловых контактов с пользой для бизнеса, получить заряд мотивации, новые знания и увидеть новые технологии достижения корпоративных целей. Кроме того, наличие цели помогает оценить «коэффициент полезного действия» от посещения таких мероприятий.

Бизнес-форумы как новые способы делового общения и обмена мнениями — это еще и отличный инструмент для

нетворкинга, установления, поддержания и развития отношений с теми, кто может повлиять на развитие бизнеса. Организаторы собирают в одном месте и в одно время людей, имеющих общие интересы. Это имеет значение, конечно, в большей степени для руководителей организаций, для директоров компаний, а не для штатных сотрудников. Однако для понимания цели деятельности компании, для личного роста это отличные коммуникационные площадки для всех категорий сотрудников.

Стимулирование сотрудников на самообучение путем прохождения курсов — вебинаров известных бизнес-спикеров и чтения бизнес-литературы — один из самых экономичных способов обучения в настоящее время, который, однако, не сильно востребован ни руководителями, ни сотрудниками. Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в повышении квалификации, в росте навыков и знаний путем самообразования, им необходима сильная мотивация.

Таким образом, на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа обучения, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании. Кроме того, важно понимать, что успешные результаты обучения невозможны без желания сотрудника. Для этого следует в первую очередь, определить, что хочет получить сам сотрудник.

Во-вторых, определить формы стимулирования, которые организация может использовать в своей деятельности. Но затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать отдачи, которую компания получит от их применения. Следует отметить, что потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования являются индивидуальные.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы.

1. Планирование и прогнозирование обучения сотрудников должно быть организовано таким образом, чтобы оно принесло положительные результаты и способствовало достижению цели.

2. Выбор для обучения «правильных» замотивированных на успех сотрудников должен иметь прямое отношение к показателям прибыли компании в целом.

3. Организация обучения сотрудников на рабочем месте и вне его путем применения различных методов должна соотноситься с целями и задачами организации и учитывать индивидуальные потребности сотрудников.

4. Стимулирование сотрудников на самообучение должно соотноситься с эффективностью применения полученных навыков и умений.

Практические рекомендации по улучшению организации обучения персонала находятся в тесной зависимости от проблем, которые могут возникать в организации в процессе организации обучения сотрудников.

1. Решение проблемы формальности обучения. Цель, к реализации которой должно привести решение данной проблемы, — это способность сотрудников применять в профессиональной деятельности полученные знания и умения.

Если организация детально не прорабатывает систему обучения своих сотрудников, это приводит к снижению возможностей развития персонала, к снижению их мотивации, к тому, что информацию сотрудники будут усваивать медленнее и менее продуктивно, а также не будут в полной мере исполнять свои обязанности по причине отсутствия нужного уровня квалификации. Поэтому, чтобы снизить возможность возникновения данной проблемы, и для ее решения, необходимы такие мероприятия, как поручение

более сложной работы сотрудникам, желание руководства вкладываться в обучение, выделять время для повышения квалификации сотрудников и мотивировать их. Карьерный рост, например, более вероятен при непрерывном обучении сотрудников [3]. Однако следует отметить, что невысокие возможности карьерного роста в компании могут быть также связаны с небольшой численностью персонала и с отсутствием вакантных мест более приоритетной должности, а не с отсутствием необходимых компетенций и навыков у сотрудника. При этом для многих людей, особенно амбициозных, необходимо развитие и возможность повышения в занимаемой должности. С этой целью рекомендуется открывать филиалы, расширять отделы в компании, проводить ротацию кадров. Основная задача данных рекомендаций — чтобы организация системы обучения сотрудников переросла в объективную необходимость.

2. Слабо развитая система самообучения и саморазвития сотрудников. Основным плюсом данного метода является то, что он является наименее затратным в финансовом плане. В связи с этим рекомендуется создать библиотеку с современными книгами по бизнесу, по продажам, по личностному развитию, по психологии. Также можно открыть доступ для сотрудников к электронной библиотеке.

Для данного метода необходимо сочетание двух факторов:

- желание руководства для личностного и профессионального роста сотрудников;
- мотивация сотрудников на самообучение.

Решение данной проблемы оказывает прямое влияние на уровень знаний и навыков сотрудников, а также на личностный рост персонала. И тут возникает вопрос о виде мотивации, присущей тому или иному сотруднику. Например, одному сотруднику не нужно предлагать изучить дополнительные материалы, прочесть книги по сфере его профессиональной деятельности, он делает это сам, так как хочет и готов развиваться всеми возможными способами. Другому сотруднику, например, нужно несколько раз сказать, объяснить важность и значимость самообучения, так как он не видит в этом особого смысла для себя [7].

