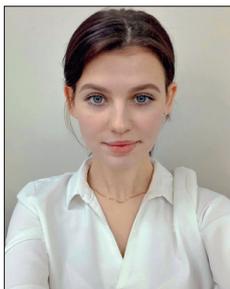


НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: J2

УДК: 331

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

**Анастасия Владимировна Прончакова***специалист отдела кадров Группы Компаний «Строительство. Бизнес. Коммерция»,
Россия, Барнаул, a.pronchakova@mail.ru*

Резюме. В статье уточнено понятие «внутрифирменное обучение», рассмотрены традиционные и современные методы обучения персонала: обучение с отрывом и без отрыва от работы. Подробно проанализированы передовой опыт российских компаний, преимущества и недостатки актуальных видов внутрифирменного обучения. Рассмотрены организация, формы и методы профессионального обучения в конкретной российской организации. Отмечено, что обучение персонала в современных условиях — инструмент конкурентной борьбы организации, возможность уменьшить текучесть персонала, повысить его мотивацию и ценность.

Автор пришел к выводу, что развитие и обучение персонала — ключ к переменам в организации, одно из условий ее конкурентоспособности. В заключении автором определены основные направления внутрифирменного обучения персонала в организации.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение персонала, методы обучения, внутрифирменное обучение, актуальные виды обучения

Для цитирования: Прончакова А. В. Внутрифирменное обучение персонала: основные тренды и лучшие практики // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2023. № 17. С. 56–66.

IN-HOUSE STAFF TRAINING: MAIN TRENDS AND BEST PRACTICES

Anastasia V. Pronchakova,*specialist of the Personnel Department of the Group of Companies "Construction. Business. Commerce", Barnaul,
Russia, a.pronchakova@mail.ru*

Resume. The article clarifies the concept of «in-house training», considers traditional and modern methods of personnel training: on-the-job and on-the-job training. The advanced experience of Russian companies, advantages and disadvantages of current types of in-house training are analyzed in detail. The organization, forms and methods of vocational training in a specific Russian organization are considered. It is noted that personnel training in modern conditions is an instrument of the competitive struggle of the organization, an opportunity to reduce staff turnover, increase its motivation and value.

The author concluded that the development and training of personnel is the key to changes in the organization, one of the conditions for the competitiveness of a modern organization. In conclusion, the author defines the main directions of in-house training of personnel in the organization.

Keywords: personnel management, personnel training, training methods, in-house training, current types of training

For citation: Pronchakova A. V. In-House Staff Training: Main Trends and Best Practices. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2023; 17: 56–66. (In Russ.).

Актуальность. Люди являются самым ценным ресурсом организации, именно человеческий ресурс развивает, производит и продвигает услуги и товары. Российский и мировой опыт показывает, что получения диплома об образовании недостаточно для дальнейшего профессионального и карьерного роста, выполнения новых обязанностей. Новые технологии требуют от специалистов повышения квалификации, освоения новых методов работы. Именно поэтому внутрифирменное обучение представляет большую важность и для специалиста — повышается его уровень конкурентоспособности на рынке труда, и для компании — она получает квалифицированный и конкурентоспособный персонал, который может самостоятельно принимать решения и быстрее решать поставленные задачи. Все это обуславливает актуальность проблемы. Сегодня конкурентоспособность организации складывается из нескольких факторов: конкурентоспособность персонала, конкурентоспособность руководителя и товара или услуги, которую производит организация.

Конкурентоспособный персонал — это хорошо обученный, хорошо подготовленный, хорошо мотивированный и хорошо стимулированный персонал, умеющий и желающий трудиться, нацеленный на достижение целей и решение задач предприятия. Конкурентоспособный персонал создает конкурентоспособный продукт/услугу, которым руководит конкурентоспособный руководитель.

Развитие персонала — комплекс мероприятий по улучшению компетенций сотрудников, умений и способностей, которые требуются для выполнения задач. Развитие персонала способствует увеличению прибыли предприятия, увеличению производительности труда.

Методология исследования. Объектом исследования выступает система обучения персонала ООО «Этажи» (г. Барнаул). Предмет исследования: формы, методы и тренды внутрифирменного обучения персонала организации. Цель исследования состоит в изучении организации процесса внутрифирменного обучения персонала в российской организации в современных условиях, определение его особенностей и тенденций развития. В процессе исследования были применены методы изучения научной литературы, системного анализа материалов и статистических данных организации, социологический письменный опрос сотрудников.

Основные результаты исследования. Под обучением персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение человеческого потенциала компании. Развитие персонала позволяет организации приумножить прибыль за счет повышения эффективности сотрудников, их компетенций. М. Армстронг определяет внутрифирменное обучение как процесс интеграции, развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности.

Обучение персонала — целенаправленный и систематический процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством наставника, специалиста и руководителя. Развитие персонала способствует росту производительности и повышению качества работ, принимаемых решений.

