

Амиралиев Мурад Хабибович  
Дагестанский государственный университет

### Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в организации

**Аннотация.** Современные организации сталкиваются с постоянными изменениями, а быстро меняющаяся и конкурентная среда в свою очередь требует от организаций постоянной адаптации и развития. Развитие персонала является ключевым фактором в достижении высоких результатов, а эффективное управление персоналом играет важную роль в достижении конкурентных преимуществ и устойчивого развития организаций, так как способствует повышению компетентности и профессионализма сотрудников и достижению лучших результатов. В данной статье рассмотрены современные тенденции в области обучения и развития персонала, предложен алгоритм процесса управления обучением и развитием персонала для повышения эффективности процесса обучения в организации.

**Ключевые слова:** обучение, персонал, совершенствование, система, организация.

Amiraliyev Murad Habibovich  
Dagestan State University

### Recommendations for improving the personnel training system in an organization

**Abstract.** Modern organizations face constant change, and a rapidly changing and competitive environment requires them to continually adapt and evolve. Personnel development is key to achieving high results, and effective HR management plays a vital role in achieving competitive advantages and sustainable development, as it contributes to enhancing employee competence and professionalism and achieving better results. This article examines current trends in personnel training and development and proposes an algorithm for managing personnel training and development to improve the effectiveness of organizational learning.

**Keywords:** training, personnel, improvement, system, organization.

Увеличение производительности происходит не только за счет внедрения современного оборудования, автоматических линий и новых технологий, но и за счет постоянного обучения и развития компетенций сотрудников организации.

В настоящее время современными тенденциями в области развития и обучения персонала являются:

1. Активное и интерактивное обучение – это методы обучения, которые активно вовлекают сотрудников организации в процесс обучения и основаны на взаимодействии и обмене опытом между ними. Использование интерактивных методов обучения, таких как групповые проекты, дискуссии, кейсы, симуляции и другие методы обучения зачастую происходят на рабочих местах сотрудников и позволяют стимулировать взаимодействие и активизировать непосредственное участие сотрудников, что повышает эффективность обучения. Так, в своей статье К. Каччатоло утверждает, что рабочее место может быть важным местом обучения и развития, а также местом создания знаний. Ее исследования показывают, что 80 % обучения происходит неформально посредством самостоятельного обучения, коучинга и наставничества. Данный метод обучения был и остается важным

инструментом обучения сотрудников организации, так как приносит неоспоримую пользу как организации, так и самим сотрудникам.

Однако, стоит заметить, что для эффективного использования данного метода обучения немаловажную роль играет сам руководитель и его способность создать атмосферу постоянного обучения и развития персонала, и, безусловно, хороший руководитель должен выполнять несколько ключевых ролей в развитии и обучении персонала таких, как:

- быть наставником, помогая своим подчиненным развивать навыки, знания и компетенции, своевременно предоставлять обратную связь, давать советы и поддерживать сотрудников в процессе их развития;

- уметь мотивировать своих подчиненных к обучению и развитию, создавая стимулы для саморазвития и достижения поставленных целей;

- выступать в роли куратора обучения, организуя обучающие мероприятия, определяя потребности в обучении сотрудников, а также контролируя и оценивая результаты обучения;

- выступать в качестве лидера, который вдохновляя своих подчинённых на саморазвитие, устанавливая высокие стандарты профессионализма поддерживает атмосферу постоянного обучения и роста в коллективе;

- уметь создавать условия для эффективного обучения и развития персонала, предоставляя ресурсы, поддержку и возможности для саморазвития [3].

Эти роли важны для создания атмосферы постоянного обучения и развития в организации, что способствует повышению производительности и эффективности работы персонала.

Доказано, что руководители, которые добиваются успеха, отлично осознают, что их главная задача наряду с принятием стратегических и других решений, поощрение использования знаний на практике. Они стремятся создать надлежащую атмосферу в коллективе, вовлекают больше специалистов для успешной работы компании, делегируя им свои полномочия, проводя необходимые изменения в организационной культуре предприятия.

2. Развитие лидерских навыков. Организации все больше осознают важность развития лидерских навыков у своих сотрудников для успешного управления. Программы развития лидерства помогают сотрудникам приобрести и усовершенствовать навыки, необходимые для эффективного руководства и принятия стратегических решений.

