

# ЦИФРОВИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ МИКРООБУЧЕНИЯ КАК ТРЕНД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## DIGITIZATION OF MICRO-LEARNING TECHNOLOGIES AS A TREND IN STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 05.04.2024 ОДОБРЕНО 03.06.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.06.2024 УДК 331.5 DOI 10.12737/10.12737/2305-7807-2024-13-3-76-80



**ТОКАРЕВА Ю.А.**

*Д-р психол. наук, доцент, заведующая кафедрой управления персоналом ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**ТОKAREVA Yu.A.**

*Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** ulia.tokareva@yandex.ru



**КАЗАЕВА Е.А.**

*Д-р пед. наук, профессор кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**KAZAEVA E.A.**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** kazaevaevg@mail.ru



**УТКИН В.А.**

*Магистрант 1 курса кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**UTKIN V.A.**

*1st year Master's Degree Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** ktv.utkin@gmail.com



**НИДЕРГАУС Е.О.**

*Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**NIDERGAUS E.O.**

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** e.o.nidergaus@urfu.ru

**Аннотация**

*Исследование направлено на изучение эволюции цифровых технологий в рамках корпоративных структур и на совершенствование профессиональных навыков сотрудников через инновационные образовательные подходы.*

*В центре внимания находится изучение методик обучения и развития сотрудников, основанных на микрообучении, которое выступает в качестве ключевого элемента стратегического управления компанией в эпоху цифровизации.*

*Теоретический анализ используемых практик выявил нехватку детально описанных примеров внедрения и применения микрообучения в бизнес-среде для повышения качества обучения и развития персонала, улучшения мотивации персонала к обучению, что способствует достижению стратегических целей организации и повышению ее конкурентоспособности на рынке.*

*Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для организаций по эффективному использованию микрообучения для повышения качества обучения и развития персонала, улучшения мотивации персонала к обучению, что способствует достижению стратегических целей организации и повышению ее конкурентоспособности на рынке.*

**Ключевые слова:** цифровизация, микрообучение, технологии, управление персоналом.

**Abstract**

*The research topic is due to the development of digital technologies in organizations and the constant improvement of the skills of employees through new training methods.*

*The subject of the study is the process of personnel training and development using micro-training as a trend of strategic management of an organization in the context of digitalization.*

*A theoretical analysis of existing experience has shown an insufficient amount of described experience in the introduction and use of micro-learning technologies in companies using digital tools, which makes it difficult to use it in practical HR activities in the context of digitalization. The authors focus on the problem of determining the effectiveness of digitalization of micro-education and its impact on the basis of strategic human resource management. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for organizations on the effective use of micro-education to improve the quality of training and staff development, improve staff motivation for training, which contributes to achieving the strategic goals of the organization and increasing its competitiveness in the market.*

**Keywords:** digitalization, micro-learning, technology, personnel management.

## **АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ МИКРООБУЧЕНИЯ**

Микрообучение является актуальной и широко обсуждаемой темой в современном образовательном сообществе. Это связано с возрастающей потребностью в образовательных программах, отличающихся гибкостью и доступностью, способных быть настроенными на специфические требования студентов и рабочих условий. Таким образом, проблема эффективного введения микрообучения в рамках устоявшихся образовательных систем и рабочих процессов становится все более значимой.

Исследования в сфере микрообучения и его применения в процессе обучения и развития сотрудников находят свое оправдание в современных реалиях. В эпоху быстро меняющегося мира и цифровых технологий компании сталкиваются с необходимостью не только адаптироваться к новым условиям, но и непрерывно совершенствоваться и обучать свой персонал. Пандемия COVID-19 внесла свои коррективы, заставив большинство предприятий перейти на удаленную форму работы. После снятия ограничений многие компании сохранили смешанную форму организации труда, что создает дополнительные возможности для развития и обучения персонала.

Растущая тенденция к самостоятельному обучению и отказ от традиционных форм обучения актуализируют проблему изучения микрообучения как новой формы обучения и развития персонала.

Цель исследования — изучить опыт цифровизации технологий микрообучения в компаниях, как тренд, способствующий успешному стратегическому управлению человеческими ресурсами организации.

Задачи исследования.

- Изучить действующие подходы к микрообучению и оценить готовность предприятий к их успешному интеграции в систему корпоративного обучения.
- Проанализировать теоретические аспекты микрообучения и его воздействие на стратегическое управление кадрами.

- Разработать рекомендации по применению технологии микрообучения с учетом требований к кадрам у современного рынка труда.

Изучение представляет собой инновацию, так как оно включает теоретическую основу и разработку ключевых предложений по интеграции микрообучения в цифровую среду.