В научной литературе подходов к определению термина «внутрифирменное обучение» достаточно много и каждый исследователь трактует его в своем понимании (табл. 1).

Таблица 1

Научные подходы к определению термина «внутрифирменное обучение»

Table 1

Scientific approaches to the definition of the term “personnel training”

Автор	Научное определение
Д. Хинричс (Hinrichs, 1976)	Внутрифирменное обучение — это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании
М. Мухина (2014)	Внутрифирменное обучение — это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику организации для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности
Г. И. Ибрагимов (2016)	Внутрифирменное обучение представляет собой процесс, организованный и инициированный организацией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности организации

Окончание таблицы 1
The end of the table 1

Автор	Научное определение
А. Я. Кибанов (2011)	Внутрифирменное обучение персонала — это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п.
Б. Р. Мандель (2015)	Внутрифирменное обучение персонала — целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п.

Однако, на наш взгляд, их объединяет нацеленность на формирование и развитие у сотрудников знаний, умений и навыков, обеспечивающих быстрое и качественное достижение целей организации. Каждая современная организация должна стремиться к формированию системы обучения пер-

сонала для достижения стратегических целей компании в долгосрочной перспективе.

Обучение персонала может проводиться как очно, так и дистанционно. С каждым годом количество методов обучения персонала увеличивается. На рисунке 1 представлены наиболее актуальные методы, применяемые в развитии персонала организации.

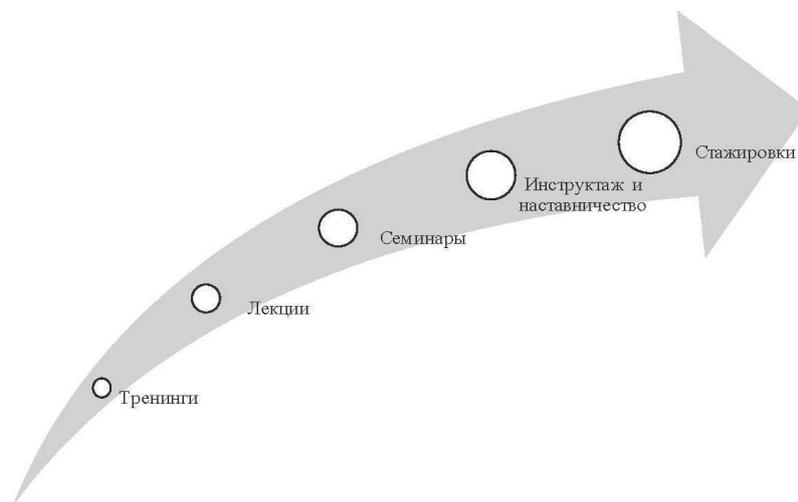


Рисунок 1 — Методы обучения персонала в организации
Figure 1-Methods of personnel training in the company

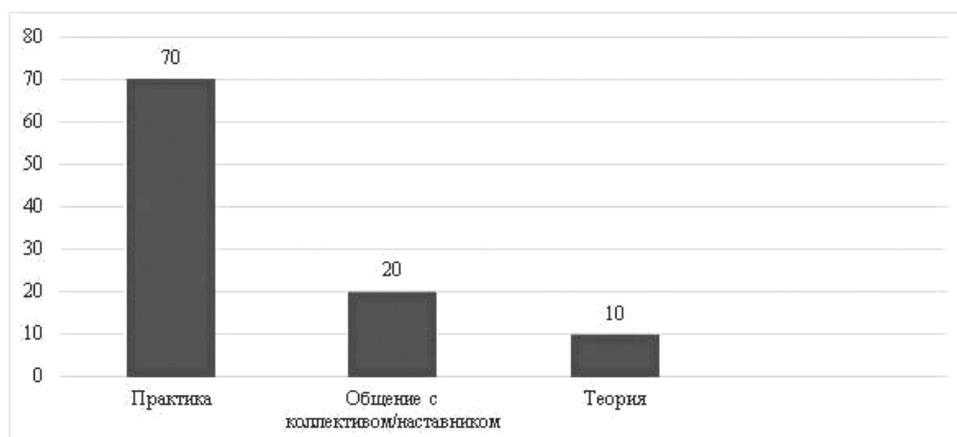


Рисунок 2 — Правило «70/20/10»
Figure 2 — Rule “70/20/10”

Представленные методы делятся на активные и пассивные. Под активными подразумевается участие каждого сотрудника-участника. Так, например, в деловой игре результат команды напрямую зависит от действий каждого участника. К пассивным методам относятся лекции, семинары. Здесь не предполагается активного участия каждого, так как восприятие информации зависит от мотивации отдельного участника. Выбирая из двух видов метод обучения, руководители опираются на правило «70/20/10», где

70% времени отводится на практику, 20% — работа с коллективом или наставником и 10% — изучение теории. На рисунке 2 представлено схематично данное правило.

