

УДК316.422.42

МАГОМЕДОВА САИДА АЛИРЗАЕВНА

доцент кафедры социальных технологий
ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»,
e-mail: msaiika@yandex.ru

МУСАЕВА САНИЯТ ДЖАЛАЛУДИНОВНА

доцент кафедры социальных технологий ФГБОУ ВО
«Дагестанский государственный университет»,
e-mail:sanita@mail.ru

ИСПАГИЕВА СУАЙБАТ ИСАЕВНА

магистрант первого года обучения ФГБОУ ВО
«Дагестанский государственный университет»

DOI:10.26726/1812-7096-2021-8-97-106

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫБОРЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. Все большее число организаций и предприятий рассматривают обучение как «двигатель прогресса», инструмент повышения стоимости компании, и, соответственно, управление обучением становится более стратегическим и важным для способности организации процветать в динамичной бизнес-среде. **Целью исследования** является изучение и систематизация форм и методов обучения персонала, а также обоснование современных трендов в организации и выборе методов обучения сотрудников на российских предприятиях. **Метод и методология проведения работы.** Для решения задач исследования использованы системный подход, методы сравнительного анализа, классификации и обобщения. Теоретической и методологической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области обучения персонала.

Результаты. В работе обосновано, что обучение персонала представляет собой целенаправленный процесс, включающий в себя комплекс мероприятий по формированию у сотрудников умений и навыков, которые помогут достичь поставленных организацией целей. Уточнено понятие «обучение персонала». Изучены и систематизированы традиционные и инновационные методы обучения, выделены их преимущества и недостатки. Приведен результат опроса среди собственников бизнеса, топ-менеджеров компаний и HR-менеджеров со всей России, целью которого было выявить, как меняются взгляды компаний на обучение сотрудников. Сделаны **выводы** о том, что выбор того или иного метода обучения зависит от тех задач, которые поставлены перед организацией в настоящий период времени. Выявлено, что инновационные методы обучения персонала позволяют сделать обучение более эффективным, а это, в свою очередь, приведет к созданию на предприятии мощной, единой системы обучения кадров, способной к продуктивной деятельности в новых экономических условиях.

Ключевые слова: персонал, обучение персонала, традиционные методы обучения, инновационные методы обучения.

MAGOMEDOVA SAIDA ALIRZAEVNA

Associate Professor of the Department of Social
Technologies Dagestan State University,
e-mail: msaiika@yandex.ru

MUSAYEVA SANIYAT JALALUDINOVNA

Associate Professor of the Department of Social
Technologies, Dagestan State University,
e-mail: sanita@mail.ru

ISPAGIEVA SUAYBAT ISAEVNA

First-year master's student of the Dagestan State University

MODERN TRENDS IN THE ORGANIZATION AND THE CHOICE OF PERSONNEL TRAINING METHODS

Abstract. An increasing number of organizations and enterprises consider training as an "engine of progress", a tool to increase the value of the company, and, accordingly, training management becomes more strategic and important for the ability of the organization to thrive in a dynamic business environment. **The purpose** of the study is to study and systematize the forms and methods of personnel training, as well as to substantiate modern trends in the organization and selection of methods of employee training at Russian enterprises. **The method and methodology of the work.** To solve the research tasks, a systematic approach, methods of comparative analysis, classification and generalization were used. The theoretical and methodological basis of the study was the work of domestic and foreign authors in the field of personnel training. **Results.** The paper substantiates that staff training is a purposeful process that includes a set of measures to develop employees' skills and abilities that will help achieve the goals set by the organization. The concept of "personnel training" has been clarified. Traditional and innovative teaching methods are studied and systematized, their advantages and disadvantages are highlighted. The result of a survey among business owners, top managers of companies and HR managers from all over Russia is presented, the purpose of which was to identify how the views of companies on employee training are changing. **Conclusions** are drawn that the choice of a particular method of training depends on the tasks that the organization is currently facing. It is revealed that innovative methods of personnel training make it possible to make training more effective, and this, in turn, will lead to the creation of a powerful, unified personnel training system at the enterprise, capable of productive activity in new economic conditions.

Keywords: personnel, personnel training, traditional teaching methods, innovative teaching methods.

