

УДК 331.1: 378.046.4

JEL classification: E25; H83; G30, J81

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

IMPROVEMENT OF METHODS OF STAFF TRAINING IN THE ORGANIZATION

©Колесниченко Е. А.,

д-р экон. наук,

Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина,

г. Тамбов, Россия, dissovet@tsu.tmb.ru

©Kolesnichenko E.,

Dr. habil., Derzhavin Tambov State University,

Tambov, Russia, dissovet@tsu.tmb.ru

©Иванова Е. Ю.,

ORCID: 0000-0003-3822-9436; канд. ист. наук,

Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина,

г. Тамбов, Россия, sovadis@gmail.com

©Ivanova E.,

Ph.D., Derzhavin Tambov State University,

Tambov, Russia, sovadis@gmail.com

©Выжимова Н. Г.,

ORCID:0000-0003-2116-0700; канд. пед. наук,

Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина,

г. Тамбов, Россия, natalia_w@list.ru

©Vyzhimova N.,

ORCID:0000-0003-2116-0700; Ph.D.,

Derzhavin Tambov State University,

Tambov, Russia, natalia_w@list.ru

Аннотация. Обучение — это процесс, который повышает уровень знаний, умений и навыков, развивает потенциальные возможности обучаемых. Обучение позволяет наилучшим способом развивать и использовать потенциальные возможности работника, необходимые ему для эффективного выполнения своих трудовых обязанностей. Выделяют традиционные и современные методы обучения. Обучая персонал с помощью данных методов, организация обеспечивает себе выигрышное конкурентное преимущество по сравнению с другими компаниями. При проведении анализа методов обучения персонала в конкретной организации были выявлены следующие недостатки: обучение с помощью внешних тренеров требует больших финансовых средств; в организации на обучение направляются сотрудники, которых выбирают. Анализ показал, что необходима анкета, позволяющая определить необходимость обучения с точки зрения работника и его руководства; отсутствует тренинг «Профилактика эмоционального выгорания»; не проводится послетренинговое сопровождение. Для устранения выявленных недостатков были предложены следующие рекомендации: ввести вебинар, который позволит проводить обучение внутренним тренером и отказаться от помощи внешних тренеров; разработана анкета для опроса сотрудников на выявление потребности обучения; предложен тренинг «Профилактика эмоционально выгорания» и домашнее задание после тренинга в качестве послетренингового сопровождения.

Abstract. Training is a process that increases the level of knowledge, skills and abilities, develops the potential capabilities of trainees. Training allows the best way to develop and use the employee's potential capabilities, which are necessary for him to effectively fulfill his job duties. There are such traditional methods of teaching and modern methods of teaching. By training staff using these methods, the organization provides itself a winning competitive advantage over other companies. When analyzing the methods of training staff in a particular organization, the following shortcomings were identified: training with external trainers requires large financial resources; In the organization, employees are selected for training. The analysis showed that a questionnaire is needed to determine the need for training from the perspective of the employee and his management; there is no training “Prevention of emotional burnout”; there is no post-training support. To address the identified shortcomings, the following recommendations were proposed: to introduce a webinar that will allow training by the internal trainer and refuse from the assistance of external trainers; A questionnaire was developed to interview staff to identify the training needs; the training “Prevention of emotional burnout” and homework after the training as post-training support was offered.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение персонала, методы обучения персонала.

Keywords: personnel management, personnel training, personnel training methods.

