

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 19 • Номер 6 • июнь 2018
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship

издательство Креативная экономика

Анализ систем обучения и развития торгового персонала страховых организаций в России (на примере СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование»)

Блинова Т.Н.[1], ***Дюйзен Е.Ю.***[2]

[1] Дальневосточный институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Хабаровск, Россия

[2] Хабаровский государственный университет экономики и права, Хабаровск, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье на примере двух организаций сферы страхования в России (СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование»), отличающихся размером, длительностью функционирования и положением на рынке, анализируются системы развития и обучения торгового персонала. Авторы выделяют современные тенденции страхового рынка, а также особенности функционирования страховых компаний, оказывающие влияние на торговый персонал как объект управления; рассматривают вопросы организации, планирования, тематики, а также форм обучения и развития торгового персонала. Кроме того, в публикации определены проблемы, присущие системам обучения и развития торгового персонала страховых организаций и их филиалов в России, а также намечены пути их преодоления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: страховые организации, обучение персонала, страховые агенты, нестраховые посредники, проблемы системы развития и обучения персонала, тенденции развития страхового рынка.

Systems analysis of training and development of sales personnel in insurance organizations in Russia (on the example of “Ingosstrakh” and JSC “Zetta insurance”)

Blinova T.N.[1], ***Dyuyzen E.Yu.***[2]

[1] Far Eastern Institute of management – branch of RANEPA, Russia

[2] Khabarovsk state University of Economics and law, Russia

Введение

В современных социально-экономических условиях, складывающихся как в России, так и в отдельных регионах, процессы управления персоналом приобретают особое значение [6] *(Shatalova, 2013)*. На сегодняшний день уже недостаточно процесс управления кадрами сводить к отбору, найму, мотивации. Руководство должно заботиться о повышении потенциала работников, их профессиональном и личностном развитии. В результате со временем человеческие ресурсы способны увеличивать собственную ценность. Это приводит к более

быстрому и эффективному достижению целей, решению проблем сотрудниками, формирует их лояльность по отношению к компании.

В научном сообществе теме обучения и развития персонала уделено достаточно много внимания [1, 2, 7, 11] *(Dyatlov, Kibanov, Pikhalo, 2017; Zobkova, 2017; Koul, 2015; Slobodskoy, 2013)*. Среди авторов, проявляющих научный интерес к данной проблеме в целом, можно назвать Н. В. Антонову, Т. Ю. Базарова, Т. В. Зайцеву, А. Т. Зуб, Н. Л. Иванову, Е. Б. Моргунова, А. Л. Слободского, О. Л. Чуланову. Кроме того, отдельные авторы более глубоко занимаются изучением вопроса теории управления обучением персонала в конкретной сфере. Так, В. А. Астафьев, В. И. Бережной, Г. Г. Суспицына – в сфере образования, Т. В. Бедяева, А. С. Захаров – туризма, Н. А. Зайцева – гостиничного бизнеса и пр. Вопросы же практики управления обучением и развитием персонала на примере компаний различных сфер деятельности поднимаются достаточно редко, что обусловливает актуальность выбранной темы исследования.

Целью данного исследования является анализ систем обучения и развития торгового персонала страховых организаций в России. Исследование проводилось на примере двух компаний – СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование». Научная новизна заключается в обобщении вопроса практики обучения и развития торгового персонала страховых компаний в России.

ABSTRACT:

The article analyzes the systems of development and training of sales staff on the example of two insurance companies in Russia ("Ingosstrakh" and "Zetta insurance"), which differ in size, duration of operation and market position. The authors identify the current trends in the insurance market, as well as the features of the functioning of insurance companies that affect the sales staff as an object of management; consider the organization, planning, topics, as well as the forms of training and development of sales personnel. In addition, the publication identifies the problems inherent in the training and development of trade personnel of insurance companies and their branches in Russia, as well as the ways to overcome them.