Практическая ценность исследования заключается в создании руководящих принципов для компаний по оптимальному применению микрообучения для улучшения качества образовательного процесса, стимулирования развития сотрудников, усиления их мотивации к самосовершенствованию, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических задач компании и укреплению ее позиций на рынке.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ЦИФРОВИЗАЦИИ МИКРООБУЧЕНИЯ**

В основе проблемы цифровизации технологии микрообучения выступили идеи таких авторов, как Ю.Ю. Колодезникова, З.А. Искандарова и др.

Авторы делают акцент на цифровизации обучения с помощью мобильных устройств, постепенного внедрения обучения и разделение его на микрокурсы. А.А. Хисамутдинова, О.Л. Чуланова рассматривают технологию микрообучения как новый формат обучения, наиболее эффективным для обучения сотрудников компании в условиях удаленного формата работы [13].

А.Ю. Литвиным, Т.И. Красновой, О.Л. Чулановой, О.А. Хоробрых рассматривается практический опыт внедрения цифрового микрообучения в рамках компании и учебных заведений, оценка влияния технологии на эффективность освоения материала работниками. Осуществляется анализ компаний и готовность к внедрению микрокурсов обучения в рамках внутренней обучающей среды [12].

Методы исследования включают анализ научной литературы и практического опыта.

К 2021 г. важным оказался вопрос о внедрении инновационных методик обучения, способных эффективно

распределять время, структурировать учебный процесс и развивать учащихся профессиональные компетенции, которые могут оказаться необходимыми в будущей карьере [2].

С падением уровня вовлеченности в процесс обучения, начало набирать популярность микрообучение, которое представляет собой серию коротких уроков для достижения образовательных целей. Кроме самого микрообучения, в этот концепт входят такие ключевые методы обучения, как онлайн-обучение (e-learning), интеграция игровых элементов в учебный процесс, обучение по требованию (learning-on-demand), а также мобильное обучение (m-learning), известное также как обучение на ходу (learning-on-the-go) и принцип «принеси свое собственное устройство» (bring-your-own-device) [3].

Мобильное обучение критически важно для обеспечения доступности образовательных ресурсов, персонализации учебного процесса, повышения участия студентов, предоставления им контроля над своим обучением, защиты их авторских прав и возможности влиять на учебные материалы [8].

Следует отметить, что микрообучение также упоминается как «порционное» обучение (bite — sized learning), нанообучение (nano — learning), обучение по подписке, абонементное обучение (subscription learning), капсульное обучение (capsule learning), обучающая «крупница» (learning nugget), обучение «на ходу» (learning — on — the — go) [15].

Е.М. Сливная утверждает, что сегодня микрообучение широко используется в контексте неформального образования, однако эта тенденция проникает в стены и академических кругов [12].

Микрообучение представляет собой методику образования, которая разделяет учебный процесс на множество мелких, но очень удобных для понимания элементов. Основная концепция этой методики заключается в предоставлении сотрудникам возможности самостоятельно изучать короткие и акцентированные учебные сегменты в любое удобное для них время. Этот метод обучения способствует более глубокому усвоению материала учениками, поскольку они могут сосредоточиться на определенном элементе знаний или умений.

Миссия микрообучения заключается в развитии устойчивых умений в естественной для обучающихся реальной среде [1].

Г.М. Борщенко и А.В. Рубцова считают, что использование электронных устройств — неотъемлемая составляющая современного образования. Однако в контексте микрообучения данный аспект становится одним из формообразующих [4].

Преимущество этого подхода заключается в том, что он позволяет в аудиторных условиях сначала сформировать у будущих учителей практические навыки ведения урока, а потом более детально, «под микроскопом», их рассмотреть, оценить и усовершенствовать [6].

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МИКРООБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В условиях цифровизации населения все чаще появляются развивающие каналы (telegram, vk.com), в которых содержатся сокращенные материалы, изучаемые за 1–2 минуты, и способные дать полезные навыки (например: «Инструкция. Как собрать любую мебель»). Данный материал можно изучить в любое время, его легко найти с помощью удобного поиска по мессенджеру.

По данным исследования TGstat, доля подписанных на образовательные каналы в Telegram 55% почти такая же, как и подписанных на развлекательные каналы 59%.

Согласно докладу Международной ассоциации по развитию талантов (Association for Talent Development), более 81% опрошенных CEO-компаний и организаций либо уже применяют в своей практике микрообучение, либо собираются его внедрить в ближайшее время. Агентство MarketsandMarkets1 прогнозирует, что к 2024 г. объем рынка микрообучения в мире вырастет на 13,2% и составит 2,7 млрд долл. [13].