Введение

В настоящее время в экономике России существует колоссальная востребованность в молодых специалистах, которые нацелены на занятие высоких позиций в различных компаниях [1]. Однако, мнение многих работодателей сходится к тому, что далеко не все вузы могут научить своего выпускника сразу применять полученные знания в работе. Компании 21 века склонны выбирать молодых специалистов, недавно закончивших вуз, нежели работников со стажем. Это можно объяснить, во-первых, тем, что на данный момент многие организации готовы профессионально обучать и развивать новых сотрудников на рабочих местах, а во-вторых, организации просто необходимо компенсировать выбытие работников по естественным причинам - пенсионный возраст. В тоже время, подавляющее большинство компаний не рассчитывают на то, что вуз может дать молодому специалисту тот необходимый уровень образования, который необходим ему для того, чтобы он смог быстро включиться в работу организации. Выпускник вуза является для работодателя исходным материалом для подготовки полноценного специалиста. Те знания, которые студент получает в вузе, являются отправной точкой для обучения молодого специалиста. Важный фактор при оценке потенциального работника — это его желание развиваться в рамках профессии, учиться, адаптироваться к нужным условиям работодателя [2].

А. Я. Кибанов считает, что «обучение — это специально организованный, управляемый процесс взаимодействия между учителем и учеником, который направлен на получение знаний, умений и навыков, который формирует мировоззрения, развивает умственные силы и потенциальные возможности обучаемых, вырабатывает и закрепляет навыки самообразования в соответствии с поставленными целями» [3].

Руководитель должен осознавать и быть заинтересованным в обучении своего персонала, так как это приведет к эффективной работе подчиненных и повышению конкурентоспособности компании. От того, насколько тесно обучение связано со стратегией и целями компании будет зависеть продуктивность и польза этого процесса [4]. Если связь процесса обучения с организационными целями слаба или вовсе отсутствует, то организация рискует попросту потратить время и средства, а работники не оценят обучение, потому что в дальнейшей работе они не смогут применять результаты данного процесса. Если обстоятельства для обучения персонала являются благоприятными, то они выполняют двойную функцию — наилучшее использование работника и его мотивацию.

Обсуждение

Результат обучения во многом зависит от правильности выбранного метода обучения и соответствия целей обучения индивидуальным целям обучаемого (материальное поощрение, профессиональный рост или обучение).

При выборе подходящего метода обучения следует опираться не только на то, какие цели перед собой ставит организация, сколько средств и времени она планирует потратить, какое количество работников требуется обучить, но и на цели самих обучаемых. Только при соблюдении этих условий процесс обучения становится наиболее эффективным [5].

В зависимости от поставленных задач самой организацией и ее возможностями выбираются различные формы обучения, ведь это не просто процесс подачи материала на определенную тему, это действия преподавателя (тренера), которые способствуют развитию и приумножению знаний, умений, навыков и качеств, касающихся профессии работника, которые он будет использовать в своей работе.

Как показывает опыт, многие организации стараются проводить обучение своими силами, ведь так легче контролировать процесс обучение и подстроить его под тот результат, который способен удовлетворить интересы и цели организации.

Достоинства и недостатки традиционных методов обучения приведены в Таблице 1.

Таблица 1

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ [6]

<i>Название метода</i>	<i>Достоинства метода</i>	<i>Недостатки метода</i>
Лекция	<ul style="list-style-type: none"> – возможность обучить одновременно большое количество работников; – возможность изменить последовательность подачи материала; – небольшая стоимость проведения лекции 	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченность знаний об уровне профессионального и образовательного опыта обучающихся; – высокие требования к самому тренеру; – низкая активность обучаемых; – отсутствие обратной связи; – сотруднику, пропустившему лекцию, будет тяжело наверстать материал.
Семинар	<ul style="list-style-type: none"> – разбирается материал, который не получилось усвоить на лекции или самостоятельно; – присутствует двусторонняя коммуникация; – уровень восприятия материала выше, нежели на лекциях. 	<ul style="list-style-type: none"> – небольшие группы (8- 25 человек); – преподаватель должен обладать большим опытом и коммуникативными качествами.