Введение. Изучение степени разработанности проблематики обучения персонала показывает, что ее теоретические и методологические аспекты достаточно подробно изучены многими зарубежными и отечественными авторами, специализирующимися в области предпринимательства, обеспечения конкурентоспособности предприятия, теории и практики управления и регулирования системы обучения персонала и т. д. Так, данные вопросы исследовались в работах Т.Ю. Базарова, В.И. Герчикова, В.В. Гончарова, Дж. К. Грейсон мл., С.И. Грядова, А.Я. Кибанова, М.И. Кныш, Г.А. Мамед-Заде, В.В. Масленникова, Н.К. Маусова, Б.З. Мильнера, Й. Метцнера и многих других авторов.

В то же время, необходимо отметить некоторые противоречия, заключающиеся в том, что высокая теоретическая разработанность данного вопроса не имеет практических подходов к его реализации [1]. Таким образом, тема исследования актуальна и обусловлена необходимостью совершенствования системы обучения персонала путем применения инновационных подходов с целью повысить уровень квалификации сотрудников.

Методы исследования. Определения понятия «Обучение персонала» нами представили на рис. 1.

Анализируя данные трактовки определения понятия «обучение персонала», мы даем расширенное его понятие. Обучение персонала представляет собой процесс, основной целью которого является приобретение сотрудниками объема знаний, посредством которых они могут решить поставленные перед ними задачи и развивать свой профессионализм.

Кибанов А.Я.	• Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [2]
Армстронг М.	• Обучение, имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта [3]
Егорошина А.П.	• Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производства [4]
Магуа М.И.	• Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры [5]
Крис Аргис и Дональд Шон	• Обучение персонала возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации и в её окружении, обнаруживая и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых организацией, и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и распределенные представления организации [6]

Рис.1. Определения понятия «Обучение персонала»

Среди основных подходов к такому обучению выделим следующие [7]:

1. Проблемно-ситуационный. Применение данного подхода необходимо, если возникает непредвиденная ситуация. В качестве примера можно привести увольнение работника, владеющего профессиональными навыками работы на специальном оборудовании, а на его место нет соответствующих сотрудников, которые владели бы такой же квалификацией. При возникновении такой проблемы компания вынуждена отправить другого работника на повышение квалификации. Таким образом, проблемно-ситуационный метод используется в тех организациях, которые заблаговременно не задумываются об обучении своего персонала.

2. Тактический. Данный подход подходит тем организациям, которые принимают решения о кардинальных изменениях в своем бизнесе. Он достаточно гибкий и ориентируется на текущее решение проблем и на помощь сотрудникам в адаптации к новым условиям работы.

3. Стратегический. Данный подход применяется в тех организациях, в которых руководство ориентируется на человеческий ресурс как эффективный фактор успешной деятельности компании и специально создает программы по обучению персонала, ориентированные на поставленные цели и задачи организации на длительный срок.

Выделим плюсы и минусы каждого подхода (рис. 2).

Обучение персонала является двусторонним процессом, поскольку его участниками являются две стороны – организация и сотрудник, и, для того чтобы эти две стороны успешно взаимодействовали, необходимо взаимопонимание с обеих сторон. Успешное функционирование организации зависит от того, насколько квалифицированный у нее персонал, поэтому обучение важно и для сотрудника, и для компании [9].

Для того чтобы в компании работал конкурентоспособный персонал, следует правильно задать цели обучения, т.е. тот желаемый результат, которого можно добиться, если обеспечить работников знаниями, навыками и умениями, которыми будут им необходимы для эффективной работы, поддерживать их профессиональный уровень [10]. Важно соответствие между целями обучения и целями развития организации (рис. 3):



Рис. 2. Слабые и сильные стороны подходов к обучению персонала [8]



Рис. 3. Цели обучения персонала [11]

Можно заметить при проведении анализа целей, которые преследуются при обучении персонала и отдельного сотрудника, что общая цель у них одна – увеличить знания и навыки сотрудника. Отличие лишь в том, что применение этой цели различно. Организации посредством повышения знаний сотрудника хотят добиться повышения качества труда, что ведет к увеличению прибыли, сотрудник хочет повысить свои знания, для того чтобы продвинуться по карьерной лестнице, увеличить зарплату и т.д. [12].