KEYWORDS: insurance organizations, personnel training, insurance agents, insurance intermediaries, problems of personnel development and training, trends in the development of the insurance market

JEL Classification: G20, G22, G29 **Received: 05.06.2018 / Published: 30.06.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Blinova T.N. (Blinova-82@rambler.ru)

CITATION:

Blinova T.N., Dyuyzen E.Yu. (2018) Analiz sistem obucheniya i razvitiya torgovogo personala strakhovyh organizatsiy v Rossii (na primere SPAO «Ingosstrakh» i OOO «Zetta strakhovanie») [Systems analysis of training and development of sales personnel in insurance organizations in Russia (on the example of "Ingosstrakh" and JSC "Zetta insurance")]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (6). – 1891-1902. doi: 10.18334/rp.19.6.39190

Современные тенденции развития страхового рынка в России

Организации сферы страхования – одни из передовых компаний, осознающие значимость управления и внедряющие современные методы развития персонала как головных организаций, так и региональных филиалов.

Система обучения и развития персонала страховых компаний не является статичной. Необходимость пересмотра таких систем обусловлена влиянием изменений, происходящих на рынке.

В качестве современных тенденций развития страхового рынка в России, отражающихся на персонале как объекте управления, можно выделить следующие:

1. Сокращение количества страховых компаний в связи с отзывом Центральным банком лицензий как у относительно крупных, так и мелких компаний. Если в 2015 году в России функционировало 477 страховых организаций, то к 2017 году их количество уменьшилось до 313. Этот факт повлек за собой высвобождение значительной численности персонала.

2. Изменение расклада сил на рынке. Речь идет о том, что игроки, относительно недавно пришедшие на рынок страхования, начинают вытеснять многолетних лидеров. Так, СК «Сбербанк страхование жизни», в 2015 году занимавшая 8-е место, в 2017 году переместилась на 2-ую позицию; СК «ВТБ Страхование» за аналогичный период поднялась с 7-ой строчки на 4-ую. Крупные игроки, напротив, теряют свои позиции. К примеру, СК «Росгосстрах» еще в 2015 году занимала 1-е место, а по итогам работы в 2017 году не вошла даже в пятерку лидеров. Соответственно, компании, теряющие свои позиции, сокращают свое присутствие в регионах, высвобождая собственный торговый персонал, а также страховых агентов.

3. Смена приоритетных видов страхования. Основным драйвером роста страхового рынка России последние годы становится инвестиционное страхование жизни, спрос на услуги которого до этого был на достаточно низком уровне. Доля моторного вида страхования (совместный пакт КАСКО и ОСАГО), являвшегося двигателем рынка на протяжении долгих лет, продолжает падение. В связи с этим возникает необходимость углубления знаний персонала в области инвестиционного страхования жизни, методик их продаж.

ОБ АВТОРАХ:

Блинова Татьяна Николаевна, доцент кафедры менеджмента и предпринимательского права (Blinova-82@rambler.ru

Дюйзен Екатерина Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента (Lim-20@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Блинова Т.Н., Дюйзен Е.Ю. Анализ систем обучения и развития торгового персонала страховых организаций в России (на примере СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование») // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 6. – С. 1891-1902. doi: 10.18334/rp.19.6.39190

4. Санация страхового рынка Центральным банком Российской Федерации. Вмешательство в управление страховой компанией, в чем и заключается процедура санации, может повлечь за собой в целях ее оздоровления сокращение присутствия в тех или иных регионах страны. Следовательно, неизбежно и сокращение персонала.

Организация системы развития и обучения персонала страховых компаний СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование»

Как показал анализ систем развития и обучения персонала двух страховых компаний, отличающихся размером и положением на рынке (СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование»), такие системы учитывают следующие особенности функционирования страховых компаний:

1. Разнородность персонала. Структура торгового персонала страховых организаций имеет свою специфику, обусловленную используемыми каналами сбыта. Как правило, такие компании формируют 3 основных канала продаж:

- прямой (фронтальный) канал, представленный собственным торговым персоналом, реализующим услуги страхования потребителям напрямую;
- канал нестраховых посредников, образуемый банками, туристическими и лизинговыми компаниями и т. п.
- агентский канал, состоящий из агентов, занимающихся продажей страховых услуг (*табл. 1*).