<i>Название метода</i>	<i>Достоинства метода</i>	<i>Недостатки метода</i>
Деловая игра	<ul style="list-style-type: none"> – возможность оценить уровень готовности решать проблемы; – можно подробно разобрать проблему; – подготовка к решению проблем, которые могут возникнуть в реальной работе; – небольшая стоимость обучения; – обучение достаточно большого количества людей (20- 80 человек); – активное участие всех обучающихся. 	<ul style="list-style-type: none"> – большая работа по подготовке программы обучения; – не для всех организаций, рекомендуется применять в тех компаниях, где присутствует конкуренция и соревнования между отделами или подразделениями.
Обсуждение в группах	<ul style="list-style-type: none"> – вырабатывается самостоятельность у обучающихся; – осознание значимости в организации; – самостоятельное принятия решения и ответственность за них. 	<ul style="list-style-type: none"> – активность и заинтересованность возможна не у всех обучающихся; – возможно решение только одного человека; – использование в дальнейшей работе неправильного варианта.
Ротация	<ul style="list-style-type: none"> – обновление коллектива для последующей эффективной работы; – готовность к изменениям и принятию решений; – универсальность; – результатом ротации является служебное продвижение. 	<ul style="list-style-type: none"> – стресс сотрудника, сопровождающийся снижением эффективности работы; – ухудшение психологического климата коллектива.
Наставничество	<ul style="list-style-type: none"> – меньшее время на адаптацию; – вероятность служебного роста сотрудника; – эффективное выполнение работы сотрудником; – проходит непродолжительное время; – заинтересованность и мотивация работников. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствует структура подачи материала; – большие требования к знаниям наставника; – снижение эффективности работы самого наставника.
Поведенческое моделирование	<ul style="list-style-type: none"> – не ограничено по времени; – учитывает индивидуальные особенности сотрудников; – проводится в небольших группах (до 12 человек) 	<ul style="list-style-type: none"> – требует профессиональной подготовки специалистов.

В связи с развитием информационных технологий и развитием компетентностного подхода в последние десятилетия начинают появляться новые интерактивные методы обучения. В Таблице 2 представлены достоинства и недостатки современных методов обучения.

Таблица 2

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ [7]

Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Вебинар	<ul style="list-style-type: none"> – подача материала доступна и наглядна; – небольшая стоимость обучения; – возможность повторного обучения; – обучение большого количества сотрудников; – приближенность к реальным ситуациям, которые могут возникнуть в работе. 	<ul style="list-style-type: none"> – низкая активность слушателей; – не учитывает индивидуальные различия; – нет возможности задавать вопросы и получать на них ответы.
Тренинг	<ul style="list-style-type: none"> – высокая активность обучающихся; – возможность высказаться и послушать мнение других участников тренинга; – повышает уровень сплоченности коллектива; – мотивация работников повышается; – полученные знания тут же закрепляются на практике. 	<ul style="list-style-type: none"> – работники могут испытывать чувство скованности; – работники могут высказывать не то, что думают на самом деле, а то будет подходить под мнение группы; – обучаться одновременно может небольшая группа (7- 20 человек).
Кейс-метод	<ul style="list-style-type: none"> – высокая активность и мотивация у обучающихся; – возможность высказать свое мнение и выслушать мнение других; – тематика обучения тесно связана с профессиональной деятельностью работников. 	<ul style="list-style-type: none"> – вероятность того, что запланированный результат не будет достигнут; – преподаватель должен обладать большим опытом; – если плохо организовано обучение, то займет много времени.

Методика

Для анализа эффективности процесса обучения в исследуемом предприятии авторами выявлено, что организация обучения включает в себя двенадцать основных элементов: планирование обучения; сбор и оценка потребностей в текущем обучении; разработка проектов планов обучения; разработка проекта бюджета на обучение и развитие сотрудников организации; согласование и утверждение планов обучения сотрудников организации; корректировка планов обучения; зоны ответственности при реализации обучения; общий порядок реализации обучения; анализ методов обучения; особенности дистанционного обучения; обучение в рамках Института внутренних тренеров; учет обучения; оценка эффективности обучения [8].