В научной литературе выделяют несколько распространенных видов внутрифирменного обучения (рис. 3)¹.

Внутрифирменное обучение может проводиться в различных формах, наиболее распространенные из них представлены на рисунке 4.

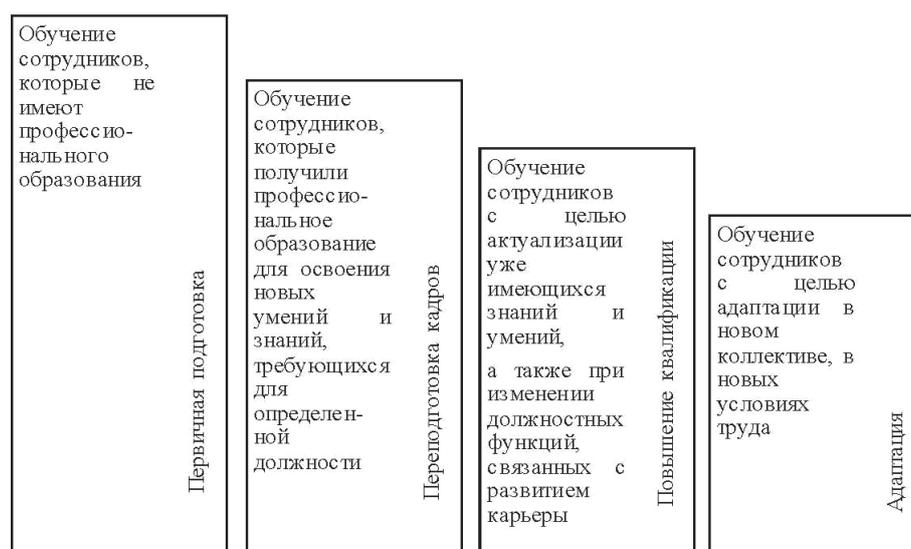


Рисунок 3 — Виды внутрифирменного обучения
Figure 3 — Types of personnel training

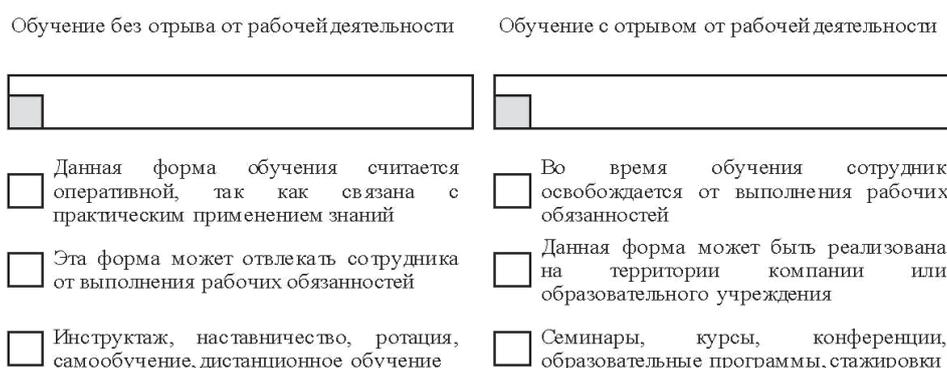


Рисунок 4 — Формы внутрифирменного обучения
Figure 4 — Forms of staff training

У каждой формы обучения существуют недостатки и преимущества. У внутреннего обучения преимуществом является повышение независимости от внешних воздействий, сниженные затраты на об-

учение, существует возможность подстраиваться под график работников, не нарушая рабочего процесса. А недостаток — узкая специализация. Преимуществом обучения вне компании является его

¹ Королева О. Б. Подготовка персонала. Оценка результативности подготовки персонала // Методы оценки соответствия (РИА Стандарты и качество). URL: <https://ria-stk.ru/mos/adetail.php?ID=22613>

эффективность, а недостаток — высокие затраты (Герасимов, 2016).

Дистанционное обучение в современных условиях становится более востребованным. Основными преимуществами такого обучения являются низкая стоимость, возможность проводить обучение в любое удобное время и не быть привязанным к местоположению. Дистанционное обучение может быть осуществлено в нескольких вариантах:

Вебинары, где в процессе обучения участники могут через чат обмениваться информацией, задавать вопросы, выполнять задания. Существенным недостатком является заранее назначенное время встречи, под которое нужно подстроиться.

Видеолекции — способ, через который возможно донести большой объем информации за короткий период на большую аудиторию. У данного способа

отсутствует обратная связь и невозможно отследить, насколько усвоена информация. Преимуществом выступает отсутствие больших финансовых вложений со стороны работодателя.

Самый распространенный метод — инструктаж. В это время новый сотрудник знакомится с коллективом, с новым местом работы, с условиями труда и получает информацию о компании в целом.

