

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-3-339-345

оригинальная статья

УДК 65.015

## О понимании права и обязанности менеджера обучать подчинённых

Семён Д. Резник <sup>a, @, ID</sup>; Игорь С. Чемезов <sup>a</sup>; Павел В. Финаев <sup>a</sup><sup>a</sup> Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 440028, Россия, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28

@ disser@bk.ru

<sup>ID</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6395-1450>

Поступила в редакцию 14.10.2019. Принята к печати 11.11.2019.

**Аннотация:** Рассматривается проблема понимания менеджерами обязанности и права обучать своих подчинённых. Особое внимание уделено ошибкам менеджеров в работе с персоналом, приводящим к перерастанию важной функции обучения подчинённых в поучения, с негативными последствиями и реакциями персонала. В качестве таких ошибок рассмотрены: обучение в ситуации, когда сотрудник не готов его воспринимать; отсутствие учёта мотивов действий сотрудника; использование неподходящего метода обучения; использование подходящего метода неправильным образом; поучение сотрудника на виду у всех; обилие негатива, критики и даже гнева при обучении; неправильно выбранный тон; навязывание руководителем своего мнения подчинённому; отсутствие достаточных условий для эффективного обучения; неопределенность цели; отсутствие контроля за изменением поведения и обратной связи по итогам этих изменений. Обосновываются рекомендации менеджерам, позволяющие избежать вышеназванных ситуаций в их взаимоотношениях с подчинёнными: учёт информационного фонда партнера по общению; четкое изложение сообщения; избегание излишней персонификации; объяснение смысла своих советов; учет интонации; недопущение негатива и угроз; обращение по имени; использование комплиментов; применение вопросительной формы; принятие совместных решений и др. Определены условия эффективного обучения: проявление заботы и поддержание инициативы; ознакомление с видением ситуации; доверие; уместное использование юмора; получение обратной связи; обучение «по горячим следам»; избегание критики и поучений сотрудника на виду у других; избегание откладывания критических замечаний на конец дня; использование советов подчинённых в тех вопросах, где они разбираются лучше руководителя. Предлагаемые рекомендации могут быть использованы руководителями организаций для повышения эффективности обучения подчинённых, а также для формирования и поддержания долговременных деловых взаимоотношений в коллективе.

**Ключевые слова:** обучение, поучение, права, обязанности, менеджеры, подчинённые, результаты

**Для цитирования:** Резник С. Д., Чемезов И. С., Финаев П. В. О понимании права и обязанности менеджера обучать подчинённых // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 3. С. 339–345. DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-3-339-345>

### Введение

По своему статусу каждый руководитель получает право распоряжаться, давать поручения подчинённым. Решения, распоряжения – это и есть личная «продукция» менеджера, чего многие подчинённые часто не понимают. Они не учитывают и еще одного очень важного, по нашему мнению, момента – ответственности менеджера за свои решения. Чем выше менеджерская должность, тем цена ответственности руководителя выше. Практика менеджмента показывает, что инсульты и инфаркты менеджеры получают не от того, что командуют, а от понимания и восприятия последствий своих команд, от того, что за свои решения нужно держать ответ. Грань между распоряжениями по работе и советами подчинённым по различным аспектам жизни даже опытному менеджеру почувствовать очень сложно. Со временем ему может казаться, что руководящая должность делает его солиднее не только по профилю деятельности,

но и по всем житейским ситуациям и предоставляет ему право давать свои оценки и советы на все случаи жизни.

Конечно, культурный подчинённый молчаливо выслушает его и тем самым дезориентирует своего начальника. Тот еще больше расслабляется и увлекается в своих нравоучениях и советах. Его профессиональные поручения нередко переходят в поучения, причем по любому поводу. Но по житейским позициям уровень подчинённых может быть значительно выше уровня их начальника. А это означает, что менеджер поучает кого-то, не имея на то никаких объективных оснований, вызывая у подчинённых негативную психологическую реакцию [1].

Цель – изучить и проанализировать взаимодействие руководителя и подчинённых, а точнее тот его аспект, что связан с реализацией прав и обязанности менеджера обучать своих подчинённых, предложить рекомендации руководителю по поводу того, когда и как обучать своих подчинённых.