Почти все российские EdTech-компании используют микрообучение в соцсетях — размещают познавательный контент в формате коротких видеоклипов, историй, постов, квизов. Западные EdTech-компании пошли дальше. Так, в прошлом сентябре Coursera запустила сервис коротких вертикальных видео, который предоставляет пользователям доступ почти к 200 тыс. роликов и уроков. Они помогают начать изучение востребованных навыков менее чем за десять минут.

Микрообучение медленно, но набирает обороты в онлайн-образовании, находит свое применение в самых различных сферах деятельности, в частности, в профессиональной сфере, не связанной с изучением языков [11].

Этот подход помогает решить проблему недостаточной устойчивости внимания у молодого поколения, которое иногда называют поколением Z. Ведь в основе микрообучения лежит идея распределения информации на небольшие порции, что способствует лучшему удержанию и усвоению материала.

Предпринимательские структуры сегодня не только адаптируются к изменениям в экономической обстановке страны, но и действуют в условиях быстро меняющейся внешней среды и высокой конкурентной борьбы.

Деловой портал «Компетенции» осуществил исследование, в котором участвовали свыше 300 компаний из России и стран СНГ. Исследование показало, что организации предпочитают традиционные методы обучения: тренинги в компаниях выбирают 21% участников, вебинары — 13%, лекции — 10%.

Согласно результатам опроса среди 70 представителей разных компаний г. Екатеринбурга, большинство респондентов (84%) проявили интерес к теме микрообучения. Однако на вопрос о применении данного метода обучения в их компании более половины (59%) ответили, что технология микрообучения не используется. 30% респондентов заявили, что микрообучение применяется в их компании, а 11% не смогли дать однозначный ответ.

Некоторые из опрошенных уверены, что заинтересованность в микрообучении может служить индикатором того, что компании стремятся применять передовые подходы к обучению и развитию своих сотрудников. Тем не менее тот факт, что микрообучение еще не нашло широкого применения в большинстве предприятий, может свидетельствовать о потребности в дополнительной информационной поддержке и образовательных мероприятиях в данной сфере. Возможно, для компаний важно провести более глубокие исследования и обучить персонал о преимуществах и возможностях внедрения микрообучения в их рабочем процессе.

Анализируя статистику, можно сделать вывод, что компании либо уже используют микрообучение, либо готовятся к его внедрению и постепенно интегрируют эту технологию в свою работу.

Для обеспечения наибольшей эффективности в развитии управленческих кадров Корпоративный университет

Сбербанка совместно с ведущими бизнес-школами мира разработал ряд учебных программ, предназначенных для обучения менеджеров различного уровня. В СберУниверситете активно используются более 500 образовательных решений, таких как очное обучение, интерактивные курсы, тренинги и семинары [10].

С помощью программ онлайн-обучения университета Сбербанка удалось сократить сроки обучения сотрудников, обеспечить вовлеченность на 48%. Данные показатели напрямую связаны со стратегическим управлением персоналом и дальнейшим развитием компании.

Компания LinkedIn использует микрообучение для обучения своих пользователей новым функциям и возможностям. Они разработали приложение под названием “LinkedIn Learning”, которое содержит короткие видеоролики по различным темам. Это позволило разгрузить трафик технической поддержки на 40%, перенаправить ресурсы для решения актуальных задач.

В течение пятилетнего периода Е.А. Захарова изучала эффективность микрообучения среди будущих педагогов высшего образования. Результаты ее исследования показали, что за это время оценки за уроки, проведенные с использованием микрообучения, были в целом высокими [7].

Изучение методов преподавания в рамках курса, включая проведение микроуроков, позволило студентам освоить определенные педагогические технологии. Однако, хотя они и приобрели важные навыки, уровень знаний еще не позволяет им самостоятельно вести уроки с реальными учениками. Тем не менее, на данном этапе профессионального роста студенты уже готовы к практической работе в рамках своей будущей профессии [7].

При введении микрообучения в учебные процессы компании сталкиваются с определенными сложностями. Т.А. Бруцкая выявила ключевой недостаток этой методики: она не адаптирована для обучения сложным навыкам или задачам и представляет собой лишь фрагмент образовательного контента [5].

Следует подчеркнуть, что одним из ключевых недочетов цифрового микрообучения является отсутствие возможности социального взаимодействия. Этот подход ориентирован на индивидуальное освоение материала, исключая возможность обсуждения результатов курса и обмена мнениями между участниками обучения.