Еще одним достаточно известным методом выступает наставничество. Наставничество — система обучения и адаптации в компании нового сотрудника опытными коллегами в ходе рабочего дня. Цель — подготовка нового сотрудника в короткие сроки для самостоятельной работы.

На рисунке 5 отобразена популярность методов обучения в российских компаниях.

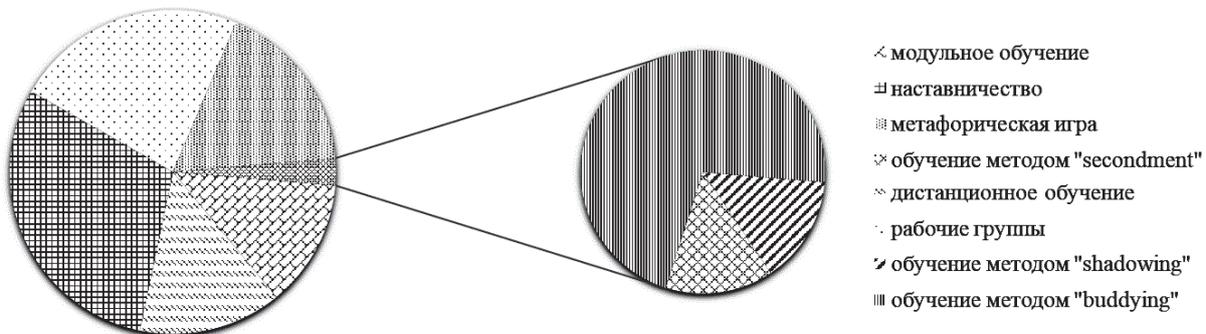


Рисунок 5 — Популярность методов внутрифирменного обучения в российских компаниях
Figure 5 — Popularity of personnel training methods in Russian companies

Из рисунка 5 видно, что больше распространен и популярен среди российских компаний метод наставничества, а менее — инновационные методы. Российские компании больше доверяют традиционным методам развития персонала. Рассмотрим, например, агентство недвижимости «Этажи», которое развивает своих сотрудников путем применения различных методов.

Обучение персонала — это динамичный процесс, который постоянно развивается и меняется вместе с изменением требований рынка труда. Некоторые из наиболее значимых трендов в обучении персонала в настоящее время включают в себя:

Обучение в режиме реального времени. Сегодняшние сотрудники ожидают немедленного доступа к информации и немедленной обратной связи. Обучение в режиме реального времени позволяет им получать нужную информацию в момент ее необходимости.

Электронное обучение. С развитием технологий все больше компаний переходят на электронную форму обучения. Это облегчает доступ к обучению для сотрудников в разных географических регионах, позво-

ляет им изучать материалы в удобное для них время и делает процесс обучения более интерактивным.

Обучение в формате микрокурсов. Сотрудники часто не имеют времени на длительные курсы обучения, поэтому все больше компаний переходит на микрокурсы, которые позволяют быстро изучить конкретную тему.

Геймификация. Обучение, включающее элементы игры, может быть более интересным и мотивирующим для сотрудников. Игры также могут помочь сотрудникам лучше запомнить изучаемый материал.

Обучение с использованием виртуальной реальности. Виртуальная реальность может быть полезна для обучения сотрудников в сферах, где безопасность является приоритетом, например в строительной отрасли или в медицине. Она позволяет сотрудникам получить практический опыт без риска травмы или ошибки.

Диджитализация. В эпоху развития глобализации, а также влияния таких последствий, как переход на удаленную работу по причине коронавируса, большому количеству людей пришлось изучать новые направления рынка труда, которые давали воз-

возможность работать, не находясь, например, в офисе. Тем самым это создало большой спрос как на онлайн-обучение новым профессиям, так и повышение квалификации с уклоном применения IT-технологий. Яркий пример данного тренда — появление платформ «Яндекс практикум», «Нетология», Skillbox (Юдина, 2020).

Ускорение темпа обучения — индивидуальный план обучения. Создание удобной платформы обучения, которая содержит не только теоретическую базу, но и практические задачи под присмотром действующих практиков, а также мониторинг спроса работодателей на рынке труда, стало причиной ускорения темпа обучения. Теперь нет потребности тратить несколько лет в университетах для получения профессии. В настоящее время необходимо получение базовых навыков в короткое время для скорейшего применения в профессии и интеграции в современные реалии. Данный тренд позволил работодателям не прекращать рабочий процесс, а ускоренно перестроить бизнес-процессы под современные требования. Но по истечении времени этот тренд стал проблемой для тех же работодателей. Данная комби-

нация стала причиной наплыва большого количества низкоквалифицированных специалистов, что с современной структурой компании, ориентированной на работу онлайн, несовместима. На 2023 г. большинство руководителей вернулось к поиску либо выпускников, имеющих фундаментальные знания по своей специальности, которых дешевле и быстрее обучить практическим навыкам, нежели выпускников онлайн-платформ, которых нужно обучить фундаментальным знаниям.