Обучение персонала проводится специалистами Учебного центра организации на достаточно высоком уровне. Обучение проводится внутренними и внешними тренерами. Проводятся тренинги на развитие различных компетенций.

Для того, чтобы определить эффективность применения методов обучения авторами использована методика «Конус обучения» (Рисунок), предложенный Эдгаром Дейлом в 1969 году [9].

Внизу конуса находятся формы подачи, благодаря которым информация воспринимается и усваивается лучше всего, а наверху — те, при которых она запоминается хуже. На вершине конуса – именно чтение и слушание. Иначе говоря, по Э. Дейлу, через две недели после того, как человек прослушал лекцию, он вспомнит лишь 20% информации. А из того, что прочитал, — только 10%. Эксперты часто анализируют конус и предлагают более простой вариант его устройства. Они считают, что после лекции сотрудники усваивают 5% полезных сведений, после чтения литературы — 10%, после просмотра видео или

прослушивания аудиозаписей — 20%, после демонстрирования (имитации, проигрывания ситуации) — 30%, после группового обсуждения — 50%, после конкретной работы на практике — 75%, после обучения слушателями других или применения знаний в работе — 90%. (1).



Рисунок. «Конус обучения» Э. Дейла

Результаты и рекомендации

В процессе исследования были выявлены следующие недостатки применения методов обучения:

- обучение с помощью внешних тренеров требует больших финансовых средств. В связи с этим специалисты Учебного центра ищут возможности обучаться новыми способами;
- в организации на обучение направляются сотрудники, которых выбирают в Учебном центре. Работник не вправе отказаться от этого обучения. Анализ показал, что отсутствует анкета, позволяющая определить необходимость обучения с точки зрения работника и его руководства;
- отсутствует тренинг «Профилактика эмоционального выгорания»;
- не проводится послетренинговое сопровождение.

Анализ выявленных недостатков в процессе обучения персонала позволил сформировать следующие рекомендации по совершенствованию методов обучения. Основными направлениями обучения персонала, которые можно усовершенствовать, являются:

1. Проведение обучения с помощью внешнего тренера можно заменить обучением с помощью вебинара.

Для того, чтобы организовать обучение с помощью вебинара необходимо:

- аудитория для проведения обучения;
- наличие связи Интернет;
- компьютер с минимальным набором программ;
- проектор;
- веб-камера.

Применительно к организации вебинар может эффективно проводиться, так как в процессе можно обучить одновременно более 100 человек, которых даже не обязательно собирать в Учебном центре. Это можно осуществить путем организации видео – конференции.

Для того, чтобы провести первый вебинар легко и эффективно, нужно выполнить ряд последовательных шагов.

Шаг №1 — необходимо определить цели, задачи, а так же обговаривается время для проведения обучения.

Шаг №2 — тренеру необходимо заранее подготовить материал к проведению вебинара, включающий в себя короткие вопросы по теме, небольшие задания, тестирование, не требующее много времени. Тренер должен подготовиться к интерактивной работе. В специально отведенное время, ему будет необходимо отвечать на вопросы и проверять выполнение заданий через чат, который будет объединять тренера и участника обучения.

Шаг №3 — необходимо заранее подготовить раздаточный материал, содержащий информацию о вебинаре, и попросить участников скачать его и ознакомиться до обучения. Информация в раздаточном материала должна быть краткой, доступной для понимания всем.

Шаг №4 — подготовить презентацию для просмотра ее на обучении. Слайды должны быть информативными. Здесь необходимо проследить за временем показа каждого слайда, чтобы оно не было ни коротким, ни продолжительным, для того, чтобы обучающиеся смогли вникнуть в их суть.

Шаг №5 — более конкретно подготовить саму основу вебинара. С помощниками – программистами изучить возможности проведение вебинара, чтобы все участники могли принимать активное участие в обучении, голосовать, задавать вопросы и получать на них ответы. Для проверки можно провести пробу, чтобы узнать, как все функционирует и если есть недочеты, то исправить их.