Форма обучения персонала выбирается, исходя из того, какой ожидается результат, от собственных ресурсов и от спецификации должности, она может быть с отрывом и без отрыва от производства, с частичным отрывом от производства (модульное обучение), обучение на рабочем месте и др. [13].

Чаще всего в компаниях применяется метод обучения персонала на рабочем месте, поскольку при данном методе минимизированы затраты и сотрудник обучается неотрывно от производства и продолжает выполнять текущие обязанности. Важность данной формы обучения демонстрирует тот факт, что сейчас набирает популярность подход «70:20:10», основоположником которого является Морган Маккол и его коллеги, работающие в центре креативного лидерства. В данном подходе смысл заключается в том, что опыт, приобретаемый на рабочем месте, составляет 70%, опыт, приобретаемый при форме обучения наставничество, когда работник получает знания и навыки от более опытного сотрудника, составляет 20%, и только 10% основного обучения сотрудник получает в процессе формального обучения (курсов, се-

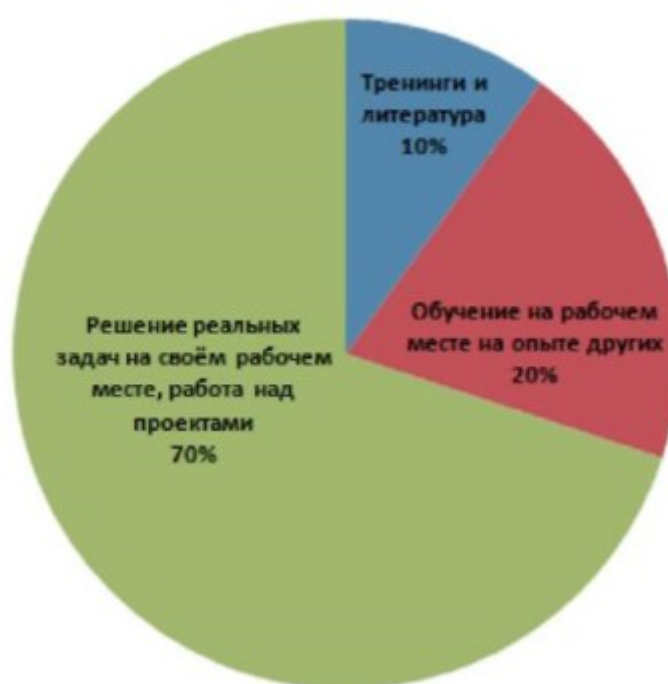


Рис. 4. Суть подхода «70:20:10»

Что касается непосредственно методов обучения персонала, то в настоящее время их существует множество. Выделим наиболее часто используемые. К таким методам относятся:

- активное обучение, в состав которого входят групповое обсуждение того или иного вопроса, тренинги, обучение модулями, дистанционное обучение и т.д.;
- профессиональное обучение, в состав которого входят непосредственное обучение на рабочем месте, ротация, стажировка, наставничество;
- неформальное обучение, в состав которого входят обучение в х-группах, сторителлинг и др. [15].

По нашему мнению, следует все методы объединить в 2 группы: традиционные и инновационные.

Лекции, семинары, наставничество, видеокурсы наиболее широко распространены и относятся к традиционным методам обучения персонала (табл. 1).

Инновационные методы обучения – это новая подача материала и информации, основная цель которой решение исключительных проблем. Такие методы достаточно разнообразны. Наиболее широкое применение получили такие формы обучения, как коучинг; «shadowing» (шедоунинг); «in-basket» (баскет-метод); «secondment» (секондмент);

Таблица 1

Методы обучения	Преимущества	Недостатки
Лекции	Большой объем материала доводится до обучающихся в кратчайшие сроки.	Нет обратной связи с преподавателем и возможности дать оценку в получении учеником знаний.
Семинары	Прямая связь с преподавателем, материал лучше осваивается, эффективное обучение.	Проведение требует высоких затрат.
Наставничество	Прямая связь с преподавателем, материал лучше осваивается, что позволяет ученику быстро адаптироваться и лучше усвоить культуру организации.	Главный недостаток заключается в необходимости преподавателю надолго отвлекаться от своей главной работы.
Видеокурсы	Затраты минимальны, материал повторяется многократно, дается описание реальных ситуаций.	Нет обратной связи с преподавателем.