Ю.Ю. Колодезникова выделяет, что одним из серьезных недочетов дистанционного обучения является отсутствие внешнего контроля со стороны руководства. Она также подчеркивает, что в сети интернет существует высокий риск утечки личных данных [9]. Через хакерские атаки злоумышленники могут завладеть персональной информацией о студентах и использовать ее в своих интересах.

Исследование тенденций развития микрообучения и анализа практики его применения в компаниях способствует созданию эффективных рекомендаций по устранению проблем и недочетов на всех этапах внедрения и применения данного метода. Среди ключевых рекомендаций стоит отметить.

- Выбор тематики для микрообучения: определение тем, которые будут наиболее важными и востребованными для работников организации. Они могут включать обучение новым навыкам, развитие soft skills, улучшение рабочих процессов и т.д.
- Микрообучение следует встраивать в ежедневную деятельность работников, что способствует ускоренному усвоению новой информации и ее практическому применению.

- Организовать прозрачный и удобный механизм обратной связи после каждого курса обучения, обеспечивающий возможность для каждого участника оценить пройденное обучение и его результативность.
- Регулярно проводить итоговые обсуждения результатов каждого курса, как в личном, так и в виртуальном формате. Это позволит контролировать степень усвоения знаний участниками.
- Разработать систему слежения за прогрессом, включающую возможность настройки сроков изучения, что даст участникам возможность грамотно планировать свое время для обучения.
- Создать стимулы для непрерывного использования микрообучения, обеспечив сотрудников круглосуточным доступом к обучающим материалам. Это улучшит процесс запоминания и положительно скажется на их рабочих результатах.
- Обеспечить безопасность цифрового микрообучения, внедрив двухфакторную систему аутентификации для защиты учетных записей и сохранения прогресса обучающихся.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод о том, что микрообучение является эффективным способом освоения информации, который позволяет сократить время на полноценное обучение и увеличить производительность труда работников и направить ресурсы для решения актуальных задач.

Стоит отметить, что каждый метод можно подобрать индивидуально под каждого сотрудника, что позволяет увеличить вовлеченность, и создать комфортные условия для персонала. Самой актуальной технологией на сегодняшний день является мобильное обучение, которое позволяет изучать материал в удобном месте и времени, с минимальными требованиями по устройствам (объем интернета, качество связи, расход аккумулятора, поддержка нужной операционной системы).

В рамках проведенного исследования были изучены основные недостатки метода микрообучения и разработаны практические рекомендации, позволяющие усовершенствовать систему обучения.

Потенциал будущих исследований в рамках данной проблемы связан с активным применением цифровых технологий в образовании и расширением возможностей интерактивного и дистанционного обучения. Особое внимание, по нашему мнению, должно уделяться оценке эффективности использования микрообучения в стратегическом управлении персоналом путем сравнительного анализа компаний, использующих данную технологию. К интересным выводам должен привести анализ динамики достижения образовательных результатов при использовании традиционных и инновационных подходов и определения эффективности различных методов обучения. В научном сообществе до сих пор имеется потребность в исследованиях эффективности технологии микрообучения, с качественными и количественными показателями для дальнейшей оценки и изучения в рамках научных работ.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авраменко А.П. Индивидуализация процесса формирования иноязычной лексической компетенции на основе микрообучения // Вестник ТГУ. 2020. № 184.
2. Афанасьева Д.О., Казаева Е.А. Цифровые инновации в образовании: перспективы и вызовы для университетов //

- Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2023. № 1 (57). С. 104–109.
3. Блинов В.И., Сергеев И.С., Родичев Н.Ф. Микрообучение — из бизнеса в образовании: перспективное направление развития дидактики // Образование и наука. 2022. № 9.
  4. Борщенко Г.М., Рубцова А.В. Использование концепции микрообучения в учебной деятельности вуза // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2023. № S1 (67).
  5. Бруцкая Т.А. Дистант — актуальная форма информационно-образовательных технологий // Universum: психология и образование. 2022. № 6.
  6. Диденко Э.Н. Микрообучение как технология преподавания иностранного языка в неязыковом вузе // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2023. № 2.
  7. Захарова Е.А. Использование технологии микрообучения в практике подготовки будущих учителей // Наука и школа. 2022. № 3.
  8. Искандарова З.А. Педагогические формы мобильного обучения: постановка исследовательских вопросов // Экономика и социум. 2023. № 5-2 (108).
  9. Колодезникова Ю.Ю. Цифровизация обучения персонала: новые технологии и проблемы их внедрения // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 1-1.
  10. Литвин А.Ю. Инновационные методы обучения персонала на примере ПАО «Сбербанк» // Вестник евразийской науки. 2023. № 1.
  11. Маслова В.М. Траектория обучения и развития персонала, ориентированная на стратегию организации // Экономические системы. 2021. № 1.
  12. Ниязова А.А., Гибадуллина Ю.М., Казаева Е.А. Роль цифровой информационно-образовательной среды в социально-экологическом образовании будущих педагогов // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. Т. 10. № 5.
  13. Сливная Е.М. Микрообучение как инновационная технология в преподавании иностранного языка в условиях современной реальности // Гуманитарные и социальные науки. 2021. № 6.
  14. Чуланова О.Л., Хисамутдинова А.А. Микрообучение как технология совершенствования обучения персонала организации с целью получения целевых знаний // Материалы Афанасьевских чтений. 2020. № 2 (31).
  15. Sirwan Mohammed, Gona & Wakil, Karzan & Nawroly, Sarkhell (2018). The Effectiveness of Microlearning to Improve Students' Learning Ability. International Journal of Educational Research Review. 3. 32–38. 10.24331/ijere.415824.