3. Слабо развитая система наставничества. Оптимизировать систему наставничества необходимо в силу того, что это не очень затратно, но максимально действенно. Для начала необходимо, естественно, отобрать сотрудников, которые способны осуществить процесс наставничества, у которых достаточно опыта и знаний для этого. Руководству после отбора «наставников» необходимо организовать процесс из обучения наставничеству, а также разработать систему доплат за дополнительную деятельность.

4. Проблема высокой текучести кадров. Она может быть решена, благодаря переобучению руководителей отделов навыкам отбора и подбора сотрудников. Отметим, что руководитель должен иметь «портрет» идеального сотрудника, должен знать, какие черты характера и какие навыки должны у него быть. Он должен оценить, насколько тот или иной кандидат подходит для данной должности. Это к тому же облегчит последующую работу наставников — они будут работать уже с «нужными» сотрудниками. Снижение текучести кадров будет способствовать дальнейшему развитию предприятия и снижению издержек на постоянный поиск новых сотрудников, которые не задерживаются на вакантной должности.

5. Недостаточное применение методов и способов обучения. Для налаживания системы работы с персоналом нужно наладить систему обучения сотрудников, а также разработать подробную дорожную карту. Как было сказано выше, обучение можно и нужно организовывать как на рабочем месте сотрудника, так и за его пределами.

Важно понимать, что мероприятия, необходимые профессионалам и новичкам, существенно отличаются. Для опытных сотрудников для обучения наиболее эффективными будут внешние мероприятия и самообразование: встречи с известными спикерами, посещение масштабных мероприятий, изучение бизнес-литературы для опытных специалистов. Для новичков в качестве подготовки и переподготовки подойдут внутренние мероприятия.

Кроме того, рекомендуется организовывать как личностное обучение сотрудников, так и коллективное — для сплочения коллектива. Это должно привести к росту командного духа, к росту знаний как отдельных сотрудников, так и всего коллектива, а также к росту прибыли компании, то есть к достижению стратегической цели организации обучения сотрудников. В этом случае целесообразно внедрить систему обучения, учитывающую специфику деятельности и сферу работы сотрудника, а также его личностные качества и тип его мотивации.

Для того чтобы обучение персонала работало, необходимо, чтобы у каждого сотрудника был личный план обучения с поэтапным описанием целей и задач. В соответствии с ним обучаемый сотрудник будет повышать навыки и умения, необходимые в работе. Этот подход более затратный по времени и средствам, однако его эффективность значительно выше. Он отталкивается от конкретных проблем и ошибок сотрудника и направлен на достижение цели компании.

Но основная задача руководителя, отвечающего за обучение персонала, — возможность оценить выполнение плана. Причем желательно не субъективно, а объективно — в измеримых показателях. Для того чтобы процесс оценки выполнения плана был удобнее, рекомендуется предварительно прописывать цели и полученные результаты. Таким образом сотрудники исправят имеющиеся ошибки, что впоследствии скажется на прибыли компании.

Внедрение описанных рекомендаций позволит организациям усовершенствовать процесс обучения и развития персонала, что приведет к достижению поставленных целей организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Байбакова Т.В.* Активные методы обучения в системе управления персоналом / Т.В. Байбакова // Педагогика и психология в XXI веке: современное состояние и тенденции исследования: Материалы V Всероссийской научно-практической и методической заочной конференции, Киров, 11–12 января 2018 года. — Киров: ФГБОУ ВО Кировский государственный медицинский университет. — 2018. — С. 127–136.
2. *Батырев М.В.* 45 татуировок продавца. Правила для тех, кто продает и управляет продажами / М.В. Батырев. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336 с.
3. *Владимиров И.В., Маслов В.И., Хангельдиева И.Г.* Трансформация процессов подготовки, привлечения и удержания кадров в среде высокотехнологичного бизнеса современной России / И.В. Владимиров, В.И. Маслов, И.Г. Хангельдиева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 5. — С. 32–38.
4. *Желтова Д.В.* Оценка эффективности программ обучения на рабочем месте в повышении производительности / Д.В. Желтова // Вестник науки. — 2023. — № 2 (59). — С. 26–28.
5. *Митрофанова Е.А., Дуракова И.Б.* Трансформация социально-трудовой сферы под воздействием мегатрендов /