**Понятия обучать и поучать – принципиальные отличия**

В Малом академическом словаре: поучать – «давать кому-то назидательные советы, указания, как поступать, как вести себя в определённых случаях»<sup>1</sup>. В словаре Д. Н. Ушакова указывается на два значения: 1. (книжн. ритор. устар.) – «учить чему-нибудь, преподавать какое-нибудь учение»; 2. (разг. ирон.) – «говорить с кем-нибудь наставительным тоном, с уверенностью в своем превосходстве»<sup>2</sup>. В словаре С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой – «делать поучения кому-нибудь, наставлять (например, поучать молодых, поучать уму-разуму)»<sup>3</sup>. В словаре Т. Ф. Ефремовой – «наставлять; учить чему-либо»<sup>4</sup>. Таким образом: учить – значит делиться знаниями; поучать – заявить о своем превосходстве в знании какого-либо вопроса, продемонстрировать некомпетентность собеседника, при этом не обязательно делаясь знаниями. Поучительство – это склонность иных руководителей постоянно всех поучать, давать назидания и советы, в которых чаще всего подчинённые не нуждаются.

Менеджер (от англ. *manage* – управлять) – сотрудник компании, основная задача которого состоит в руководстве другими сотрудниками и ключевыми ресурсами компании. Менеджер отвечает за подбор кадров, адаптацию и обучение сотрудников, поддержание рабочей атмосферы в компании, соблюдение трудового законодательства [2]. Одной из основных функций менеджера как руководителя является обучение подчинённых [3].

В. Р. Веснин в своей книге «Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе» справедливо отмечает, что «руководитель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения подчинённого, приказывать, требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчинённый обязан добросовестно выполнять порученное дело» [4, с. 272].

Доказывать необходимость обучения руководителями своих подчинённых нет нужды. Это важная часть их работы. Но что считать обучением и в каких условиях оно обычно происходит? Когда оно является наиболее нужным и эффективным? Конечно, есть обучение «с отрывом от работы» – в специально отведенное время, в специальном месте, с заранее подготовленным планом, программой, вопросами и задачами и т. д. Но это обучение – базовое, не оно делает из человека специалиста и профессионала. Гораздо важнее «тонкая отделка», шлифовка «бриллианта» – и применительно к обучению можно сказать, что происходит такая шлифовка практически ежедневно

на рабочих местах, без отрыва от производства, в процессе основной работы. Любая обратная связь от руководителя может и должна стать таким обучением. Да и его личный пример тоже стоит отнести к этого рода средствам.

Учить, давать поручения мы, например, можем – если это по сути работы, за которую мы отвечаем. Но даже если что-то поручаем по профилю, то и здесь нужно действовать аккуратно. Задача руководителя – максимально использовать потенциал подчинённого, а не казаться умнее и профессиональнее его. Поэтому подсказывать, давать свои советы можно только тогда, когда уверен, что знаешь проблему лучше подчинённого, имеешь основания для того, чтобы советовать, когда твои советы нужны или о них просят [5].

Руководителю нередко приходится одёргивать себя и за пределами организации, хотя порой очень трудно перестраиваться, становиться обыкновенным, нормальным, рядовым жителем страны по окончании рабочего дня. Но без этого нельзя. Только в этом случае люди будут нас воспринимать и уважать. Нужно вовремя суметь переключиться с одной социальной роли на другую: с роли начальника – на роль мужа, сына, брата, друга, соседа и др.

«Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними»<sup>5</sup> – это великая библейская формула взаимопонимания. Другое дело, можно ли это реализовать в практике менеджмента? Если бы все руководители были бы такими, то не было бы столько обид и даже слез подчинённых. Почему возникает столько затаенных претензий? По большому счету для того, чтобы руководители узнали мнение о себе, им нужно на время стать подчинёнными. Поставить себя на их место и не говорить и не делать им того, чего не хотели бы получать сами от других [1].

**Типичные ошибки менеджеров**

Обучение персонала порой не дает того результата, который можно было бы ожидать или не имеет результата вовсе. Время, силы и средства потрачены, а позитивных изменений не происходит. Почему так случается? Каждый конкретный случай имеет свою причину. И причина может заключаться как в руководителе, так и в самих сотрудниках. Как говорил великий русский полководец А. В. Суворов: «обучение нужно, лишь бы с толком и кратко. Солдаты его любят» [6]. Причины низкой эффективности обучения подчинённых чаще всего кроются в том, что обучение переросло в поучения.