## REFERENCES

1. Avramenko A.P. Individualization of the process of formation of foreign language lexical competence based on microeducation // *Bulletin of TSU*. 2020. no. 184.
2. Afanas'eva D.O., Kazaeva E.A. Cifrovye innovacii v obrazovanii: perspektivy i vyzovy dlya universitetov // *Vestnik Shadrinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*. 2023. No. 1 (57). Pp. 104–109.
3. Blinov V.I., Sergeev I.S., Rodichev N.F. Microeducation — from business to education: a promising direction for the development of didactics // *Education and Science*. 2022. no. 9.
4. Borshchenko G.M., Rubtsova A.V. The use of the concept of micro-education in the educational activities of the university // *Bulletin of the Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla*. 2023. no. S1 (67).
5. Brutskaya T.A. Distance — an actual form of information and educational technologies // *Universum: psychology and education*. 2022. no. 6.
6. Didenko E.N. Microeducation as a technology of teaching a foreign language in a non-linguistic university // *Philological science. Questions of theory and practice*. 2023. no. 2.
7. Zakharova E.A. The use of microeducation technology in the practice of training future teachers // *Science and school*. 2022. no. 3.
8. Iskandarova Z.A. Pedagogical forms of mobile learning: setting research questions // *Economics and Society*. 2023. no. 5-2 (108).
9. Kolodeznikova Yu.Yu. Digitalization of personnel training: new technologies and problems of their implementation // *Humanitarian Scientific Journal*. 2023. no. 1-1.
10. Litvin A.Yu. Innovative methods of personnel training on the example of PJSC Sberbank // *Bulletin of Eurasian Science*. 2023. no. 1.
11. Maslova V.M. The trajectory of personnel training and development, focused on the strategy of the organization // *Economic systems*. 2021. no. 1.
12. Niyazova A.A., Gibadullina Yu.M., Kazaeva E.A. Rol' cifrovoy informacionno-obrazovatel'noj sredy v social'no-ekologicheskom obrazovanii budushchih pedagogov // *Mir nauki. Pedagogika i psihologiya*. 2022. T. 10. no. 5.
13. Slivnaya E.M. Microeducation as an innovative technology in teaching a foreign language in the conditions of modern reality // *Humanities and social sciences*. 2021. no. 6.
14. Chulanova O.L., Hisamutdinova A.A. Microeducation as a technology for improving the training of organization personnel in order to obtain targeted knowledge // *Materials of Afanasiev readings*. 2020. no. 2 (31).
15. Sirwan Mohammed, Gona & Wakil, Karzan & Nawroly, Sarkhell (2018). The Effectiveness of Microlearning to Improve Students' Learning Ability. International Journal of Educational Research Review. 3. 32–38. 10.24331/ijere.415824.

Журавлев С.

## СТОП, КАДРЫ! ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

М.: Альпина Паблицер, 2024, 180 с.

Рекрутинг становится все сложнее: кандидатов меньше, бюджеты растут. При этом сфера подбора кадров остается одной из немногих, где невозможна автоматизация процессов: человека выбирает человек. Как сделать успешный выбор будущего сотрудника что такое прескрининг, где и как искать лучших специалистов на рынке и чем мотивировать кандидатов, чтобы они останавливали выбор именно на вашей компании?

На эти вопросы и отвечает Сергей Журавлёв. На основе своего богатого профессионального опыта автор создал пошаговую инструкцию по подбору персонала.

Сергей Журавлёв освещает не только этап выбора одного-единственного кандидата из множества подходящих, но и подробно объясняет каждую ступеньку поиска нового специалиста — от формулировки философии заработной платы и составления текста вакансии до трехэтапного процесса адаптации.