Эти и другие тренды в обучении персонала помогают компаниям сохранять свою конкурентоспособность, привлекать и удерживать лучших сотрудников. В современном мире требования к обучению персонала постоянно меняются. Компании, которые следят за последними трендами и внедряют их в свою систему обучения, получают преимущество перед конкурентами. Использование виртуального обучения, адаптивного обучения, игрового обучения, обучения на рабочем месте и обучения через социальные сети может помочь компаниям улучшить квалификацию своих сотрудников и повысить эффективность бизнеса в целом.

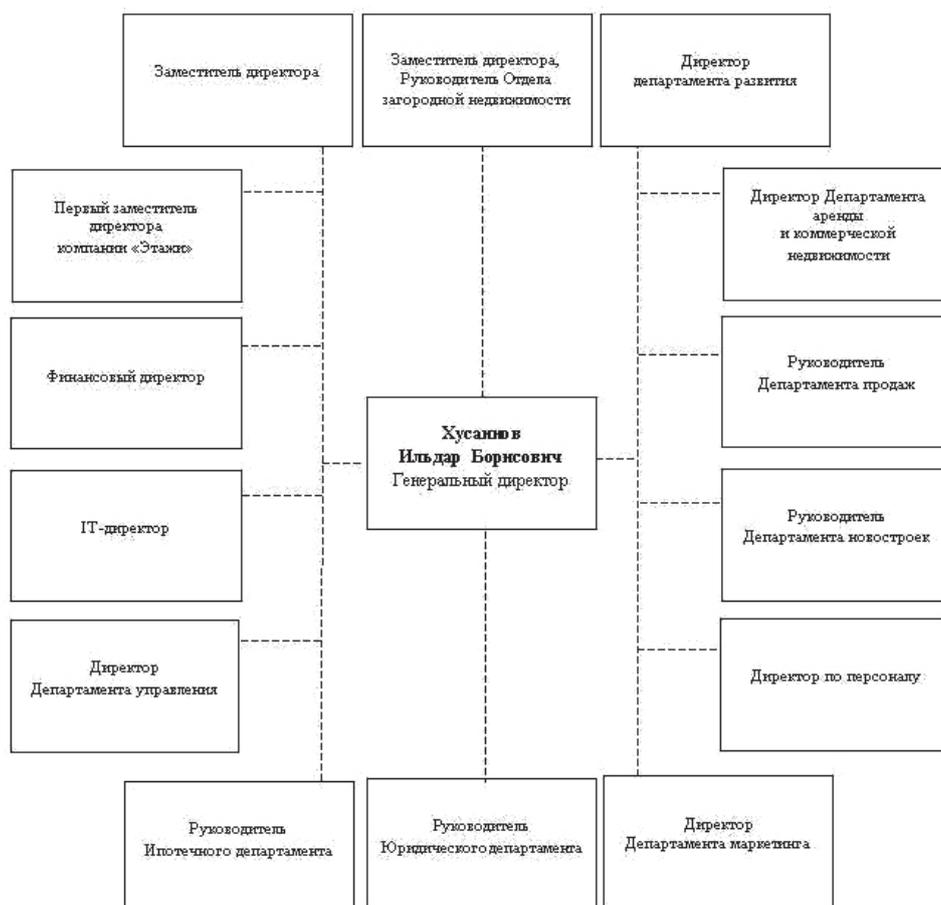


Рисунок 6 — Структурные элементы центрального департамента
Figure 6 — Structural elements of the central department

Общество с ограниченной ответственностью «Этажи» основано 16 октября 2000 г.² Его основатель и Генеральный директор — Ильдар Борисович Хусаинов. Структура управления компании предполагает деление на высший, средний и низкий уровни. Высший уровень — основатель компании и директора департаментов, средний — руководитель отделов, низкий уровень — наемные сотрудники — специалисты по недвижимости — риелторы. На рисунке 6 представлена структура центрального департамента.

Каждый из руководителей, входящих в состав центрального департамента организации, определяет потребность в обучении своего персонала, исходя из Стратегии развития ООО «Этажи» на 2020–2023 гг.:

- продолжение развития на территории России, стран СНГ и восточной Азии;
- закрепление лидерства по России, становление лидером рынка во всех городах присутствия, вхождение в ТОП-3 мировых компаний по объему сделок;
- развитие риелторской услуги, запуск новых продуктов и онлайн-услуг для клиентов и партнеров.

В компании «Этажи» неуклонно растет фактическая численность персонала. Примечательно, что специалисты по недвижимости (СПН) не входят в численность штатных сотрудников, они считаются официальными партнерами (табл. 2–4).

Таблица 2

Численность и движение персонала ООО «Этажи» в 2020–2022 г.