Коучинг-метод тренинга. Данный метод представляет собой метод по развитию персонала и направлен не на передачу знаний и опыта, а на самообучение. Однако в ходе коучинга сотрудник может по-новому раскрыться, увидеть новые возможности, которые помогут ему при переходе на новую должность. Благодаря коучингу, человек может познать свои сильные и слабые стороны и, исходя из этого, выбрать поле профессионального развития. Одним из видов коучинга является групповой коучинг, в процессе которого команде задаются вопросы, а ответы на эти вопросы позитивно влияют на результатах деятельности команды. Такой вид коучинга можно отнести к обучению на рабочем месте. Кроме того, с помощью коучинга развиваются такие межличностные навыки, как лидерство и коммуникация. Явными преимуществами коучинга является то, что он помогает человеку продвигаться по карьерной лестнице, наладить отношения с коллективом и разобраться в собственных целях и желаниях.

Опрос, проведенный руководителем центра «Компетенции» А. Широкопояс, выявил, что коучингом как методом обучения пользуются 7,5% организаций [16], что говорит о нарастающем интересе к этому методу обучения персонала.

Shadowing («бытие тенью»). Смысл данного метода заключается в том, что молодой специалист без опыта работы становится «тенью» более опытного сотрудника и тем самым получает представление о выбранной им работе и о том, какие знания ему для этого необходимы. Таким образом, сотрудник учится тонкостям и особенностям работы. Данный метод широко используется в Великобритании (около 70% английских компаний). Он эффективен, если возникает необходимость повысить уровень сотрудника, например, на должность линейного руководителя. При выборе такой должности работник буквально ходит по «пятам» за руководителем и фиксирует все неясные моменты. После чего с этим работником проводят беседу и определяют, готов ли работник к повышению в должности, или каких знаний у него недостаточно.

Явными плюсами данного метода является снижение вероятности принятия работников, которые не понимают, что их ждет, и не имеют мотивации в высокой отдаче работе. Применяя данный метод, компания показывает свою заинтересованность в развитии своих работников, тем самым повышая свой имидж. Сотрудник при таком методе обучения улучшает свои знания и правильно оценивает свои силы, если решается перейти на новую должность. К недостаткам метода относится то, что руководитель отвлекается на обучающегося и может не успевать делать свою работу. Данный метод компания PwC использует на практике каждый год. В компании создаются однодневные ознакомительные стажировки для студентов, в ходе которых студенты, следуя за менеджером, узнают об особенностях работы в компании и о той профессии, на которую они претендуют. В результате в компанию приходят люди, которые уже сознательно выбрали данную компанию в качестве работодателя [17].

Обучение методом «in-basket» (на местах). Сотрудник на время становится руководителем. Самостоятельно разбирает бумаги, отвечает на телефонные звонки, принимает решения при возникновении непредвиденной ситуации, назначает встречи. Смысл такого метода – погрузить сотрудника в ситуацию, когда от него требуется принять решение в экстренной обстановке.

ке и отсутствии руководителя, и определить, насколько он мобилен и способен принять верное решение, распределить информацию между сотрудниками и поставить перед ними задачи.

Метод *Secondment*. Своеобразный метод ротации. Сотрудник на время переводится в другую структуру, для того чтобы приобрести новые знания. При данном методе сотрудник может командироваться как во внутреннюю структуру, так и во внешнюю. При внутренней ротации сотрудник командировается в своей организации. При внешней ротации в совершенно другую структуру, полностью меняя свою деятельность. Такой ротации могут подвергаться работники как младшего звена, так и руководители, как на небольшой срок (около 100 часов), так и на более длительный (до года).

Budding-метод обучения, базирующийся на честной обратной связи в ходе обмена информацией друг с другом. Применение этого метода подразумевает поддержку сотрудниками друг друга в достижении поставленных задач. В *budding* отсутствуют категории «старший», «младший», и рекомендации передаются в двустороннем порядке. *Budding* используется в следующих ситуациях:

- необходимо обучить сотрудника в ходе адаптации к новому месту (включая ротацию персонала внутри организации);
- повысить эффективность процесса преобразований в организации;
- передавать информацию между подразделениями;
- в качестве инструмента командообразования;
- необходимо развивать поведенческие навыки сотрудников.