<sup>1</sup> Поучать // Малый академический словарь. Режим доступа: <https://gufo.me/dict/mas/%D0%BF%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C> (дата обращения: 03.10.2019).

<sup>2</sup> Поучать // Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова. Режим доступа: <https://ushakovdictionary.ru/word.php?wordid=55293> (дата обращения: 03.10.2019).

<sup>3</sup> Поучать // Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. Режим доступа: [http://lib.ru/DIC/OZHEGOW/ozhegow\\_p\\_r.txt](http://lib.ru/DIC/OZHEGOW/ozhegow_p_r.txt) (дата обращения: 03.10.2019).

<sup>4</sup> Поучать // Ефремова Т. Ф. Толковый словарь русского языка. Режим доступа: <https://www.efremova.info/word/pouchat.html#.XdSg8lczaM8> (дата обращения: 03.10.2019).

<sup>5</sup> Евангелие от Матфея. Гл. 7. Стих: 12.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-3-339-345

Остановимся на типичных ошибках, которые нередко допускают руководители, обучая и скатываясь к поучению своих сотрудников [7–11].

1. Поучение часто не достигает желаемого эффекта, потому что проводится в той ситуации, когда сотрудник не готов его воспринимать (возможно, он сильно занят, спешит, перевозбужден или огорчен чем-либо). Отсюда следует необходимость выбора более подходящего момента для обучения.

2. Поучение не учитывает мотивов действий сотрудника. Это происходит в том случае, когда обучению не предшествует предварительное изучение ситуации (сотрудник, возможно, и сам знает и понимает, что и как можно было бы сделать лучше, но в сложившихся обстоятельствах он был ограничен). Эта ошибка очень серьезная и может ударить по авторитету руководителя в глазах подчиненного. К тому же она приведет к напрасной трате времени и сил обоих (и обучающего, и обучаемого).

3. Используется неподходящий метод обучения для данной ситуации или данного сотрудника.

4. Метод выбран подходящий, но используется не так, как следует.

5. Поучение допускается на виду у всех. Критика одного у всех на виду, с одной стороны, экономит время и силы руководителя на доведение до многих желаемого поведения, но с другой – может иметь негативные последствия (снижение авторитета и уважения к руководителю, рост негативных настроений).

6. Поучение содержит в себе много негатива при явном недостатке положительных моментов.

7. Поучение походит на излишние придирки. Если ошибка подчиненного незначительна или допущена впервые, возможно, стоит оставить ее без внимания.

8. Поучение делается в состоянии гнева. Следует остерегаться гневных поучений («ибо гнев человека не творит правды Божией», – как сказано в Библии<sup>6</sup>, а у древних греков была поговорка: «Ты гневаешься, значит, ты не прав»). С одной стороны, подчиненный запомнит, что совершать такие действия впредь опасно. С другой – у него может сработать защитная реакция. Особенно же следует остерегаться личных оскорблений в подобных ситуациях.

9. Руководитель навязывает свое мнение подчиненному, не давая ему возможности самому определить проблему и пути ее решения. Руководителю лучше не навязывать сотруднику то, что и как он должен изменить в своих действиях (поведении), а дать ему самому возможность сформулировать – как и что он собирается изменить. Например, можно задать вопрос «Что будем делать?». Если подчиненный скажет сам, его обязательство изменить линию поведения будет значительно сильнее, а у руководителя будет аргумент, что он (подчиненный) сам это обещал.

Чтобы избежать этих ошибок, обучение персонала нужно рассматривать с точки зрения получения необходимого результата. Учитывать подчиненных нужно, но по-разному, поэтому выбор методов обучения должен быть связан с процессом оценки каждого подчиненного. В идеале – обучению должно предшествовать обнаружение ошибок подчиненного, продумывание того, как лучше их исправить, выбор подходящего момента для учебы.