Шаг №6 — здесь нужно проверить весь исходный и раздаточный материал, контроль за функционированием оборудования и связи Интернет.

Шаг №7 — информирование участников вебинара о теме, длительности, требованиям к проведению, для того чтобы они были осведомлены для чего он проводится. Если сотрудники имеют желание участвовать в вебинаре, но не имеют опыта и знаний о нем, то это можно исправить краткосрочным семинаром (1-2 часа) о технологиях проведения вебинаров.

После проведения вебинара, необходимо оценить эффективность и качество его проведения с помощью обратной связи. С помощью обратной связи можно выявить заинтересованность участников в обучении, качество подачи материала и его усвоение, комфорта аудитории. Проанализировав ответы участников, можно выявить и исправить недочеты. Если цели вебинара правильно поставлены, то есть возможность оценить его результативность по анализу дальнейшей работы сотрудников.

2. Необходимо ввести анкету для опроса сотрудников на выявление потребности в обучении.

От того, насколько правильно выбрано обучение, зависит его эффективность. Здесь очень важно определить какое обучение необходимо самим сотрудникам. Для того, чтобы определить необходимость обучения, можно воспользоваться технологией анализа задач и анализа исполнения.

При использовании технологии анализа задач, можно определить не только необходимость обучения, но и требуемый уровень конкретно для каждого сотрудника. Здесь детально для каждого сотрудника изучается профиль должности и его должностные инструкции.

При использовании технологии анализа исполнения можно определить реальной недостатки работы, а не предполагаемые. Этого можно добиться, если использовать различные методы: беседа с сотрудниками, наблюдение за ними, различные виды тестирования и анкетирование.

При анализе исполнения очень важно получить ответы на ряд вопросов:

- Возникают ли проблемы у сотрудника при выполнении им работы?
- Почему эти проблемы могут возникнуть?
- Как сотрудник ведет себя в таких ситуациях и его отношение к ним?
- Что необходимо сделать сотруднику, чтобы решить возникшие проблемы?
- Какие варианты решения проблем являются для сотрудника наиболее приемлемыми?
- Сможет ли сотрудник самостоятельно решить эти проблемы?
- Сможет ли проведенное обучение как-то помочь сотруднику?

Если провести технологии анализа задач и анализа исполнения, то можно выявить разницу между имеющимся уровнем развития и желаемым. Это позволяет выявить необходимость обучения индивидуально для каждого сотрудника.

Чтобы ввести анкетирование для сбора информации о необходимости обучения работников, необходимо выполнить:

- составить опросник и попросить всех управленцев заполнить его. Необходимо, чтобы руководители указали, какие проблемы есть в работе их отдела, на каких этапах у сотрудников возникает больше всего трудностей, в чем они состоят и поможет ли обучение их преодолеть. Также опросить самих работников — хотят ли они учиться и чему именно;

- сравнить требуемые компетенции с теми, которыми обладает сотрудник. Попросить руководителей отделов составить список компетенций, которыми должен обладать каждый подчиненный, затем список компетенций, которыми он в действительности обладает. Сопоставить списки. Расхождения между желаемыми компетенциями и существующими по каждому сотруднику, необходимо свести в общий список и выявить часто повторяющиеся. Если эти расхождения устраняются с помощью обучения, то можно утверждать, что оно необходимо;

- посмотреть, по каким компетенциям у сотрудников были низкие баллы. Это можно сделать, так как ранее в организации проводилась оценка персонала. Если эти компетенции можно подтянуть, организовав обучение, то его нужно проводить;

- попросить наставников составить карты эффективности на каждого работника. В этой карте нужно перечислить все служебные обязанности, которые должен выполнять сотрудник, и оценить, насколько хорошо он с ними справляется. Также попросить наставника указать, какие навыки и знания требуются от работника и обладает ли он ими.