По методу «*budding*» предоставляется постоянная обратная связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Плюсом данного метода является то, что он дает возможность взглянуть на свои действия со стороны. Не стоит забывать: данная система нуждается в постоянном внимании со стороны координаторов. Участники *budding* должны обучаться тому, что между ними устанавливается честная и объективная обратная связь. Если между участниками не будет такой связи, данный метод можно считать неэффективным [18].

Тренинги – это обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые, имитационные игры, разбор конкретных ситуаций, групповые дискуссии. Свою популярность тренинг как метод обучения получил благодаря способности быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

У всех методов, как традиционных, так и инновационных, есть плюсы и минусы. Однако минусы того или иного метода не говорят о том, что он хуже другого, а дают возможность

Методы обучения	Преимущества	Недостатки
Коучинг	Продвижение по карьерной лестнице, улучшение отношений в коллективе, корректировка поведения сотрудника и направление его в необходимое русло с целью повышения производительности работы.	Требует высоких затрат, как финансовых, так и временных, и поэтому подходит в основном для работников, занимающих высокие должности.
Тренинг	Моделирование и проживание ситуации, ролевые и деловые игры	Затраты, посттренинговое сопровождение персонала
Shadowing (шедоунг)	Реальное погружение в ситуацию, легкая адаптация, минимальные затраты	Психологическое напряжение сотрудника, отсутствие приобретения профессионального опыта, возможно применение только для людей с высокой мотивацией
«In-basket» (баскет-метод)	Высокая мотивация, высокий уровень инкорпорирования в команду и решение поставленной задачи	Сложное осуществление
«Secondments (секондмент)	Личный рост сотрудника, командность в работе, улучшение общения между сотрудниками	Слабый механизм замещения одного сотрудника другим, недостаточная разработка законодательной базы
Budding» (баддинг)	Сотрудник получает реальную информацию о предоставляемой работе, может определиться с личным и профессиональным ростом	Сложное восприятие критики со стороны сотрудника, прикрепляемого к обучающемуся.

В декабре 2019 г. Русская Школа Управления (РШУ) с целью определить изменение взглядов руководителей компаний на обучение своих работников провела опрос 500 руководителей организаций со всей России. Результатом опроса стало выявление изменений в отношении к обучению своих сотрудников у компаний в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Эти изменения оказались незначительными, что было подтверждено выделенным бюджетом на обучение опрошенных респондентов. 47% из них выделили денежные средства в том же объеме, а 33% не увеличили вообще. В 2021 г. многие организации планируют проведение очного обучения (67%) и обучение в корпоративном формате (40%). Предпочтение дистанционному обучению отдают 31% и обучению в онлайн-формате 29% респондентов. На рис. 5 представлены ответы респондентов на вопрос «Какие методы оптимизации затрат на обучение компания использует»

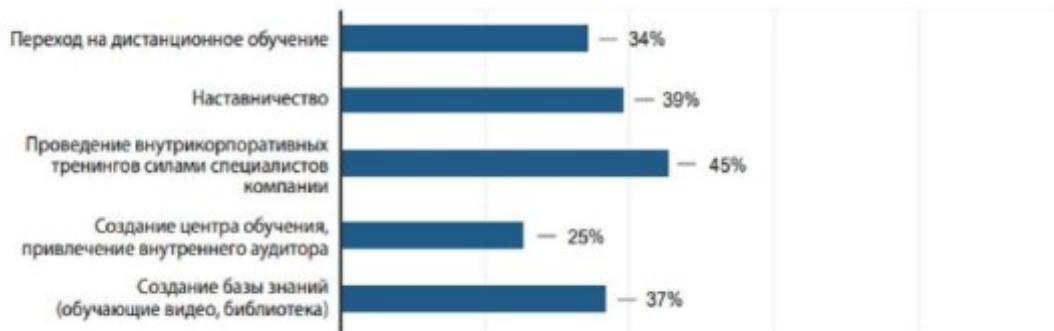


Рис. 5. Ответы на вопрос «Какие методы оптимизации затрат на обучение компания использует или планирует ввести в будущем году?»