Существует множество научных исследований, которые демонстрируют взаимосвязь между развитием лидерских навыков и эффективным управлением организацией.

Так, в статье Д.М. Джорджа описывается, что чувства (настроения и эмоции) играют центральную роль в процессе лидерства, а способность руководителя понимать и управлять настроениями и эмоциями себя и других, способствует эффективному лидерству в организации. В работе раскрыты основные аспекты эмоционального интеллекта: оценка и выражение эмоций, использование эмоций для улучшения когнитивных процессов и принятия решений, знание эмоций и управление ими. Также автор заостряет внимание как эмоциональный интеллект способствует эффективному лидерству, освещая основные элементы непосредственно самого эффективного лидера: постановка общих целей и задач; демонстрация сотрудникам важности трудовой деятельности каждого; создание и поддержание энтузиазма, уверенности, оптимизма, сотрудничества и доверия; поощрение гибкости в принятии решений и изменениях, создание и поддержание значимой идентичности организации.

Таким образом лидеры, обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, имеют больше шансов добиться успеха в управлении организацией. Это связано с тем, что эмоциональный интеллект помогает лидерам понимать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями своих подчиненных, что способствует эффективной коммуникации и

управлению конфликтами.

В исследовании Ю.И. Абрасса и О.Д. Кросса показано влияние лидерства на эффективность работы компании Coca Cola (компания расположена в столице Нигерии вг. Абуджа). Исследователи пришли к выводу, что развитие лидерских навыков, таких как умение вдохновлять и мотивировать сотрудников, принимать решения и управлять изменениями, а также стиль руководства оказывает значительное влияние на успех организации, а именно на достижение корпоративных целей и задач.

Установлено, что лидерство в знаниях клиентов, уровень их удовлетворенности, тесно связаны с качеством продуктов и услуг. Лидерство в области знаний все чаще признается в качестве важного элемента для улучшения управления знаниями клиентов. Хотя многие исследования продвигают лидерство в области знаний и управление знаниями клиентов как средство повышения эффективности работы организации.

3. Использование новых технологий. Внедрение современных информационных технологий и онлайн-платформ позволяет предоставлять гибкие и доступные образовательные материалы для сотрудников, такие как электронное обучение (e-learning), мобильные приложения для обучения (m-learning), использование виртуальной реальности (VR) и дополнительной реальности (AR) в образовательных целях [5].

Цифровизация ресурсов и процессов обеспечивает гибкие способы стимулирования обучения различных подразделений и персонала внутри организации.

Однако следует учесть, что для внедрения современных информационных технологий и онлайн платформ организациям необходимо наличие подходящих технологий и инструментов, которые позволяют эффективно хранить, организовывать и распространять все виды знания. При этом выгоду, которую получают организации, от их внедрения и использования в обучении персонала значительно выше затрат в долгосрочной перспективе и имеет положительное влияние на эффективность и результативность работы.

Системам электронного обучения уделяется все больше внимания в научных кругах, бизнесе, а также в органах государственного управления. Менеджерам и сотрудникам, которым необходимы эффективные формы обучения, а также поток обучения внутри организации, не нужно собираться в одном месте в одно и то же время или далеко ездить для посещения курсов. Современные возможности информационных технологий позволяют им выполнять различные работы или задачи в рамках учебных курсов в соответствии с собственным расписанием, а также сотрудничать и делиться знаниями и опытом, что приводит к созданию насыщенного потока обучения внутри организации.

Работа М.Н. Яннакоа и других показала, что использование различных видов технологий электронного обучения в организациях приводит к значительному увеличению производительности и эффективности сотрудников. Обучение и использование информационных технологий позволяет сотрудникам быстрее усваивать материалы, гибко организовывать своё обучение и получать обратную связь, что способствует улучшению работы и достижению лучших результатов.

Работа С.Е. Кадири и других подтверждает, что информационные технологии способствуют развитию индивидуальных компетенций, позволяющих справляться с новыми технологическими достижениями.

4. Развитие мягких навыков. Помимо технических навыков, сотрудники также должны обладать такими навыками, как коммуникация, сотрудничество, креативность и решение проблем. Вот несколько примеров исследований, которые подтверждают этот факт.