Специфика структуры торгового персонала рассматриваемых организаций заключается в значительном превалировании внештатных сотрудников, работающих на основании договоров об оказании услуг. Внештатными сотрудниками является персонал агентского канала, а также канала нестраховых посредников. Их доля в общей численности торгового персонала страховой компании может составлять до 70%.

Как правило, наиболее полно в систему обучения организации сферы страхования в большинстве своем встроен собственный штатный торговый персонал. Внештатные сотрудники включаются в данную систему более поверхностно.

2. Отсутствие профильного образования у большинства сотрудников. Как было установлено в результате анализа качественного состава персонала филиала СПАО «Ингосстрах» в Хабаровском крае и филиала ООО «Зетта страхование» в г. Хабаровске, более 60% торгового персонала не имеет образования в сфере страхования. Следовательно, получение профессиональных знаний является необходимым условием для их дальнейшей успешной работы.

3. Разветвленность региональных и агентских сетей, их удаленность от центра. Большинство страховых компаний нашей страны представлено в каждом субъекте Российской Федерации. Кроме того, практически в каждом регионе работают страховые агенты и партнеры. Учитывая большую протяженность территории России, можно говорить об удаленности их значительной части от головных компаний, дислоцированных в центральной части страны. Это обстоятельство заставляет страховые компании активно развивать дистанционные формы обучения персонала.

Таблица 1

Каналы продаж страховых организаций

Канал	Краткая характеристика	Доля продаж,% (по данным СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование»)
Прямой (фронтальный) канал	– образует собственный штатный торговый персонал компании; – форма оплаты труда сотрудников – заработная плата; – работу обычно курирует линейный менеджер (руководитель офиса, начальник отдела); – является наименее затратным каналом	10–15
Канал нестраховых посредников	– образуют банки, туристические и лизинговые компании и пр. (внештатные сотрудники). – форма оплаты труда сотрудников – комиссионное вознаграждение; – работу курирует специальный сотрудник, закрепленный компанией; – канал немногочисленный	15–20
Агентский канал	– образуют страховые агенты, являющиеся внештатными сотрудниками, работающими по договору; – форма оплаты труда сотрудников – комиссионное вознаграждение; – работу обычно курирует куратор или менеджер агентской группы, являющийся штатным сотрудником компании	70

Источник: составлено авторами

4. Высокий уровень централизации бизнес-процессов. Как было установлено в результате анализа, ключевые функции управления в страховых компаниях сосредоточены в головных организациях. Филиалы же в основном ответственны за реализацию функции продаж страховых продуктов, а также за оказание сервиса клиентам в пределах отведенной территории. Высокий уровень централизации отражается, в том числе, и на системе управления персоналом. При такой схеме персонал филиалов имеет возможность включаться в систему обучения головной организации.

Система обучения персонала страховых компаний может быть охарактеризована следующим образом.

В организационных структурах головных организаций сферы страхования выделены отдельные структурные подразделения, ответственные за обучение и развитие персонала. Так, в СПАО «Ингосстрах» – это корпоративный университет, входящий в состав департамента по работе с персоналом. В структуре университета предусмотрен сектор по обучению персонала с входящими в него школой агентов, школой стажировки, школой агентов РЕГИОН, а также сектор по работе с региональной сетью.

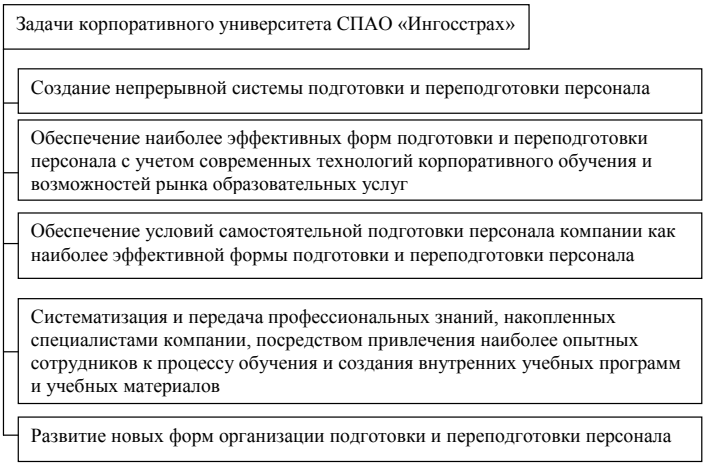


Рисунок. Задачи корпоративного университета СПАО «Ингосстрах»
Источник: составлено авторами

Основные задачи данного структурного подразделения отражены на рисунке.