Из рис. 5 видно, что 45% компаний в 2020 г. отдают предпочтение внутрикорпоративным тренингам, 39% – наставничеству, 34% предпочтут перейти на дистанционное обучение, создать центр обучения с привлечением внутреннего тренера решатся 37% и 25% соответственно.

Служба исследований компании HeadHunter провела в декабре 2019 г. опрос среди людей, которые могут стать потенциальными работниками, с целью выяснить, насколько они заинтересованы в обучении новым знаниям и навыкам. Были опрошены 4639 российские соискатели, которые ищут работу. У соискателей спрашивали, каким способом они хотели бы повысить

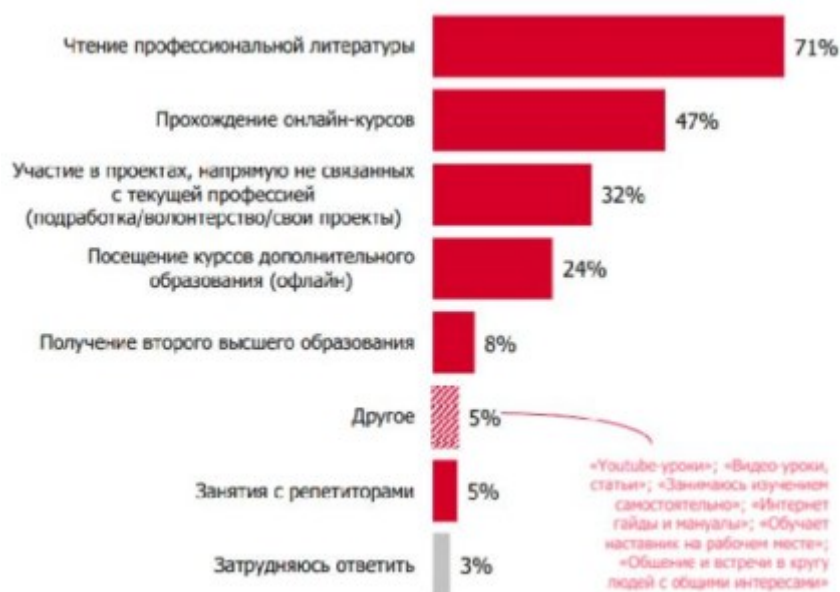


Рис. 6. Способы получения знаний и навыков соискателями [20]

На рис. 6 можно заметить, что онлайн-курсы были выбраны (47%) респондентов. Это связано с тем, что онлайн-курсы требуют минимальных как денежных, так и временных затрат. 5% респондентов выбрали «Другое». Это говорит о том, что они предпочли уроки в Youtube, самостоятельное изучение. На это стоит обратить внимание, поскольку эти методы имеют значительные отличия от всех других методов.

Еще одной особенностью российских компаний является то, что в них методы обучения выбираются в зависимости от категории персонала. Так, обучение руководителей проходит в очных формах, включая кейсы и семинары. В отношении же специалистов, как правило, обучение проходит в дистанционных формах, что обусловлено экономией средств; для рабочих применяют видеокурсы и наставничество. Такая ситуация обусловлена тем, что 2-дневное очное обучение группы численностью в 12 человек обходится организации в сумму 100–180 тыс. руб., а видеокурсы на такое же количество работников всего лишь 18 тыс. руб., т. е. почти в десять раз дешевле.

Проводимые многочисленные исследования позволяют утверждать, что в современных условиях развития науки и техники появляются новые подходы к обучению персонала в организациях, совершенствуются существующие традиционные методы обучения. В то же время, практика показывает, что в российских компаниях чаще отдают предпочтение модульному обучению, наставничеству и рабочим группам. На долю таких методов, как секондмент, баддинг и шедоунг приходится всего лишь 1%, 5%, 1% соответственно. Таким образом, зарубежные компании используют различные методы обучения персонала практически равномерно, в то время как в России, как правило, предпочтение получили определенные методы. Нам кажется, что такая нерешительность в применении различных новых методов обучения обусловлена боязнью перемен и возможностью столкнуться с сопротивлением со стороны сотрудников.