- Е.А. Митрофанова, И.Б. Дуракова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 5–12.
- Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В. Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра / Е.А. Панова, Н.Н. Опарина, Л.В. Бондарева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 3. — С. 49–55.
 - Уитни Дж. Команда А: модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников / Уитни Дж. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/corptrain/knizhnaya-polka-komanda-a-uitni-dzhonson/> (дата обращения: 25.10.2023).
 - Явные и скрытые затраты на персонал // Модели и методы повышения эффективности инновационных исследований: сборник статей Международной научно-практической конференции, Воронеж, 03 декабря 2019 года. Том. Часть 1. — Воронеж: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС». — 2019. — С. 103–106.
 - Gapsalamov A.R., Merzon E.E., Kuznetsov M.S., Vasilev V.L., Bochkareva T.N. The education system in the context of socioeconomic transformations / Gapsalamov A.R., Merzon E.E., Kuznetsov M.S., Vasilev V.L., Bochkareva T.N. // PERIODICO TCHE QUIMICA. — 2020. — № 17. — С. 874–883.
 - Batyrev, M.V. 45 tattoos sold. Rules for those who sell and manage sales / M.V. Batyrev. — M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. — 336 p.
 - Vladimirov, I.V., Maslov, V.I., Khangeldieva, I.G. Transformation of the processes of training, attracting and retaining personnel in the high-tech business environment of modern Russia / I.V. Vladimirov, V.I. Maslov, I.G. Khangeldieva // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, no. 5, pp. 32–38.
 - Zheltova, D.V. Assessing the effectiveness of on-the-job training programs in increasing productivity / D.V. Zheltova // Bulletin of Science, 2023, no. 2 (59), pp. 26–28.
 - Mitrofanova, E.A., Durakova, I.B. Transformation of the social and labor sphere under the influence of megatrends / E.A. Mitrofanova, I.B. Durakova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2023, no. 4, pp. 5–12.
 - Panova, E.A., Oparina, N.N., Bondareva, L.V. Talent management: tasks and challenges of the “digital” tomorrow / E.A. Panova, N.N. Oparina, L.V. Bondareva // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2021, no. 3, pp. 49–55.
 - Whitney J. Team A: a model of training and motivation for the professional growth of your employees / Whitney J. [Electronic resource]. — Access mode: <https://skillbox.ru/media/corptrain/knizhnaya-polka-komanda-a-uitni-dzhonson/> (access date: 25.10.2023).
 - Explicit and hidden personnel costs // Models and methods for increasing the effectiveness of innovation research: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Voronezh, December 03, 2019. Volume. Part 1. — Voronezh: Limited Liability Company “OMEGA SCIENCE”, 2019, pp. 103–106.
 - Gapsalamov A.R., Merzon E.E., Kuznetsov M.S., Vasilev V.L., Bochkareva T.N. The education system in the context of socioeconomic transformations / Gapsalamov A.R., Merzon E.E., Kuznetsov M.S., Vasilev V.L., Bochkareva T.N. // PERIODICO TCHE QUIMICA, 2020, no. 17, pp. 874–883.

REFERENCES

- Baibakova, T.V. Active teaching methods in the personnel management system / T.V. Baibakova // Pedagogy and psychology in the 21st century: current state and research trends: Materials of the V All-Russian scientific, practical and methodological correspondence conference, Kirov, January 11–12, 2018. — Kirov: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Kirov State Medical University, 2018, pp. 127–136.

Фуллер П., Мерфи М.

ЛИДЕР БЕЗ ПРЕДРАССУДКОВ: КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ НЕОСОЗНАННЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ И СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЕЕ

М.: Альпина Паблишер, 2023, 328 с.

Предпочтения и предрассудки — естественная составляющая человеческой природы. Как бы мы ни старались мыслить рационально и оставаться непредвзятыми, предпочтения незаметно, но значительно влияют на наши оценки, решения и поступки. Это касается и деятельности организации: предпочтения лидеров и рядовых сотрудников влияют на корпоративную культуру, внутренние политики и протоколы, работу с персоналом, клиентский сервис и многое другое.

Можно ли контролировать предпочтения, не позволяя им наносить вред нам самим и нашему окружению? Можно и нужно, утверждают авторы этой книги, эксперты и сотрудники компании FranklinCovey. Они предлагают проверенную на практике методику, включающую четыре этапа проработки вашего поведения и мышления, а также упражнения и кейсы. Следуя советам авторов, вы научитесь распознавать предрассудки, формировать навыки, помогающие по-иному взглянуть на свои и чужие предпочтения, раскрывать свой потенциал лидера и создавать высокоэффективные команды.