В ООО «Зетта страхование» также выделен департамент по работе с персоналом, в составе которого предусмотрен учебный центр. Что касается филиалов, то в их организационных структурах кадровые службы и подразделения, ответственные за обучение персонала, как правило, не выделяются.

Стоит отметить, что в практике управления торговым персоналом страховых организаций сложилось два принципиальных подхода к его найму и, соответственно, обучению. Первый из них заключается в том, чтобы принимать на работу таких агентов, которые уже имеют опыт продаж страховых услуг, собственный страховой портфель, клиентскую базу. Система обучения таких компаний построена с учетом уже имеющихся у страховых агентов базовых знаний. По такому принципу работает, к примеру, ООО «Зетта страхование». Второй подход, напротив, ориентирован на привлечение сотрудников, не имеющих опыта работа в продажах вообще или страховых услуг, в частности. Соответственно, обучение персонала осуществляется с азов. Примером такой компании может служить СПАО «Ингосстрах».

Обучение в страховых компаниях – четко спланированный процесс, осуществляемый в соответствии с ежегодно разрабатываемыми корпоративными планами обучения. Планирование обучения осуществляется с учетом таких факторов, как:

- стратегия развития компании на предстоящий период;
- потребность в обучении в соответствии с индивидуальными планами развития сотрудников;
- результаты оценки эффективности персонала.

Кроме того, обучение персонала отдельных страховых компаний во многом стандартизировано. Так, в ООО «Зетта страхование» действует корпоративный стандарт

«Положение о порядке проведения обучения в ООО «Зетта страхование», версия 1.0», разработанный в 2017 году. Данный документ включает в себя перечень услуг учебного центра, регламентацию процесса планирования обучения для персонала, процесса включения подразделения или сотрудника в план обучения, порядок проведения обучения, обучающих мероприятий при изменении продуктового ряда, а также методы и технологии, принятые в компании. Отдельно Положением регламентируется обучение продающих подразделений, а также обучение по программе «Лидерский рост».

Если говорить о направлениях обучения (тематике) в страховых компаниях, то, как правило, обучение посвящено:

- продуктам компании;
- технологиям продаж;
- стандартам (если таковые имеются);
- развитию управленческих компетенций;
- личной эффективности и пр.

Тематика обучения во многом обусловлена спецификой деятельности страховых организаций.

Среди форм обучения, применяемых компаниями сферы страхования, можно выделить:

- аудиторные тренинги;
- практикумы;
- мастер-классы;
- дистанционные курсы;
- телеконференции, вебинары;
- индивидуальные консультации.

Учитывая высокий уровень централизации бизнес-процессов, удаленность многих филиалов от центра, приоритетной формой обучения является дистанционное, позволяющее обеспечить доступ к информационным ресурсам любому сотруднику дистанцированного филиала или партнера.

В ООО «Зетта страхование», к примеру, дистанционное обучение вновь принятого штатного сотрудника организуется следующим образом. Процесс обучения начинается с создания личного профиля сотрудника. Для этих целей новичку выдается личный пароль, позволяющий обеспечить доступ к учебному порталу. В течение трех дней сотрудника подключают к обзорным аудиоконференциям, посвященным работе в КИАС и использованию Интранет, а также обеспечивают возможность участия в двух вебинарах на тему дебиторской задолженности и неразнесенных платежей. Далее в течение семи дней сотрудник получает уведомление о назначении ему обязательных курсов. В качестве таковых в компании предусмотрен пакет из трех курсов, обязательных для всех сотрудников (охрана труда, пожарная и информационная безопасность), а также пакет курсов, который должен пройти сотрудник конкретного подразделения. Для сотрудника агентского канала продаж последний включает в себя 22 курса: про-

дуктовые линейки ИФЛ, НС, КАСКО, ВЗР, проведение осмотров и оценки объектов страхования, заключение агентского договора, выплата комиссионного вознаграждения агентам, работа с БСО агентов, оплата страховой премии и т. д. Помимо прохождения обязательных курсов сотрудник может выбирать изучаемые курсы по своему усмотрению. На изучение курсов сотруднику отводится 30 календарных дней, в течение которых он также должен пройти итоговое тестирование. Количество попыток не ограничено.