Важно понимать, что тот или иной метод применяется организацией в зависимости от задач, которые ставит перед собой организация в определенный временной промежуток. Наиболее эффективными методами являются инновационные методы обучения персонала, поскольку

Литература

1. Кудряшова, В. С., Моисеева, Е. А. Основы формирования системы обучения персонала организации // *Juvenis Scientia*. 2017. № 2. С. 19–24.
2. Управление персоналом организации : учебник ; под ред. Кибанова А.Я. – 4-е изд., доп. и перераб. – М., 2010. С. 411.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами ; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб и др. : Питер, 2012. С.471.
4. Егорошин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / Егорошин А.П. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. С. 237.
5. Магуа, М. И. Организация обучения персонала компании : учеб. пособие / Магуа М.И. – М. : АО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. С. 98.
6. Петровская, О. А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // *Вестник Адыгейского государственного университета*. 2009. № 2. С. 75–82.
7. Нестерова, О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // *Вестник евразийской науки*. 2015. № 2 (27). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/obucheniye-personala-kak-instrument-realizatsii-strategicheskikh-tseley-organizatsii> (дата обращения: 05.05.2021).
8. Дмитриев, М. Е. Особенности обучения персонала организации // *Вестник Казанского технологического университета*. 2012. № 15. С. 300–303.
9. Жукова, О. О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации /О.О. Жукова, Ю. Н. Никулина // *Интерактивная наука*. 2017. № 2 (12). С. 189–192.
10. Шарипова, Н. В., Унжакова, Е. А. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации // *Проблемы экономики и менеджмента*. 2017. № 4 (68). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obucheniye-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 14.06.2021).
11. URL : <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (дата обращения: 14.06.2021).
12. Цели обучения персонала : как связать их со стратегией компании // *Директор по персоналу [Электронный ресурс]*. – URL : <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (дата обращения: 25.08.2021).
13. Блинова, М. Г. Новые формы и методы обучения персонала как неотъемлемый элемент повышения его конкурентоспособности в современных социально-экономических условиях // *Инновационная экономика : перспективы развития и совершенствования*. 2017. № 1 (19). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-formy-i-metody-obucheniya-personala-kak-neotemlyemyy-element-povysheniya-ego-konkurentosposobnosti-v-sovremennykh-sotsialno-ekonomicheskikh-usloviyakh>

- konkurentosposobnosti-v-sovremennyh-sotsialno* (дата обращения: 29.06.2021).
14. Голубков, С. В. Трансформационная программа как инструмент внедрения модели обучения «70:20:10» в современных организациях // *Управление развитием персонала*. 2016. № 2.
15. Современные методы обучения персонала // Национальная гильдия профессиональных консультантов. – URL : <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learning%20methods.pdf> (дата обращения: 17.05.2021).
16. URL : http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obucheniye_i_razvitiye (дата обращения: 29.06.2021).
17. Круглова, С. Назначаете руководителя на должность специалиста? Подготовьте его к работе. Пусть побудет «тенью» опытного управленца. Нюансы шедуинга // *Директор по персоналу*. 2019. № 4.
18. Методы обучения сотрудников на рабочем месте – наставничество, коучинг, budding, shadowing или zherotaciya i secondment? // Официальный сайт кадрового агентства Favorit [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.favjob.ru/articles/metody-obucheniya-sotrudnikov-na-rabochem-meste-nastavnichestvo-kouching-budding-shadowing-ili-zhe-rotatsiya-i-secondment/> (дата обращения: 19.06.2021).
19. Планы компаний на обучение сотрудников в 2020 г. – URL : <https://hr-portal.ru/blog/plany-kompaniy-na-obucheniye-sotrudnikov-v-2020-godu> (дата обращения: 04.06.2021).
20. Нужно ли учиться новому? Результаты опроса соискателей. – URL : <https://hhcdn.ru/file/16834261.pdf> (дата обращения: 23.05.2021).