И. Росли, А. Бурханноедин и К.К. Бакаре в своих исследованиях изучили тенденции в области обучения и производительности труда в организациях, которые перенаправили фокус целей обучения и развития сотрудников на приобретение мягких навыков и попытались показать, как влияют приобретенные мягкие навыки и методология обучения на производительность работы сотрудников. Результаты показывают, что два фактора – приобретение мягких навыков и методология обучения – в значительной степени

повышают производительность сотрудников. Это исследование демонстрирует, что производительность труда сотрудников в исследуемых частных организациях повысилась на 14,5% благодаря приобретения сотрудниками мягких навыков, а производительность труда повысилась на 27,9 %.

5. Одна из важных тенденций в развитии и обучении персонала организации – это уделять больше внимания психологическому и эмоциональному состоянию сотрудников организации, поддерживать их эмоциональное благополучие на рабочем месте. Организации все больше осознают важность эмоционального благополучия сотрудников, его влияния на производительность и удовлетворенность работой. Конструкт «эмоционально-личностное благополучие» включает 9 факторов (счастье, везение, оптимизм, успех, компетентность, надежность, пессимизм, несчастливость, зависть) [4].

В своей работе Д.Б. Эйви, Р. Райхард и другие продемонстрировали, что положительная основная конструкция психологического капитала, состоящая из ресурсов надежды, эффективности, устойчивости и оптимизма, до конца не используется кадровыми службами для развития человеческих ресурсов и управления производительностью. Результаты показали ожидаемую значительную положительную связь между психологическим состоянием и желаемым отношением сотрудников к труду (удовлетворенность работой, организационная приверженность, психологическое благополучие), желаемым поведением сотрудников и множеством показателей эффективности (самооценка, оценка руководителя и цель). Также существует значительная отрицательная связь между психологическим состоянием и нежелательным отношением (цинизм, отношение к текучести кадров, стресс на работе и тревога) и поведением сотрудников. Данное исследование показало, что связь между психологическим состоянием и эффективностью работы сотрудников была наиболее сильной в сфере услуг. Эти результаты дают убедительную, основанную на фактических данных рекомендацию, что важной составляющей областью развития персонала становится разработка и использование в программах по управлению человеческими ресурсами и повышению эффективности организации разработки программ психологической поддержки, тренингов по управлению стрессом и создание рабочих сред, способствующих эмоциональному благополучию.

Необходимость развивать сотрудников организации в данном направлении обусловлено еще и тем, что перемены в социальной, экономической и политической жизни страны необратимо ведут к изменениям и в трудовых, производственных отношениях: повышаются конкурентность, ролевая перегруженность и ролевая неопределенность, а вместе с этим возрастают и тревожность, ответственность, чувство неуверенности, нарастает нервно- психическое напряжение работников. Все это может привести к негативным последствиям, в том числе и к формированию синдрома профессионального выгорания.

Рассмотренные нами тенденции в обучении и развитии персонала подчеркивают важность непрерывного обучения сотрудников организации для успешного и эффективного управления в современном бизнесе.

Программы развития и обучения сотрудников безусловно играют важную роль в формировании, накоплении знаний и умений у сотрудников, а также влияют на производительность при выполнении своих рабочих обязанностей. Однако, кадровые службы, отвечающие за успешную реализацию программ, зачастую сталкиваются с рядом проблем и препятствий.

Одной из основных проблем является ограниченность ресурсов, включая бюджеты, выделяемые на обучение, наличие подходящих технологий и инструментов при внедрении электронного обучения и в целом отсутствие как такового процесса управления знаниями. Поэтому сама система управления знаниями носит формальный характер, а сам процесс не является эффективным.

Система управления знаниями полноценно реализована только в единичных

компаниях, в остальных организациях управление знаниями организовано, в первую очередь, для соблюдения установленных требований (пожарная безопасность, санитарные нормы и правила, обновления законодательной базы и т.п.).

Прежде всего острая необходимость в эффективной реализации системы управления знаниями возникает из потребности организации достичь таких целей, как создание конкурентного преимущества в условиях нынешней глобализации, а также адаптации организаций к постоянным изменениям и привлечением рабочей силы как повышение производительности в условиях текучести кадров и сокращения штатов.