Результаты дистанционного обучения каждого сотрудника курирует команда менеджеров по дистанционному обучению. Все выбранные или назначенные дистанционные курсы, попытки прохождения тестирования, участники курсов подлежат виртуальной отметке менеджеров и строгому контролю исполнения. Ежемесячно проводится выгрузка результатов обучения, которые впоследствии доводятся до руководителей федеральных центров продаж и далее до директоров филиалов.

Для целей обучения внештатных сотрудников в ООО «Зетта страхование» предусмотрен информационный ресурс «B2B для бизнеса», внедренный в 2014 году. На сегодняшний день он включает в себя ряд разделов, необходимых для данной категории сотрудников, одним из которых является «Библиотека». Данный раздел содержит презентации по продуктам, тарифные руководства по программам страхования, инструкции по заполнению бланков и заключению договоров, бланки описаний и другие необходимые материалы для работы по всем видам страхования, доступным для агента в B2B. Обучение внештатных сотрудников также курируют менеджеры по дистанционному обучению головной организации.

В СПАО «Ингосстрах» по аналогии с ООО «Зетта страхование» дистанционному обучению принадлежит ключевая роль в обучении как штатных, так и внештатных сотрудников. Для этих целей в компании разработан корпоративный портал «Ингогейт». Изначально создававшийся для целей IT-поддержки, сегодня «Ингогейт» – это крупный портал обучения и развития персонала, нацеленный на решение трех основных задач:

- обеспечение технической возможности заключения договоров страхования в электронном виде;
- обеспечение возможности использования агентами корпоративной базы знаний;
- непрерывное профессиональное развитие агентов.

Все курсы, размещаемые на портале «Ингогейт», интерактивные, достаточно подробные, составлены доступным языком на основании нормативных документов в области страхования. Как и в ООО «Зетта страхование», на портале СПАО «Ингосстрах» предусмотрена возможность прохождения агентами тестов для самоконтроля и контроля за обучением персональным куратором агента.

Специфика каналов продаж отражается не только на системе дистанционного обучения сотрудников, но и на аудиторных тренингах. Стоит отметить, что данная форма обучения также является одной из приоритетных. Она нацелена на отработку

сотрудниками практических умений и навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности. В штатном расписании ООО «Зетта страхование» предусмотрено три категории тренеров: для прямого, партнерского и агентского каналов. По мнению руководства, такое разделение способствует более результативному обучению сотрудников.

В систему обучения в форме аудиторных тренингов вовлекается в большинстве своем штатный персонал головной организации. Для целей доступа к информации, выдаваемой в ходе тренингов, сотрудников филиалов в компании с недавнего времени предусмотрен ресурс «EuroSDS». Он представляет собой сетевую папку общего доступа «Учебные материалы с тренингов», в которой размещаются статьи, рекомендации, методические разработки, скрипты, тренинги, записи вебинаров, конференций и пр. На сегодняшний день данный ресурс выполняет лишь информационную функцию.