Table 2

Number and movement of personnel in 2020–2022 «Etagi» LLC

Месяц	2020 г.			2021 г.			2022 г.		
	При- нято	Уво- лено	Списочная численность сотрудников	При- нято	Уво- лено	Списочная численность сотрудников	При- нято	Уво- лено	Списочная численность сотрудников
Январь	4	7	135	7	1	155	—	4	228
Февраль	5	3	137	10	2	162	—	4	224
Март	3	9	131	13	2	173	1	8	221
Апрель	5	12	124	—	5	171	8	27	200
Май	6	5	126	—	1	167	—	7	192
Июнь	9	6	128	11	5	172	1	16	184
Июль	4	6	127	9	2	179	7	4	180
Август	1	6	121	10	2	188	1	24	171
Сентябрь	15	4	132	13	3	197	5	7	156
Октябрь	7	4	136	15	7	205	5	5	155
Ноябрь	10	2	143	19	2	222	5	4	157
Декабрь	9	3	149	13	4	232	4	6	154
Январь — Декабрь	78	67	Средняя 132	120	36	Средняя 185	37	116	Средняя 185

Как показал анализ, значительное традиционное преобладание сотрудников женского пола увеличивает вероятность выхода в декретный отпуск, что в разы снижает эффективность работы агентства.

Также это мешает выходу ООО «Этажи» на мировой рынок, так как гендерное неравенство встает барьером между компанией и ее клиентом в некоторых восточноазиатских и африканских странах.

Несмотря на рост численности персонала за последние 3 года, в организации наблюдается высокий оборот работников по прибытию и выбытию. Связано это с упущением руководством мотивации перспектив роста работников, отсутствием обрат-

ной связи с персоналом, некачественным подбором, плохой адаптацией и удержанием новичков. Именно поэтому обучение персонала, по нашему мнению, имеет большое значение для удержания сотрудников, а инвестиции в развитие персонала окупаются его успешной и постоянной работой в будущем.

В компании функционирует Центр развития и обучения, именно в нем происходит непосредственно планирование потребности и организация процесса обучения и аттестации персонала, разработка нормативно-методических инструкций, контроль результатов развития и адаптации персонала.

² Бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «Этажи» URL: <https://www.list-org.com/company/1582461> (дата обращения: 10.06.2023).

Таблица 3

Стоимость программы обучения ООО «Этажи»

Table 3

The cost of the training program "Etagi" LLC

Месяц	Кол-во Р	Часов на обучение 1 Р	ФОТ организаторов, руб.	Стоимость программы очного обучения, руб.	УП, стоимость на 1 специалиста, руб.	Стоимость программы УЦ, руб.	Средняя ЗП менеджера, руб.	Стоимость часа менеджера (при 176 часах работы в мес.), руб.	Стоимость обучения менеджером, руб.	Экономия, руб.
Январь	16	73,5	37500	58470	229	99634	120000	682	801818	702184
Февраль	30	73,5	37500	64870	229	109240	120000	682	1503409	1394169
Март	35	73,5	37500	67050	229	112565	120000	682	1753977	1641412
Апрель	48	73,5	37500	73000	229	121492	120000	682	2405455	2283963
Май	51	73,5	37500	78750	229	127929	120000	682	2555795	2427866
Июнь	46	73,5	37500	75250	229	123284	120000	682	2305227	2181943
1-е полугодие	226	73,5	225000	417390	229	694144	120000	682	11325682	10631538

План обучения и бюджет на обучение АУП ежегодно утверждается Директором по персоналу и корректируется ежеквартально. Программы внутреннего обучения разрабатываются Учебным центром по корпоративному стандарту. Внутрен-

нее обучение проводится непосредственным руководителем, внутренними корпоративными тренерами компании на местах в соответствии с планом обучения, согласованным с директором филиала (табл. 4)³.

Таблица 4

Методы внутрифирменного обучения персонала ООО «Этажи»

Table 4

Methods of personnel training "Etagi" LLC

Тренинги / семинары	Развитие на опыте других	Развитие на рабочем месте
Самообучение (чтение книг/статей)	Buddying Shadowing Benchmarking Участие в совещаниях высшего руководства Наблюдение за опытным коллегой	Освоение более эффективных моделей поведения при решении рабочих задач
Онлайн-курсы (учебный портал), вебинары	Обратная связь от руководителя Оценка 360	Специальные задания / проекты
Очные тренинги, конференции и пр.	Наставничество/коучинг	Замещение должности / стажировка на новом месте

Компания «Этажи» делает акцент на бесплатном внутреннем обучении для всех специалистов, а именно для специалистов по недвижимости и административно-управленческого персонала. Редко приглашают тренеров со стороны для проведения узконаправленных семинаров/тренингов на платной основе. В компании сотрудников развивают путем

практики на рабочем месте, т. е. сотрудник осваивает информацию при решении рабочих задач — самообучение.