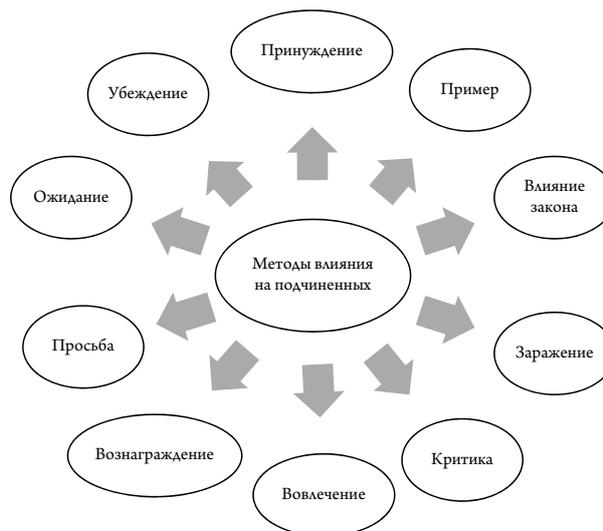


Рис. Методы и приемы управленческого влияния

Fig. Methods and techniques of managerial influence

### Практические советы руководителю: как не впасть в поучительство

Рассмотрим смысл и содержание некоторых методов обучения подчиненных, достигающих своей цели. Основатель и руководитель KPI Service Group О. А. Кулагин в своей статье «Методы и приемы управленческого влияния» предлагает следующую систематизацию методов такого влияния (рис.<sup>7</sup>).

Чем сложнее метод, тем больше приемов и вариаций, на которые он опирается. Одним из наиболее часто используемых методов управленческого влияния является *принуждение*. Такое воздействие на сотрудника предполагает явную или неявную угрозу наказания, которое может последовать за невыполнением порученного задания. Формула метода такова: «Сделай то, что тебе говорят, иначе будешь наказан» или «Если ты это не сделаешь, то не получишь что-либо желаемое (отпуск, премию и т. п.)». В таком случае сотрудник будет выполнять распоряжение руководителя только для того, чтобы избежать наказания (штрафа, выговора, увольнения, ухудшения отношений, потери репутации или лишения желаемого блага).

<sup>6</sup> Соборное послание святого апостола Иакова. Гл. 1. Стих: 19.

<sup>7</sup> Кулагин О. А. Методы и приемы управленческого влияния // Livejournal. 14.10.2011. Режим доступа: <https://kulagin-oleg.livejournal.com/15193.html> (дата обращения: 03.10.2019).

Похожим на принуждение методом является *влияние закона*. Используя его, руководитель, устанавливая задачу сотруднику, указывает на некие необходимые условия (правила, регламент, приказы, инструкции и т. п.), действующие в организации, а также на взаимные договоренности (Мы с тобой уже договорились о том, что...) и на групповые нормы (У нас принято...). Ясно, что нарушение закона всегда должно наказываться, поэтому законопослушный человек будет в таком случае вынужден исполнить распоряжение (плохо или хорошо – это уже второй вопрос).

Гораздо более действенным с точки зрения если не надежности, то максимизации и устойчивости эффекта является *пример*. В идеале, конечно, это должен быть личный пример руководителя, его действия, которые говорят сами за себя и не нуждаются даже и в озвучивании. В целом любое действие руководителя и является таким примером (но он может быть как положительным, так и негативным). Менее эффективным, но тоже возможным примером может являться указание на опыт каких-либо других людей, являющихся для подчиненного авторитетными. Если речь идет об убеждении сотрудника в чем-либо (например, в эффективности рекомендуемых ему действий), то при этом могут быть сказаны следующие слова: «Знаешь, когда я сталкиваюсь с такой ситуацией, я поступаю так...» или «Если верить (*ссылка на источник*), наиболее эффективным решением в таких случаях является (*действие и его объяснение*)».

Для харизматичного и уважаемого подчиненными руководителя, возможно, одним из самых действенных приемов влияния на сотрудников будет «*заражение*» (этого можно достичь посредством энергичности, возвышенных интонаций, вселяемого в сотрудников оптимизма, положительных эмоций, уверенности и т. д.). При этом руководитель вольно или невольно «*заражает*» сотрудников своим настроением всегда. Итак, важно, чтобы транслируемый руководителем настрой помогал им в работе.

Безусловно, руководителю невозможно обойтись и без *критики*, или критической оценки действий сотрудника (именно действий, но не самого сотрудника). Несмотря на то, что критика часто скорее демотивирует, чем мотивирует, однако при правильном ее использовании эффект может быть положительным. Основным условием здесь, по-видимому, является уместность, соответствие тона и силы критических замечаний масштабам последствий неправильных действий, учёт причин и, как это уже было указано, оценивание именно действий, но не самого сотрудника. При этом завершаться критический акт должен непременно выражением уверенности в изменении поведения сотрудника.