Несмотря на достаточный уровень развития системам обучения и развития персонала страховых организаций присущ ряд проблем:

1) разный уровень мотивации к обучению у штатных и внештатных сотрудников. В силу того, что продажи страховых услуг для страховых агентов и сотрудников нестраховых посредников (банков, туристических компаний и пр.) не являются приоритетной задачей и основным источником дохода, внештатные сотрудники страховых компаний имеют гораздо более низкую мотивацию к обучению и развитию, нежели штатные;

2) низкая доля охвата аудиторными обучающими мероприятиями штатных сотрудников филиалов страховых компаний. Как показал анализ, аудиторное обучение в большинстве своем предусмотрено именно в головных организациях, размещенных в г. Москва. Наличие развитой филиальной сети по всей стране, удаленность многих филиалов от центра требуют значительных финансовых ресурсов, необходимых для обучения штатных сотрудников компаний на базе головных организаций. Считая нецелесообразным выделять большие денежные средства в силу существующей альтернативы более экономичного дистанционного обучения, аудиторным занятиям подвержена лишь малая доля персонала филиалов страховых компаний. Как правило, в год данный показатель не превышает 5–10%;

3) Низкий охват дистанционным обучением страховых агентов и сотрудников нестраховых посредников в филиалах. Данная проблема является следствием двух недостатков. Во-первых, это отсутствие технической возможности подключения такой категории партнеров к корпоративным порталам обучения и как следствие невозможность управления их знаниями удаленно. Во-вторых, это, как мы уже упоминали, низкий уровень их мотивации к обучению.

4) Недостаточная вовлеченность штатных сотрудников (кураторов и менеджеров агентских групп) в обучение агентов. В практике деятельности страховых организаций и их филиалов принято за страховыми агентами закреплять штатного сотрудника – куратора либо менеджера агентской группы. Его ключевые функции заключаются в следующем:

- управлять численностью агентской группы;
- обеспечивать контроль агентских продаж (выполнение планов продаж по линиям бизнеса, своевременность оплаты, отсутствие дебиторской задолженности, выполнение агентами требований компании по балансу портфеля, доле приоритетных видов страхования, убыточности и т. д.);
- планировать, организовывать и проводить обучение агентов (по продуктам страхования, по технологиям продаж, по продвижению новых продуктов и т. д.);
- обеспечивать профессиональное развитие агента: обучать на начальном этапе сотрудничества, погружать в бизнес-процессы, повышать уровень его знаний на последующих этапах развития (по другим направлениям страхования, видам, продуктам и т. д.), обеспечивать максимальную самостоятельность агента в заключении договоров страхования, помогать агенту в продвижении своего бизнеса и т.д.

Можно говорить о том, что такой сотрудник в идеале должен выполнять целый ряд профессиональных ролей: руководителя, педагога, помощника, партера, наставника, контролера и рекрутера. При этом исполнение каждой роли невозможно без осуществления обучающей функции (*табл. 2*).

Таблица 2

Реализация обучающей функции кураторами агентов (менеджерами агентских групп) через выполнение профессиональных ролей

Профессиональная роль	Реализация функции обучения
Рекрутер	При проведении рекрутинговых мероприятий объясняет задачи, требования, условия работы и пр.
Педагог, наставник	Обучает страхованию, технологиям продаж, ведения переговоров и пр.
Руководитель	Мотивирует, показывая на собственном примере образец поведения агента, продавца, предпринимателя
Партер	Учит достигать поставленных целей по планам продаж и пр.
Помощник	Совместно с агентом выполняет отдельные операции, демонстрируя правильность их осуществления
Контролер	Контролирует сам и обучает агента самостоятельно отслеживать уровень продаж, убыточности, сбалансированности портфеля, достижение поставленных целей

Источник: составлено авторами

Однако в системе обучения компаний самих кураторов агентов (менеджеров агентских групп) не предусмотрено обучение педагогическому мастерству, а опыт педагогической деятельности имеют лишь единицы сотрудников. В связи с этим многие кураторы (менеджеры агентских групп) сталкиваются с трудностями в реализации своих функций, пренебрегая обучением и развитием закрепленных за ними агентов.

Заключение

Таким образом, обучению и развитию торгового персонала в страховых компаниях нашей страны уделяется достаточно должное внимание. В значительной степени это обусловлено тем, что львиная доля сотрудников таких компаний не имеет соответствующего профессионального образования, а значит, и базовых знаний, необходимых для успешного осуществления профессиональных функций. Приоритетной формой, обусловленной наличием развитой филиальной сети по всей стране, является обучение, осуществляемое с использованием дистанционных технологий. Для этих целей в страховых компаниях созданы корпоративные интернет-порталы, обеспечивающие возможность доступа к учебным и аттестационно-измерительным материалам штатным и внештатным сотрудникам головных организаций и их филиалов. Тем не менее, системам обучения и развития торгового персонала страховых организаций присущ ряд проблем, сдерживающих как их дальнейшее развитие, так и развитие самих страховых компаний.