Если да, то насколько. Очень важно, чтобы наставник указал в карте, каких результатов должен был добиться сотрудник и за какие сроки, а так же добился ли он их.

Проанализировав эти данные, можно без особого труда выявить слабые места в компетенциях работников и понять, требуется ли дополнительное обучение и какой направленности. Так же можно узнать, желает ли сам сотрудник учиться и развиваться, и вообще, хочет ли он продолжать работать в организации.

Данную анкету можно разделить на несколько блоков:

1. В первый блок (1-2 вопросы) входят вопросы, в ответах на которые можно выявить как сотрудник относится к организации, в которой он работает, хочет ли он дальше оставаться в ней.

2. Второй блок (3-5 вопросы) может выявить причины, по которым у сотрудника, возможно, не складывается работа и продвижение, а также психологический климат в коллективе.

3. Третий блок (6-7 вопросы) показывает то, есть ли у работника желание обучаться и развиваться.

4. Четвертый блок (8-10 вопросы) нацелен на осознание работником ключевых компетенций его работы и самостоятельная их оценка, а так же направления, интересные для обучения. Данный блок поможет не только оценить уровень понимания занимаемой должности, но и направления, на которые также можно отправить на обучения сотрудника.

3. Тренинг. С помощью анкет обратной связи.

Проанализировав результаты анализа обратной связи обучающихся на тренингах в 2017 году, графика проведения обучения с помощью тренингов в 2017 году и основных их направлений можно сделать вывод о том, что в организации отсутствует тренинг, который позволяет избежать «Синдром эмоционального выгорания» или помочь выйти из него. Исходя из этого, можно ввести мини-тренинг «Профилактика эмоционального выгорания». Программа данного тренинга рассчитана на один неполный день (4 часа). Тренинг представляет собой рабочую тетрадь для участников мини-тренинга, а так же программу проведения для тренера и приложения к ней. В программе есть как теоретическая часть, так и практическая, которая представлена различными упражнениями и разминками.

Программа обучения с помощью мини-тренинга «Профилактика эмоционального выгорания» помогает сотрудникам понять что такое «Синдром эмоционального выгорания», рассмотреть его симптомы и причины возникновения, а так же его профилактику. Данный мини-тренинг позволит сотрудникам не «сгореть на работе», сохранять отличное настроение и благоприятный климат в коллективе, а также эффективно справляться со своей работой.

4. В качестве нововведения можно предложить поручать обучающимся на тренингах домашние задания, которые смогут позволить участникам обучения более качественно усвоить знания и навыки, приобретенные в ходе проведения тренинга. Домашнее задание может включать:

– 1 задание. Если у Вас случилась напряженная эмоциональная ситуация, то выполните упражнения на расслабления. Проанализируйте эффекты процедуры и запиши их.

– 2 задание. Вам предлагается составить список «вредных советов» — рекомендаций, которые формируют «Синдром эмоционального выгорания». Попробуйте не следовать им. Напишите этот список и опишите свое состояние, когда Вы не используете эти рекомендации.

– 3 задание. Проанализируйте поведение своих коллег (4-5 человек). Опишите их действия в то время, когда они «не в настроении» или же в стрессовых ситуациях. Запишите

их эмоции, которые возможно и являются симптомами «Эмоционального выгорания». Какие советы Вы им дадите?

После проведения тренинга «Профилактика эмоционального выгорания» эти задания присылаются всем участникам обучения на электронную почту, для дальнейшего выполнения ими. После выполнения заданий, сотрудники присылают свои решения на электронную почту Учебного центра для дальнейшего его анализа.

Заключение

Чтобы профессиональное обучение, предоставляемое организацией, было более эффективным, необходимо соблюдать ряд условий:

- оценка положения компании должна быть достоверной на момент подготовки к процессу обучения;
- необходимо описать как результат желаемого, так и возможные перспективы;
- спрогнозировать изменения в организации после обучения;
- определить затраты и сроки.