References:

1. Kudryashova, V. S., Moiseeva, E. A. Osnovy formirovaniya sistemy obucheniya personala organizacii // *Juvenis Scientia*. 2017. № 2. S. 19–24.
2. *Upravlenie personalom organizacii : uchebnik ; pod red. Kibanova A.YA.* – 4-e izd., dop. i pererab. – M., 2010. S. 411.
3. Armstrong, M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami ; per. s angl.* – 10-e izd. – SPb i dr. : Piter, 2012. S.471.
4. Egoroshin, A. P. *Upravlenie personalom : uchebnik dlya vuzov.* – 4-e izd., ispr. / Egoroshin A.P. – N. Novgorod : NIMB, 2003. S. 237.
5. Magua, M. I. *Organizatsiya obucheniya personala kompanii : ucheb. posobie / Magua M.I.* – M. : AO «Biznes-shkola «Intel-sintez»», 2002. S. 98.
6. Petrovskaya, O. A. *Sistema obucheniya personala kak upravlencheskij resurs organizacii / O.A. Petrovskaya // Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2009. № 2. S. 75–82.
7. Nesterova, O. V. *Obucheniye personala kak instrument realizacii strategicheskikh celej organizacii // Vestnik evrazijskoj nauki*. 2015. № 2 (27). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/obucheniye-personala-kak-instrument-realizatsii-strategicheskikh-tseley-organizatsii> (дата обращения: 05.05.2021).
8. Dmitriev, M. E. *Osobennosti obucheniya personala organizacii // Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta*. 2012. № 15. S. 300–303.
9. Zhukova, O. O. *Obucheniye kak odin iz osnovnykh elementov razvitiya personala organizacii /O.O. Zhukova, YU. N. Nikulina // Interaktivnaya nauka*. 2017. № 2 (12). S. 189–192.
10. SHarapova, N. V., Unzhakova, E. A. *Professional'noe obucheniye personala kak faktor konkurentosposobnosti organizacii // Problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2017. № 4 (68). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obucheniye-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii>(дата обращения: 14.06.2021).
11. URL : <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (дата обращения: 14.06.2021).
12. *Celi obucheniya personala : kak svyazat' ih so strategiej kompanii // Direktor po personalu [Elektronnyj resurs]*. – URL : <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (дата обращения: 25.08.2021).
13. Blinova, M. G. *Novye formy i metody obucheniya personala kak neotemlemyy element povysheniya ego konkurentosposobnosti v sovremennykh social'no-ekonomicheskikh usloviyakh // Innovacionnaya ekonomika : perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. 2017. № 1 (19). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-formy-i-metody-obucheniya-personala-kak-neotemlemyy-element-povysheniya-ego-konkurentosposobnosti-v-sovremennyh-sotsialno> (дата обращения: 29.06.2021).
14. Golubkov, S. V. *Transformacionnaya programma kak instrument vnedreniya modeli obucheniya «70:20:10» v sovremennykh organizatsiyah // Upravlenie razvitiem personala*. 2016. № 2.
15. *Sovremennye metody obucheniya personala // Nacional'naya gil'diya professional'nykh konsul'tantov.* – URL : <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learning%20methods.pdf> (дата обращения: 17.05.2021).
16. URL : http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obucheniye_i_razvitiye (дата обращения: 29.06.2021).
17. Kруглова, S. *Naznachaete rukovoditelya na dolzhnost' specialista? Podgotov'te ego k rabote. Pust' pobudet «ten'yu» opytного управленца. Nyuansy sheduinga // Direktor po personalu*. 2019. № 4.
18. *Metody obucheniya sotrudnikov na rabochem meste – nastavnichestvo, kouching, budding, shadowing ili zherotaciya i secondment? // Oficial'nyj sayt kadrovogo agentstva Favorit [Elektronnyj resurs]*. – URL : <http://www.favjob.ru/articles/metody-obucheniya-sotrudnikov-na-rabochem-meste-nastavnichestvo-kouching-budding-shadowing-ili-zhe-rotatsiya-i-secondment/> (дата обращения: 19.06.2021).
19. *Plany kompanij na obucheniye sotrudnikov v 2020 g.* – URL : <https://hr-portal.ru/blog/plany-kompaniy-na-obucheniye-sotrudnikov-v-2020-godu> (дата обращения: 04.06.2021).
20. *Nuzhno li uchit'sya novomu? Rezul'taty oprosa soiskatelej.* – URL : <https://hhcdn.ru/file/16834261.pdf> (дата обращения: 23.05.2021).