Еще одним методом в арсенале руководителя является метод *вовлечения*. Если при принуждении руководитель «нажимает», «давит» на сотрудника, то здесь влияние оказывается противоположным способом: руководитель пытается увлечь, заинтересовать сотрудника к участию

в каком-либо деле и даже вовлекает его в совместное принятие решения, которое ему затем предстоит исполнять. Таким образом, принятое самим сотрудником, а не навязанное ему сверху решение должно стать для него своим. Нет нужды говорить о том, что мотивация к исполнению своих решений будет гораздо выше, чем решений, спущенных сверху.

В настоящее время многие сотрудники предпочитают в качестве стимулирующего влияния обещание определенного *вознаграждения* в случае исполнения предписываемых действий. По сути это и есть *стимулирование* в том смысле, как оно понимается в большинстве современных работ по менеджменту. Однако теории мотивации убеждают нас в том, что не всякое вознаграждение будет мотивировать и стимулировать сотрудника должным образом, а только то, которое является для него значимым. Не всегда и не для всех таким значимым вознаграждением будет вознаграждение в материальной форме. Для кого-то это будет интересное и сложное задание, для кого-то – возможность завоевать доброе отношение коллектива (в последнем случае можно заключить указание словами: «Коллеги будут Вам благодарны, если вы сможете им сделать это»).

Мягким вариантом приказа подчиненному является *просьба*. Несмотря на то, что этот метод по форме выглядит необязательным, любой подчиненный понимает, что ее невыполнение ставит под угрозу ухудшения отношения руководителя и сотрудника, а это по сути дела есть наказание. В настоящее время опытные руководители предпочитают использовать именно такие мягкие методы управления, как *просьба*. Это объясняется тем, что их применение способствует созданию благоприятного психологического климата взаимного доверия и сотрудничества. Исследования и опыт говорят о том, что методы мягкого влияния гораздо лучше стимулируют труд, чем критика и наказания.

В качестве еще одного метода влияния на подчиненных может быть рассмотрено *ожидание* определенных действий с его стороны. Если руководители ожидают от своих подчиненных высоких результатов и подчиненные об этом знают, то вероятность получения этих результатов становится гораздо выше. При этом ожидания, как и другие методы, могут быть использованы и со знаком «минус», т. е. не во благо, а во вред. Дело в том, что люди чаще всего ведут себя в соответствии с тем, как о них думают окружающие (в т. ч. и руководители), и если руководитель будет ожидать от подчиненного невыполнения поручения, это, скорее всего, и произойдет.

Наконец, одним из самых надежных методов влияния руководителя на подчиненных является *убеждение*. Смысл убеждения состоит в том, чтобы добиться от сотрудника понимания важности или необходимости решения той или иной задачи или выполнения действий определенным способом.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-3-339-345

Таким образом, все методы и формы обучения подчинённых так или иначе восходят к механизмам их мотивирования и стимулирования руководителем. Достаточно подробно и самобытно эта проблема изложена в работах научной школы «Социально-экономические проблемы управления человеческими ресурсами» Кемеровского государственного университета [12], в частности в трудах И. П. Поварича [13; 14], Б. Г. Прошкина [15] и др.

Обучение на рабочем месте может осуществляться в форме наставничества, под которым понимается процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения. В его рамках руководители или опытные сотрудники обучают новичков, втягивают их в процесс принятия решений, что предполагает предоставление обучаемым некоторых полномочий. Обычно это требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия.

Формой обучения на рабочем месте является инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности.

Практический опыт руководителя авторского коллектива статьи позволил ему сформулировать следующие рекомендации: «Учите, но не поучайте, выступайте в роли консультанта, а не лектора. Ненавязчиво создавайте условия для того, чтобы слушатели (школьники, студенты, бизнесмены, менеджеры, подчинённые) сами себя обучали, участвуя в разрешении реальных жизненных проблем, и желали к вам обращаться за советом. В повседневной жизни советы давайте тогда, когда о них просят» [5].

В целом можно предложить следующий **алгоритм обучения подчинённого**:

- 1) отвести сотрудника в сторону;
- 2) обратить внимание на проблему;
- 3) узнать о его отношении к проблеме, причинах, видимых путях решения;
- 4) если нужно и уместно, подсказать что-то;
- 5) договориться об изменении поведения;
- 6) если все эти рекомендации не подействовали, отдать четкий приказ и настоять на его выполнении.