На сегодняшний день организациям сферы страхования России в рамках деятельности по обучению и развитию персонала следует сосредоточиться на решении таких задач, как обеспечение технической возможности включения внештатных сотрудников в корпоративную систему обучения; корректировка планов обучения и содержания электронных курсов с учетом доступа к ним внештатных сотрудников; расширение возможности аудиторного обучения агентов и партнеров путем создания специальных центров обучения при филиалах. Такие меры позволят страховым компаниям нашей страны усовершенствовать существующие системы обучения и развития торгового персонала, что в конечном итоге отразится на эффективности их деятельности.

ИСТОЧНИКИ:

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 2017.
2. Зобкова Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Современные исследования социальных проблем, 2017. – № 9. – doi: 10.12731/2218-7405-2017-9-39-50.
3. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? // Управление персоналом, 2015. – № 17.
4. Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом, 2013. – № 7.
5. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? // Управление персоналом, 2015. – № 17.
6. Шаталова Н.И. Корпоративное обучение персонала организации. – Екатеринбург: УрГУПС, 2013.
7. Коул Дж. Обучение и развитие: системный подход // Управление персоналом, 2015. – № 43.
8. Ландсберг М. Коучинг: повышайте собственную эффективность. – М.: ЭКСМО, 2015.

9. Мамонов Л. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2018. – № 2.
10. Иванов С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
11. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013.
12. Яковлев Н. Организуем обучение работников: пошаговая инструкция и рекомендации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2018. – № 6.

REFERENCES:

Dyatlov V.A., Kibanov A.Ya., Pikhalo V.T. (2017). Upravlenie personalom [Personnel management] M.: Prior. (in Russian).

Ivanov S. (2014). Razvitie potentsiala sotrudnikov: professionalnye kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii[Capacity development of employees: professional competence, leadership, communication] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).

Kelperis I. (2013). Povyshenie kvalifikatsii v protsesse upravleniya personalom [Professional development in the process of personnel management]. Staff management. (7). (in Russian).

Kolesnikova K. (2015). Kak sozdat effektivnuyu sistemu korporativnogo obucheniya? [How to create an effective system of corporate training?]. Staff management. (17). (in Russian).

Kolesnikova K. (2015). Kak sozdat effektivnuyu sistemu korporativnogo obucheniya? [How to create an effective system of corporate training?]. Staff management. (17). (in Russian).

Koul Dzh. (2015). Obuchenie i razvitie: sistemnyy podkhod [Training and development: a systematic approach]. Staff management. (43). (in Russian).

Landsberg M. (2015). Kouching: povyshayte sobstvennuyu effektivnost [Coaching: increase your own efficiency] M.: EKSMO. (in Russian).

Mamonov L. (2018). Povyshenie kvalifikatsii v protsesse upravleniya personalom [Professional development in the process of personnel management]. Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom predpriyatiya. (2). (in Russian).

Shatalova N.I. (2013). Korporativnoe obuchenie personala organizatsii [Corporate training of the organization's staff] Yekaterinburg: UrGUPS. (in Russian).

Slobodskoy A.L. (2013). Obuchenie personala organizatsiy [Staff training organizations] SPb.: Izd-vo SPbGEU. (in Russian).

Yakovlev N. (2018). Organizuem obuchenie rabotnikov: poshagovaya instruktsiya i rekomendatsii [We organize training of employees: step-by-step instructions and recommendations]. Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom predpriyatiya. (6). (in Russian).

Zobkova L.D. (2017). Upravlenie obucheniem i razvitiem personala: opyt zarubezhnyh i rossiyskikh kompaniy[Management of training and development of personnel. the experience of foreign and russian companies]. Society of Russia: educational space, psychological structures and social values. 8 (9). (in Russian). doi: 10.12731/2218-7405-2017-9-39-50.