Так, например, в июле текущего года запланирована неделя бесплатных обучающих и развивающих мероприятий для сотрудников (рис. 7).

³ Организация системы адаптации и обучения в ООО «Этажи». URL: https://docs.google.com/presentation/d/1vJaqpbLZGCIAMGvFhuN6ebXokn9qnOYolts0YV1Zxw/edit#slide=id.g1564ffe321_6_47

Дата	Мероприятие	Время, место проведения	Спикер
3.07 (пн)	Зина, возьми трубку! (тренинг по входящему звонку)	12:00–13:00 ЦО, 2 этаж, конференц-зал №1	Александра Фарфурак, бизнес-тренер
4.07 (вт)	Обучение PRO: Написание продающего текста объявления	16:00–17:30 ЦО, 2 этаж, конференц-зал №1	Инна Морозова, руководитель учебного центра г. Тюмень
	Набор базы (по записи!)	14:00–17:00 Сити-центр, 9 этаж, 903 ауд.	Игорь Приписнов, бизнес-тренер
5.07 (ср)	Тренировка: Выявление потребностей	15:00–16:30 ЦО, 5 этаж, новая переговорная	Венера Субботина, ведущий бизнес-тренер
	Набор базы (по записи!)	14:00–17:00 Сити-центр, 9 этаж, 903 ауд.	Сергей Синицин, бизнес-тренер
6.07 (чт)	Обучение PRO (Артамонова): Как презентовать виды сотрудничества собственнику	12:00–13:30 Артамонова 8, конференц-зал	Инна Морозова, руководитель учебного центра г. Тюмень
	Марафон по соцсетям	15:00–17:30 ЦО, 2 этаж, конференц-зал №2	Дарья Мартын, руководитель направления в HR-департаменте, член Российской ассоциации по связям с общественностью
7.07 (пт)	Тренировка (Артамонова): Исходящий звонок	8:00–9:00 Артамонова 8, конференц-зал	Ольга Стрелкова, бизнес-тренер

Рисунок 7 — План мероприятий для сотрудников
Figure 7 — Event plan for employees

ООО «Этажи» активно инвестирует в обучение, в частности проводит бесплатное внутреннее обучение для своих сотрудников. На портале Учебного центра развития загружены тысячи различных курсов по разным направлениям, мастер-классы, программы развития компетенций, презентации, видеокурсы, тесты. В любое время сотрудник компании может пройти курс и получить сертификат. В компании есть своя библиотека, которая периодически пополняется различной литературой⁴.

Для исследования наиболее перспективных методов развития персонала в компании нами был проведен опрос среди сотрудников центрального департамента через учебный портал организации в мессенжере Telegram. Опрос проведен с целью выявления наиболее эффективных методов обучения, по мнению самих работников. Всего в опросе приняло участие 297 сотрудников.

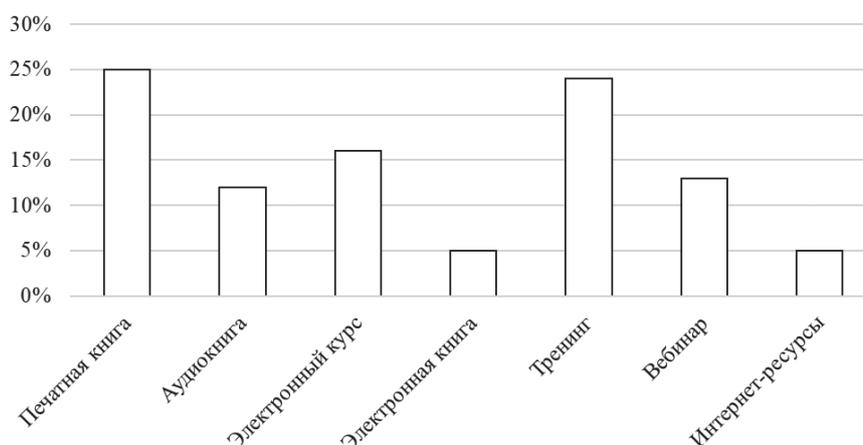


Рисунок 8 — Результаты ответа сотрудников, в долях от числа всех опрошенных
Figure 8 — The results of the employees' response, as a percentage of the number of all respondents

⁴ Регламент обучения новичков 0–3 месяца ООО «Этажи». URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/13cTGwwNFFeE8C8qjahn1FvhaPhVlrrelqUneAX7-8/edit#gid=1068368115> (дата обращения: 05.06.2023).

Основные результаты ответов на вопрос о предпочтениях работников в форматах обучения представлены на рисунке 8.

Очевидно, что в компании преобладают сотрудники с консервативным мышлением, которые для самообразования выбирают изучение профессиональной и методической научной литературы.