### Заключение

Одной из ключевых функций менеджера является обучение подчинённых. Однако необходимо различать понятия *обучать* и *поучать*: обучать – значит делиться знания-

ми; поучать – заявлять о своем превосходстве в знании какого-либо вопроса или некомпетентности собеседника. Причины низкой эффективности обучения подчинённых часто кроются в том, что обучение со стороны руководителя переросло в поучения.

Типичные ошибки, которые нередко при обучении допускают руководители, заключаются в следующем: обучение проводится в ситуации, когда сотрудник не готов его воспринимать; не учитываются мотивы действий сотрудника; используется неподходящий метод обучения; метод используется не так, как следует; поучение проводится на виду у всех; обучение содержит в себе много негатива при недостатке положительных моментов, излишние придиришки; замечания делаются шутовым тоном и не воспринимаются сотрудником всерьёз; обучение в состоянии гнева; навязывание руководителем своего мнения подчинённому, не давая ему возможности самому определить проблему и пути ее решения; отсутствие достаточных условий для эффективного обучения; неопределенность и неизвестность для подчинённого цели учебы; отсутствие контроля за изменением поведения и обратной связи по итогам этих изменений.

При использовании различных методов влияния на подчинённых менеджеру рекомендуется: учитывать информационный фонд партнера по общению; излагать сообщения четко; избегать излишней персонификации; объяснять смысл своих советов; учитывать интонации; не допускать негатива и угроз; обращаться по имени; использовать комплименты; применять вопросительную форму; принимать решения совместно и др.

Для того чтобы обучение было более эффективным, необходимо обеспечить следующие условия: проявлять заботу о людях и поддерживать их инициативу; не скрывать от них видение ситуации; доверять им; использовать для разрядки юмор; получать обратную связь; поучать «по горячим следам»; не критиковать и не поучать сотрудника на виду у других; не откладывать критические замечания на конец дня; использовать советы подчинённых в тех вопросах, где они разбираются лучше руководителя.

Сделать процесс обучения сотрудников более эффективным помогут также следующие подходы: рассматривать обучение как инвестиции; разъяснять сотрудникам цели обучения; отслеживать результаты учебы.

Предлагаемые рекомендации могут быть использованы руководителями организаций для повышения эффективности обучения подчинённых, для формирования и поддержания долговременных деловых взаимоотношений в коллективе.

### Литература

1. Резник С. Д., Усов В. Р. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 286 с.
2. Резник С. Д. Организационное поведение. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 460 с.

3. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.; Челябинск: Социум, 2009. 368 с.
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 2001. 496 с.
5. Резник С. Д. Дороги к менеджменту. О себе и окружавших меня людях, о времени и событиях. М.: ИНФРА-М, 2014. 378 с.
6. Летуновский В. В. Менеджмент по Суворову: Наука побеждать. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2012. 298 с.
7. Андреева И. Н. Docendo discimus, или как мотивировать сотрудников к обучению // Кадровая служба. 2008. № 6. С. 101–109.
8. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. 3-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 280 с.
9. Кузнецов В. В. Корпоративное образование. Екатеринбург: Изда-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. 227 с.
10. Новиков А. М. Опыт корпоративного обучения – в образовательный процесс системы непрерывного образования // Специалист. 2013. № 1. С. 27–36.
11. Новиков А. М. Процесс и методы формирования трудовых умений. М.: Высш. шк., 1986. 288 с.
12. Поварич И. П., Морозова Е. А. Основные направления исследований научной школы «Социально-экономические проблемы управления человеческими ресурсами» // Вестник Кемеровского государственного университета. 2013. № 3-2. С. 140–146.
13. Поварич И. П., Прошкин Б. Г. Стимулирование труда: системный подход. Новосибирск: Наука, 1990. 196 с.
14. Поварич И. П., Комагоров М. В. Теоретические и прикладные аспекты стимулирования труда. Кемерово: ЮНИТИ ЛТД, 2002. 221 с.
15. Прошкин Б. Г. Мотивация труда. Управленческий подход. Новосибирск: Изда-во СО РАН, 2008. 420 с.