Для устранения выявленных в процессе исследования методов обучения персонала в организации недостатков были предложены следующие рекомендации:

1. Ввести новый метод обучения персонала — вебинар, который позволит проводить обучение внутренним тренером и отказаться от помощи внешних тренеров. Использование вебинара позволит сократить часть финансовых расходов.

2. Анкета для опроса сотрудников на выявление потребности обучения позволит правильно определить необходимость обучения как со стороны руководителя, так и со стороны работника. Также можно выявить желание работника продолжать работать в данной организации.

3. Тренинг «Профилактика эмоционально выгорания» — данный тренинг позволит сотрудникам «не сгореть на работе», более эффективно справляться со своими обязанностями.

4. Домашнее задание после тренинга — является послетренинговым сопровождением для более точного понимания и осознания темы обучения, а так же для отработки пройденного материала.

Источники:

(1). Директор по персоналу // Тематическое приложение к журналу. Март 2015. Режим доступа: www.HR-director.ru

Sources:

(1). Director of Personnel // Thematic annex to the journal. March 2015. Access mode: www.HR-director.ru

Список литературы:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2011. 328 с.
2. Башмарин И. В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов // Кадры. 2010. №1. С. 46.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2011. 304 с.
4. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2010. 576 с.

5. Завадски В. А. Развитие и обучение персонала: как делать это правильно? // Справочник руководителя учреждения культуры. 2013. №2. С.74.
6. Рудакина Е. Р., Екомасов В. В. Большая книга директора по персоналу. СПб.: Питер, 2012. 65 с.
7. Парабеллум А., Мрочковский Н. С., Белановский А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. СПб.: Питер, 2013. 83 с.
8. Иванова С., Болдогоев Д. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели. М.: Альпина Паблишер, 2012. 208 с.
9. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. М.: Альфа-пресс, 2011. 752 с.

References:

1. Armstrong, M. (2011). Strategic management of human resources. Moscow: INFRA-M, 328.
2. Bashmarin, I. V. (2010). Modern requirements to the use of labor resources. *Personnel*, (1). 46.
3. Kibanov, A. Ya. (2011). Fundamentals of personnel management. М.: INFRA-M, 304.
4. Zhuravlev, P. V., Kartashov, S. A., Mausov, N. K., & Odegov, Yu. G. (2010). Technology of personnel management: the manager's desk book. Moscow: Examen, 576.
5. Zavadski, V. A. (2013). Development and training of personnel: how to do it right? *Directory of the head of the institution of culture*, (2). 74.
6. Rudavina, E. R., & Ekomasov, V. V. (2012). The Big Book of the Director for Personnel. St. Petersburg: *Piter*, 65.
7. Parabellum, A., Mrochkovsky, N. S., & Belanovsky, A. (2013). Personnel from A to Z. Selection, motivation and retention of highly effective employees. St. Petersburg: *Peter*, 83.
8. Ivanova, S., & Baldogoev, D. (2012). Personal effectiveness of 100%: Reset ballast, find yourself, reach the goal. Moscow: *Alpina Pablisher*, 208.
9. Odegov, Yu. G., Abdurakhmanov, K. Kh., & Kotova, L. R. (2011). Evaluation of the effectiveness of work with personnel. Moscow: *Alfa-press*, 752.

*Работа поступила
в редакцию 21.04.2018 г.*

*Принята к публикации
26.04.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Колесниченко Е. А., Иванова Е. Ю., Выжимова Н. Г. Совершенствование методов обучения персонала в организации // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №5. С. 474-484. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/kolesnichenko-1> (дата обращения 15.05.2018).

Cite as (APA):

Kolesnichenko, E., Ivanova, E., & Vyzhimova, N. (2018). Improvement of methods of staff training in the organization. *Bulletin of Science and Practice*, 4(5), 474-484.