Проанализировав результаты опроса и существующую систему развития персонала, мы пришли к выводу, что выгодно развивать и обучать сотрудников комбинированием пассивных методов обучения с активными. То есть использовать мастер-классы, тренинги, деловые игры, кейс-ситуации, семинары. Такой подход позволит раскрыть потенциал работников, поможет оценить уровень компетенций, выявленные слабые стороны превратить в сильные.

По результатам опроса были выявлены три предпочитаемых формата обучения, которые выбрали сотрудники компании «Этажи»:

- печатная книга (25% от числа опрошенных);

- тренинг (24%);
- электронный курс (16%).

Выводы. По результатам исследования автор пришел к выводу, что наиболее выгодно развивать сотрудников не пассивными методами, обучения (монотонные лекции, скучные доклады, неинтересные презентации), а активными. Использовать «обучение в действии» — открытые мастер-классы, приглашенные инфлюенсеры, тренинги, деловые игры, кейс-ситуации — комбинирование активных методов с пассивными. Данный подход к обучению позволит практиковать реальные ситуации. Сотрудник, который умеет найти подход к клиенту, ответить на возражения, правильно представить недвижимость клиенту, принять самостоятельное решение — это идеальный сотрудник. Именно этот подход поможет раскрыть потенциал в сотрудниках, сотрудник сможет оценить себя, свой уровень компетенций, анализируя свои действия — превратить свои слабые стороны в сильные.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. 2016. №5 (109). С. 319–323 [Gerasimov M. V. In-house training: a theoretical aspect. *Molodoj uchenyj = Young scientist*. 2016;5 (109):319–323 (In Russ.)].
- Жукова О. О., Никулина Ю. Н. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации // Интерактивная наука. 2017. № 12. С. 189–192 [Zhukova O. O., Nikulina Yu. N. Training as one of the main elements of the organization's personnel development. *Interaktivnaya nauka = Interactive science*. 2017;12:189–192 (In Russ.)].
- Ибрагимов Г. И. О роли и месте проблемного обучения в современном высшем образовании // Альма-матер. 2016. № 12. С. 21–26 [Ibragimov G. I. On the role and place of problem-based learning in modern higher education. *Al'ma-mater = Alma Mater*. 2016;12:21–26 (In Russ.)].
- Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом. 2021. №7. С. 56. [Kelperis I. Professional development in the process of personnel management. *Upravlenie personalom = Personnel management*. 2021;7:56 (In Russ.)].
- Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М. : ИНФРА-М, 2011. 512 с. [Kibanov A. Ya. Fundamentals of personnel management. Moscow: INFRA-M, 2011. 512 p. (In Russ.)].
- Кухарский Я. О. Профессиональное обучение и повышение квалификации персонала: проблемы дистанционного обучения // Гуманитарный научный журнал. 2021. №3. С. 71–74 [Kuharsky Ya. O. Professional training and advanced training of personnel: problems of distance learning. *Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal = Humanitarian Scientific Journal*. 2021;3:71–74 (In Russ.)].
- Мандель Б. Р. Психология управления. М. : ФЛИНТА, 2015. 254 с. [Mandel B. R. Psychology of management. Moscow: FLINTA, 2015. 254 p. (In Russ.)].
- Мухина М. Г. Моделирование внутрифирменного обучения персонала сервисных организаций // Современные проблемы науки и образования. 2014. №2 [Mukhina M. G. Modeling of in-house training of personnel of service organizations. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. 2014;2 (In Russ.)].
- Стрельников А. В. Формы корпоративного обучения как элемента системы непрерывного обучения персонала // Сервис в России и за рубежом. 2021. №2 (21). С. 104–110 [Strelnikov A. V. Forms of corporate training as an element of the system of continuous training of personnel. *Servis v Rossii i za rubezhom = Service in Russia and abroad*. 2021;2 (21):104–110 (In Russ.)].
- Таласбаева А. В. Обучение управлению персоналом как система // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2018. №9. С. 173–178 [Talasbayeva A. V. Personnel management training as a system. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of a modern organization: experience, problems and prospects*. 2018; 9:173–178 (In Russ.)].

- Черных Н. С. Развитие персонала и основные проблемы, связанные с этим // Аллея науки. 2018. Т. 2, №2. С. 588–493 [Chernykh N. S. Personnel development and the main problems associated with it. *Alleya nauki* = *Alley of Science*. 2018;2 (2): 588–493 (In Russ.)].
- Юдина Я. О. Система управления персоналом // Молодой ученый. 2020. №48 (338). С. 574–575 [Yudina Ya. O. Personnel management system. *Molodoj uchenyj* = *Young scientist*. 2020;48 (338):574–575 (In Russ.)].
- Hinrichs J. Personnel training. Chapter 19 of M.D. Dunnette (ed.). Handbook of organisational and industrial psychology. Chicago Rand: McNally, 1976. P. 189.
-