## On Understanding the Right and Duty of the Manager to Train Subordinates

Semen D. Reznik<sup>a, @, ID</sup>; Igor S. Chemezov<sup>a</sup>; Pavel V. Finayev<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Penza State University of Architecture and Construction, 28, German Titov St., Penza, Russia, 440028

@ disser@bk.ru

ID <https://orcid.org/0000-0001-6395-1450>

Received 14.10.2019. Accepted 11.11.2019.

**Abstract:** The article deals with the following issue: how do managers understand their responsibility to train their subordinates? The authors focus on the most common errors that can turn the function of training into useless edifications, which trigger negative consequences and reactions of personnel. One of such errors is forced training when the employee is not ready for it. Another error is when manager fails to take into account the motives of the employee's actions. Other mistakes include inappropriate learning methods or improper use of an initially appropriate method; public humiliation during training; negativity, criticism, and anger; inappropriate mode of communication; intrusion of manager's opinion upon subordinates; inadequate conditions; no clear goal; no monitoring of behavioral changes, no feedback, etc. The paper contains useful recommendations to managers on how to avoid such situations: take into account the background of your communication partner; state your message clearly; avoid unnecessary personifications; explain the meaning of your advice; use your intonation wisely; avoid negativity and threats; address your employee by name; do not hesitate to use compliments; do not avoid questions; make joint decisions, etc. The optimal conditions of effective training include the following recommendations: demonstrate you care and support initiative; familiarize the employee with your vision of the situation; trust the trainee; be careful with humor; obtain feedback; use actual environment as a source of training cases; avoid criticism and public humiliation; do not postpone criticisms to the end of the day; use the advice of subordinates in their domain of competence, etc. The proposed recommendations can be used by heads of organizations to improve the training of subordinates, as well as to form and maintain long-term business relationships in the team.

**Keywords:** training, teaching, rights, duties, managers, subordinates results

**For citation:** Reznik S. D., Chemezov I. S., Finayev P. V. On Understanding the Right and Duty of the Manager to Train Subordinates. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(3): 339–345. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-3-339-345>

## References

1. Reznik S. D., Usov V. R. *Self-organization and personal effectiveness: secrets and lessons of an organized person's life*, 2nd ed. Moscow: INFRA-M, 2018, 286. (In Russ.)
2. Reznik S. D. *Organizational behavior*, 3rd ed. Moscow: INFRA-M, 2011, 460. (In Russ.)
3. Barnard Ch. *The Functions of the Executive*. Moscow; Chelyabinsk: Sotsium, 2009, 368. (In Russ.)
4. Vesnin V. R. *Practical staff management*. Moscow: Iurist, 2001, 496. (In Russ.)
5. Reznik S. D. *Roads to management. About myself and the people around me, about time and events*. Moscow: INFRA-M, 2014, 378 c. (In Russ.)
6. Letunovsky V. V. *Suvorov management: the science of winning*, 2nd ed. Moscow: Alpina Publisher, 2012, 298. (In Russ.)
7. Andreeva I. N. Docendo discimus, or how to motivate employees to learn. *Kadrovaia sluzhba*, 2008, (6): 101–109. (In Russ.)
8. Ivanova S., Boldogoev D., Borchaninova E., Glotova A., Zhigilij O. *Employee capacity building: professional competencies, leadership, communications*, 3rd ed. Moscow: Alpina Publisher, 2011, 280. (In Russ.)
9. Kuznecov V. V. *Corporate education*. Ekaterinburg: Izd-vo Ros. gos. prof.-ped. un-ta, 2010, 227. (In Russ.)
10. Novikov A. M. Corporate training experience in the educational process of the life-long education system. *Spetsialist*, 2013, (1): 27–36. (In Russ.)
11. Novikov A. M. *The process and methods of forming labor skills*. Moscow: Vyssh. shk., 1986, 288. (In Russ.)
12. Povarich I. P., Morozova E. A. The main research areas of the scientific school "Socioeconomic problems of human resource management". *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013, (3-2): 140–146. (In Russ.)
13. Povarich I. P., Proshkin B. G. *Labor stimulation: a systems approach*. Novosibirsk: Nauka, 1990, 196. (In Russ.)
14. Povarich I. P., Kolmagorov M. V. *Theoretical and applied aspects of labor stimulation*. Kemerovo: IUNITI LTD, 2002, 221. (In Russ.)
15. Proshkin B. G. *Labor motivation. Managerial approach*. Novosibirsk: Izd-vo SO RAN, 2008, 420. (In Russ.)