Управление знаниями и, соответственно, развитие персонала в крупных, современных корпорациях превращается в важный вид деятельности и в это направление инвестируются значительные финансовые средства, который не является очередным модным направлением.

Знания инициируют инновационные процессы в организации, стимулируют генерирование и обмен новыми идеями, что в итоге завершается внедрением различных новшеств в компаниях.

Когда организации смогут эффективно использовать талант, энергию и мотивацию своих сотрудников, они получат идеальное конкурентное преимущество в бизнесе. Компетенции людей, если их отточить и использовать в полной мере, значительно повысят общую ценность и конкурентоспособность организации.

Реальный ценный вклад кадровых служб и, в частности, – специалиста по управлению персоналом, заключается в создании основы и среды для непрерывного развития компетенций сотрудников. Конкурентоспособная деятельность человека, а не только производительность машин и систем, являются основой эффективности бизнеса.

Для повышения эффективности процесса обучения и развития персонала предлагается следующий алгоритм процесса управления обучением и развитием персонала.

Этап 1. Постановка целей и задач обучения и развития персонала.

Постановка целей и задач включает:

- анализ текущего положения предприятия и выявление негативных тенденций;
- формирование плана по достижению желаемых параметров в результате обучения персонала;
- планирование перспектив развития персонала и предприятия в целом.

На этом этапе важно обеспечить соответствие целей и задач стратегическим целям в области управления человеческими ресурсами компании. Кроме того, для повышения эффективности процесса обучения и развития персонала рекомендуется проанализировать финансовые показатели деятельности предприятия, выполнение стоящих перед предприятием (подразделением, сотрудником) задач за месяц (квартал, год) и оценить эффективность их выполнения.

Этап 2. Выявление факторов, влияющих на достижение поставленных целей.

Этап 3. Построение моделей компетенций. Основная задача данного этапа – определение качеств, знаний, умений и навыков, которыми должен обладать работник, чтобы достигать желаемых результатов.

Этап 4. Оценка владения персоналом компетенциями.

На данном этапе проводится оценка персонала на соответствие конкретному профилю должности.

Для этого могут быть использованы проверка знаний с помощью анкетирования, психологическое тестирование на выявление мотивации, личностных качеств работника и его потенциала.

Этап 5. Оценка необходимости обучения по результатам проведенной оценки персонала.

Для измерения показателей эффективности обучения для организации предлагается использовать следующую систему показателей:

1. Оценка уровня реакции: удовлетворенность участников обучением, готовность применять полученные знания, оценка уровня сплоченности персонала, изменение лояльности персонала.
2. Оценка уровня усвоенных знаний и навыков: получение конкретных знаний и навыков.
3. Оценка уровня изменения поведения.
4. Оценка уровня эффекта: изменение результатов деятельности компании, улучшение психологического климата, уменьшение текучести кадров.
5. Оценка уровня возврата средств на финансирование мероприятий по обучению и развитию персонала [2].

Для успешного развития предприятия выгодно внедрять программы управления развитием и обучением персонала. По мнению множества людей, карьера представляет собой максимально эффективное продвижение по служебной лестнице, хотя это далеко не полное ее определение. Помимо этого, удачная карьера – это еще и средство самовыражения, удовлетворение собственным трудом, способ завоевать уважение в глазах окружающих и определенный социальный статус.

Несмотря на то, что сегодня развитием и обучением, а также продвижением персонала в компаниях управляют буквально со всех сторон (занимаются этим практически все – руководство, менеджмент среднего и высшего звена, кадровые работники), в первую очередь успех деловой системы будет зависеть все же от самих сотрудников.

Управление развитием – длительный и довольно сложный процесс, требующий последовательного подхода. Постоянное обучение и самосовершенствование – вот одно из главных составляющих успешной карьеры. Вполне очевидно, что в тот день, когда человек прекращает учиться новому, его профессиональный рост окончен. Построение карьеры всегда является компромиссом между желаниями и реальностью. Научитесь объективно оценивать ситуацию и максимально гибко ориентироваться в ней».

Управление процессом развития персонала подразумевает необходимость системного подхода и тщательного планирования. Рассмотрим этапы данного процесса (рис. 1).

На первом этапе необходимо определить потребности организации в этой сфере. Следует выявить несоответствие между профессиональными навыками, умениями и знаниями персонала компании, и теми, которые требуются для реализации задач предприятия.

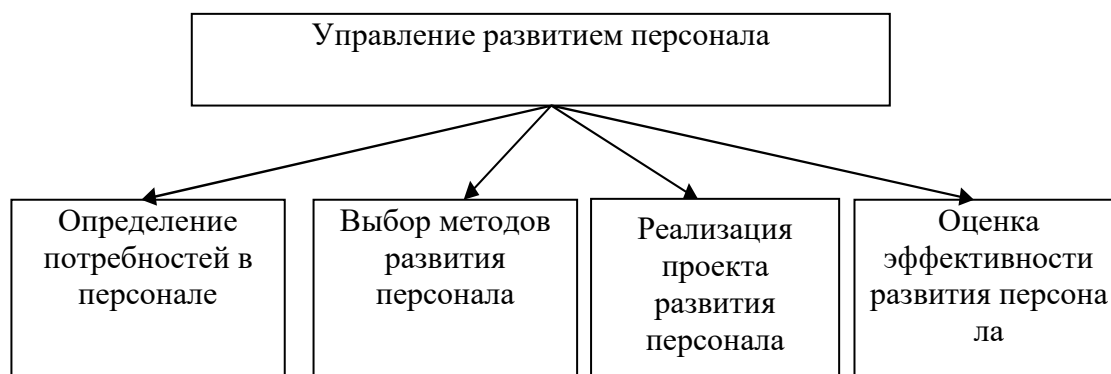


Рис. 1. Процесс управления развитием персонала [1]

Анализ потребностей служит основанием для определения целей обучающих программ. Это может быть, как повышение квалификации персонала, так и адаптация новых сотрудников. Как правило, в качестве методов оценки потребностей используется аттестация и создание планов индивидуального развития.

Программа развития персонала представляет собой совокупность таких индивидуальных планов. Управление процессом развития персонала строится на

непосредственной передаче новых профессиональных знаний и навыков сотрудникам компании. В системе развития персонала обучение играет основную роль, поскольку именно на его основе сотрудники получают новые знания, умения и опыт.

Таким образом, управление развитием и обучением персонала является исключительно добровольным и осознанным процессом. Как только вы решаете для себя, что работа в данной организации стала невыгодной и неинтересной для вас, как для профессионала – смело увольняйтесь.

#### **Список источников**

1. Дубаневич Л.Э., Кубарский А.В., Ильченко С.В. Перспективы использования интеллектуального капитала в отечественном агробизнесе / *Modern Economy Success*. 2020. № 6. С. 237-243.
2. Магарамова Д.Т., Алиева П.Р. Направления совершенствования обучения и профессионального развития персонала // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*. 2024. № 8. С. 99-105.
3. Пасечник О.А., Севастьянова О.В. Развитие персонала как элемент системы управления персоналом // В сборнике *Управление качеством в образовании и промышленности. Сборник статей Всероссийской научно-технической конференции*. Редколлегия Белая М.Н. (отв. ред.). 2020. С. 319-324.
4. Ризванов Р.Р. Виды и методы развития персонала // В сборнике *Студенческая молодежь XXI века наука, творчество, карьера, цифровизация. Сборник материалов II Межвузовской студенческой научно-практической конференции*. Москва, 2021. С. 418-423.
5. Щецура А.В., Севрюкова С.В. Совершенствование системы развития и обучения персонала в условиях социально-экономического развития // В сборнике *Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы VII Международной научной конференции молодых учёных и студентов*. Донецк, 2023. С. 186-188.

#### **Сведения об авторах**

**Амиралиев Мурад Хабибович**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия  
**Amiraliev Murad Habibovich**, 3rd-year master's student, Department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

#### **Научный руководитель**

**Алиева Патимат Руслановна**, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

#### **Scientific supervisor**

**Alieva Patimat Ruslanovna**, Ph.D. in Economics, associate Professor, department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia