

Исакова М. Н., Звягинцева Ю. А.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

Исакова Маргарита Николаевна

кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел,
Россия)
burceva.margarita@yandex.ru

Margarita N. Isakova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEP
(Orel, Russia)
burceva.margarita@yandex.ru

Звягинцева Юлия Александровна

кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел,
Россия)
yguliazv@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8320-6909>

Julia A. Zvyagintseva

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEP
(Orel, Russia)
yguliazv@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8320-6909>

Персонал любой компании понимает важность своих навыков, квалификации, так как это влияет на продуктивность его деятельности и спрос на рынке труда. Большинство сотрудников любят свою работу, им важны результаты труда и собственная продуктивность. В связи с этим обучение и подготовка становятся значимыми мотивирующими факторами. Обучение с целью развития сотрудников выступает главным стратегическим форматом или элементом движения компании к успеху.

The personnel of any company understand the importance of their skills, qualifications, as this affects their activities productivity and the demand in the labor market. Most employees love their job, they value the results of their work and their own productivity. In this regard, education and training become significant motivating factors. Training for the purpose of employees development becomes the main strategic format or the element of the company's movement to success.

Ключевые слова: обучение и развитие персонала, цели, виды и методы обучения, планирование обучения персонала.

Keywords: personnel training and development, goals, training types and methods, personnel training planning.

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

Для цитирования: Исакова М. Н., Звягинцева Ю. А. Совершенствование технологий обучения персонала компании // Форпост науки. – 2023. – № 1 (63). – С. 36-41. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2023-1-63-36-41>

For citation: Isakova M. N., Zvyagintseva Ju. A. Improvement of the Company's Personnel Training Technologies. *Science Outpost*. 2023;1 (63): 36-41. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2023-1-63-36-41>

Благодаря обучению персонал интегрируется в единую систему менеджмента компании [1; 5; 24]. Если сотрудники совершенствуются, то повышается и капитализация компании, обучение мотивирует и стимулирует, удерживает персонал в компании. Работники компаний в настоящее время становятся всё более высокопрофессиональными специалистами, поэтому требуют новых взаимоотношений и инструментов управления. Взаимоотношения «начальник – подчинённый» уже не подходят в данной ситуации, они изжили себя, на смену идёт равноправное партнёрство.

Если компания собирается оставаться на рынке долгое время, то повышение квалификации её работников с помощью обучения способствует формированию команды единомышленников. Они будут хорошо понимать друг друга и дружно исполнять свои должностные обязанности. В любом деле на успех работы всей организации в первую очередь влияют отношения внутри коллектива и его настрой. Только крепкая и дружная команда с хорошей подготовкой сможет удачно осуществить развитие предприятия. В

таким случае текучка кадров будет нестрашна для предприятия. Постоянная смена персонала сегодня является существенной проблемой во многих организациях. Это зачастую влечёт за собой снижение показателей. Обычно это происходит из-за малоэффективной деятельности новых, плохо обученных кадров. Как следствие, возрастают затраты на поиск и обучение нового персонала [2; 6; 16; 29].

По данным ряда исследований, проведенных в различных отраслях и сферах экономической деятельности, если в компании имеются подробно прописанные технологии рабочего процесса и существуют собственные фирменные требования и методика обучения вновь прибывшего персонала, то текучка кадров у неё будет более низкой среди других организаций и, конечно, выше показатель развития и эффективности действий персонала [3; 4; 10; 12; 18; 20; 26].

Внутренний процесс компании и её корпоративные правила должны выучить сотрудники при приёме на работу. Еще лучше, если новый персонал сразу активно включится в деятельность компании и начнёт вносить свой вклад в её деятельность. Зачастую новички и сами имеют стремление получить больше информации о своих должностных обязанностях в компании. Включение в работу поможет быстрее освоиться и получить необходимую информацию. Повысить эффективность труда новичков, а значит и оказать положительное влияние на всю деятельность компании, может помочь успешная адаптация и обучение. Но не стоит останавливаться лишь на обучении новичков: регулярное переобучение уже опытного персонала также необходимо. Оно поможет решать много задач. Например, более быстрое освоение нового оборудования, повышение эффективности труда, увеличение квалификационных показателей персонала. Одним словом, главная цель – выяснение внутреннего потенциала и резерва коллектива компании.

Для начала необходимо определиться, с какими задачами поможет справиться обучение. Далее проанализировать, какому именно персоналу необходимо в первую очередь пройти обучение, чтобы помочь фирме достичь намеченных целей. Затем изучаются предложения рынка образования, определяются, на каком способе обучения лучше остановиться: корпоративном обучении персонала или же участии в открытой программе. При первом способе предполагается приглашение тренеров. Они занимаются обучением конкретной специализации. В процессе обучения рассматриваются конкретные примеры, разбираются бизнес-задачи именно этой фирмы. У способа открытого семинара или тренинга тоже есть свои плюсы. Первый из них – участники обучения имеют возможность оценить работу своего предприятия со стороны и перенять опыт коллег из других компаний [7; 13; 22; 25].

Совершенствование технологии обучения персонала является одним из важнейших направлений процесса управления качеством организации. Сегодня перед всеми работниками и организациями стоит проблема повышения качества развития персонала, его адаптации к новым стандартам, поэтому разработка и использование инструментария первичного развития персонала приобретает особое значение. Обучение и развитие персонала в любой организации влияет на постановку стратегических задач, внедрение новейших технологий управления, осуществление корпоративных стандартов (регламентов) процессов и управления, привлечение сотрудников к креативной деятельности и появление новых лидеров, что ведёт к эффективному менеджменту компании.

Первоначально процесс обучения сотрудников начинается с изучения потребности в обучении персонала, затем формируются перспективные цели организации. В результате выявляется проблемное поле. Если проблем у организации в этом направлении нет, то пересматриваются цели решения. Если же проблемы имеются, то необходимы незамедлительные действия. Для этого необходимо определиться с методами работы и разработкой программы обучения. Затем процесс обучения необходимо проанализировать с различных точек зрения: оценка реакции обучаемых, уровня знаний, поведения на рабочем месте и влияния на результаты деятельности. Следовательно, задаётся направление на повышение эффективности деятельности [8; 21].

Формы внутрифирменного обучения можно представить в следующем виде. Во-первых, это методы обучения на рабочем месте (рис. 1). Сюда можно отнести адаптационно-ориентационную программу, самообразование и программу ротации. Во-вторых, это внутренние программы обучения: деловые, ролевые, имитационные игры, интерактивное обучение и обучающее консультирование, а также дистанционное обучение. В-третьих, это внешние программы обучения, куда входят долгосрочные и краткосрочные программы обучения с отрывом от профессиональной деятельности.

Система непрерывного обучения персонала организации состоит из следующих элементов. Миссия, видение и стратегические цели формируют необходимые задачи и функции организации. Это, в свою очередь, определяет необходимые знания, умения и навыки, на основе чего выявляется потребность в обучении и анализ имеющегося персонала. При анализе персонала учитываются количество, квалификационный состав, уровень развития рабочих и специализация персонала [5; 8; 15].

Выявление потребности в обучении происходит также на основе планирования обучения персонала, в котором предусмотрено составление программ обучения, выбор преподавателей, методов и форм обучения, определение сроков обучения, разработка критериев оценки обучения, распределение затрат на обучение. План обучения персонала проходит обязательное согласование на высшем и оперативном уровнях организации. На высшем уровне происходит также его утверждение.

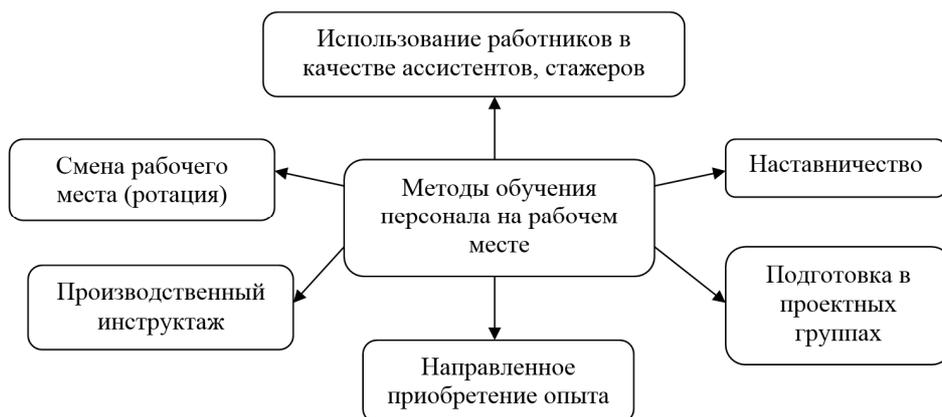


Рисунок 1 – Методы обучения персонала на рабочем месте в организации

Методы обучения персонала вне рабочего места представлены на рисунке 2.

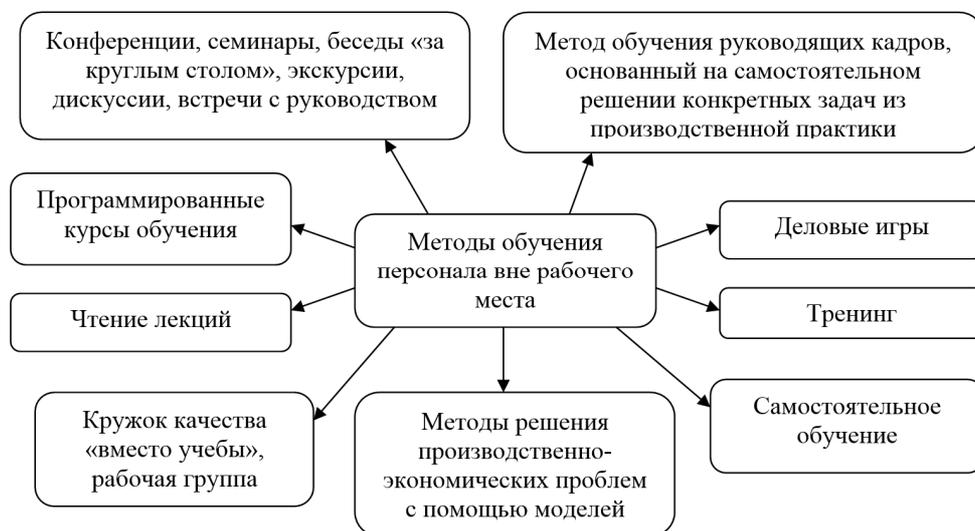


Рисунок 2 – Методы обучения персонала вне рабочего места

Взаимосвязь элементов обучения сотрудников с другими элементами системы управления персоналом представлена следующим образом:

1. Планирование предполагает штатное расписание сотрудников и планы по занятости.
2. Подбор и отбор сотрудников.
3. Мотивация и оплата труда сотрудников.
4. Развитие персонала включает следующие элементы: ежегодное собеседование и по развитию сотрудников, анализ потенциала сотрудников и совещание по его обсуждению, развитие перспективных сотрудников.
5. Обучение и повышение квалификации персонала предполагает следующие элементы: подготовку, переподготовку и повышение квалификации сотрудников.
6. Аттестация, оценка знаний и навыков персонала включает оценку существующих компетенций: знаний и навыков, достигнутых сотрудниками целей на рабочем месте и соответствия требованиям рабочего места.

Развитие персонала в любой организации начинается с определения целей корпоративного обучения и оценивания потребности развития человеческого капитала. После этого происходит диагностика текущих проблем и внедрение системы корпоративного обучения. Система корпоративного обучения состоит из разработки требований к персоналу, построения системы оценки и формирования программы развития. После внедрения системы корпоративного обучения оценивается эффективность обучения и достижения ключевого показателя эффективности [11; 14].

Модель управления развитием персонала организации предполагает стратегическое планирование развития сотрудников, что происходит на основе диагностики исследований кадров. В результате происходит повседневное планирование развития персонала, что включает разработку индивидуальных программ, планов профессионального продвижения и карьеры. Кроме того, осуществляется организация повседневного планирования развития персонала, а именно комплектование учебных групп и организация процесса. Модель управления развитием персонала организации предполагает также кадровый контроллинг с системой управления подконтрольными показателями, что складывается на основе профессионального самоопределения, профессиональной ориентации и адаптации персонала.

Планирование обучения персонала можно представить в следующем виде. Экономическая ситуация в стране и спрос на продукцию подталкивают предприятия внедрять новые технологии и использовать новые методы работы и управления. Экономическая ситуация влияет и на финансовое состояние предприятия. Ситуация на рынке труда формирует компетентность вновь принимаемых сотрудников в организацию и потребность в обучении персонала, о которой также свидетельствует необходимость внедрения новых технологий и использования новых методов. Ситуация на рынке образовательных услуг показывает основные направления и стоимость обучения персонала предприятия [9; 17; 19; 23; 27].

Возникающая потребность в обучении персонала способствует рассмотрению результатов внутренней сертификации персонала и ежегодных заявок структурных подразделений. В связи с этим формируется программа обучения персонала, на которую также влияют предлагаемые направления и стоимость обучения. В программе выделяются направления обучения персонала и бюджетные ограничения, что приводит к появлению плана обучения персонала. Финансовое состояние предприятия и скорректированная и уточнённая потребность в обучении структурных подразделений влияют на такой план.

Любая крупная программа обучения и развития персонала – это проект, имеющий чётко обозначенные цели, сроки реализации и бюджет со своей спецификой содержания и этапами реализации, рисками, изменениями и многими другими элементами, присущими любому проекту. На подготовительном этапе проходит оценка потребности в обучении и развитии, анализируются стратегия компании и её планы, проводится организация и/или проведение входной и выходной оценки специалистов и анализ результатов, а также анализ нормативно-регламентной базы и вытекающих из неё требований (методологии управления обучением и развитием, регламентов, рабочих и ролевых инструкций, моделей компетенций и т. д.). На стадии инициации и планирования происходит запуск и планирование проекта, определяется содержание проекта: ожидания, требования, цели и границы, разрабатывается концепция программы обучения и расписание проекта (плана управления и плана исполнения), а также происходит отбор обучающихся. Кроме того, готовятся планы коммуникаций, управления заинтересованными сторонами, рисками и изменениями. На этапе исполнения и контроля разрабатываются учебные модули, кейсы, игры и проводится обучение. При этом вначале осуществляется пилотное проведение, тестовые мероприятия и устранение замечаний, а затем приступают к программе. На стадии завершения анализируются результаты, оцениваются специалисты по итогам обучения, формируются выводы и рекомендации, фиксируются извлечённые уроки. В данном вопросе важно предоставление необходимой ресурсной поддержки и отчётности по проекту [28].

Разрабатываемые мероприятия по совершенствованию технологий обучения, можно предложить следующие методы:

1. Внедрить систему оценки качества обучения сотрудников с целью получения качественных оценок результатов обучения для дальнейшей корректировки учебных курсов и программ.
2. Разработать программу передачи части учебных курсов на аутсорсинг сторонним образовательным учреждениям.
3. Внедрить технологию поддерживающего обучения сотрудников после профессиональной подготовки без отрыва от производства.

Список источников

1. Абдыева А. А. Персонал организации в системе кадрового менеджмента / А. А. Абдыева, А. О. Сапарвалеев // *Научные Записки ОрелГИЭТ*. – 2021. – № 1(37). – С. 20-24. – EDN ELOGAU.
2. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. – 3-е изд. – Москва: Флинта: МПСИ, 2005. – 224 с. – ISBN 5-89349-904-2. – EDN QOEOER.
3. Алехина Л. Л. Актуальные аспекты управления профессиональным развитием муниципальных служащих // *Научные Записки ОрелГИЭТ*. – 2020. – № 4(36). – С. 31-36. – EDN NCSIAG.
4. Бабич О. В. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации / О. В. Бабич, Ю. Э. Кожухова // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2022. – Т. 17, № 1. – С. 166-185. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-1-166-185. – EDN ENBGKE.
5. Белолипецкая А. Е. Мотивационная стратегия развития персонала / А. Е. Белолипецкая, Т. А. Головина, Н. Е. Поповичева // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2020. – Т. 15, № 1. – С. 204-220. – DOI 10.22394/2071-2367-2020-15-1-204-220. – EDN UBZISO.
6. Горина М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // *Modern Economy Success*. – 2019. – № 3. – С. 15-22. – EDN EXTQAL.

7. Городнова Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом / Н. В. Городнова, Н. А. Самарская, Д. Л. Скитин. – Екатеринбург : ООО "Юника", 2019. – 77 с. – ISBN 978-5-6042866-8-5. – EDN XRXXHA.
8. Жуков А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва-Берлин : ООО "Директмедиа Паблшинг", 2019. – 363 с. – ISBN 978-5-4475-2822-5. – EDN VVRRJL.
9. Зимина Л. В. Функциональное моделирование бизнес-процессов профессионального развития персонала на этапе обоснования необходимости внедрения систем дистанционного обучения // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2021. – № 14. – С. 75-81. – DOI 10.36683/2500-249X/2021-14/75-81. – EDN BAFBXA.
10. Караева Е. Н. Трудовой потенциал персонала в бюджетных организациях / Е. Н. Караева, Ю. В. Кутенева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2022. – № 16. – С. 77-80. – DOI 10.36683/2500-249X/2022-16/77-80. – EDN QJZVQM.
11. Кязимов К. Г. Цифровая образовательная среда - важное условие подготовки квалифицированных кадров. – Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 201 с. – ISBN 978-5-4499-1766-9. – DOI 10.23681/602624. – EDN ZMRRPR.
12. Кузнецова Е. В. Организация профессионального обучения на исследовательской основе в системе методической работы организаций среднего профессионального образования // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2021. – № 14. – С. 115-119. – DOI 10.36683/2500-249X/2021-14/115-119. – EDN KSIHZO.
13. Лизнева А. В. Реализация коучинга в развитии персонала организации // Экономическая среда. – 2020. – № 2(32). – С. 82-84. – EDN YYIKFS.
14. Лукичева Л. Проблемы и перспективы подготовки управленческих кадров с компетенциями в сфере менеджмента интеллектуального капитала / Л. Лукичева, Е. Егорычева, С. Панасюк // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2021. – № 3. – С. 5-17. – EDN PMIKSN.
15. Марковская Н. А. Методология разработки программы обучения и развития персонала // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2020. – № 13. – С. 113-116. – EDN VSDQPS.
16. Опережающая профподготовка: формирование системообразующих компонентов / В. Блинов, А. Сатдыков, С. Осадчева, Н. Красовский // Образовательная политика. – 2020. – № 4(84). – С. 84-95. – DOI 10.22394/2078-838X-2020-4-84-93. – EDN VZSYDB.
17. Павлов Я. Ю. Менеджмент корпоративного обучения и принятие решения об обучении / Я. Ю. Павлов, И. К. Евсеева, И. Л. Казакова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – Т. 18, № 2(116). – С. 124-133. – DOI 10.21686/2413-2829-2021-2-124-133. – EDN SZUJOA.
18. Парушина Н. В. Стратегическое управление персоналом в индустрии туризма и гостеприимства как фактор конкурентоспособности предприятия / Н. В. Парушина, А. А. Журавлева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 3(53). – С. 63-68. – DOI 10.36683/2076-5347-2020-3-53-63-68. – EDN LJNZMR.
19. Соболева Ю. П., Заика А. В. Проблемы современного HR-менеджмента и направления его совершенствования в условиях цифровизации // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2022. – № 1(41). – С. 9-16. – EDN IGEMXW.
20. Трофимова Н. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения профессиональных компетенций и развития человеческого капитала наукоемких производств // Экономика образования. – 2020. – № 5(120). – С. 52-63. – EDN EHVMJN.
21. Шевлякова В. А. Методы управления персоналом, влияющие на эффективную деятельность организации // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2022. – № 18. – С. 175-177. – EDN EOCANG.
22. Ширинкина Е. В. Персонализация обучения персонала как адаптивная технология будущего // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2021. – Т. 23, № 4. – С. 141-149. – DOI 10.15688/ek.vjvol.2021.4.11. – EDN UXFVAJ.
23. Шуклина Е. А. Управление образовательными практиками работников серебряного возраста в организации: исследовательские подходы и актуальные стратегии / Е. А. Шуклина, Е. А. Широкова // Вопросы управления. – 2021. – № 3(70). – С. 121-134. – DOI 10.22394/2304-3369-2021-3-121-134. – EDN TWSRWQ.
24. Dambueva V. Yu. Managing personnel motivational profile as a tool for motivating civil servants // Gosudarstvennaya sluzhba. – 2020. – Vol. 22, No. 6(128). – P. 19-22. – DOI 10.22394/2070-8378-2020-22-6-19-22. – EDN AZTVIS.
25. Elkin S.E. Human development management design methods. – Saint-Petersburg, 2021. – 59 p. – ISBN 978-5-6045720-6-1. – EDN XBBXFN.
26. Formation of a criteria base for efficiency assessment of the personnel service / S.A. Legostaeva, L.L. Alekhina, E.V. Troshina, N.V. Zakharkina, I.V. Ilin // International Scientific and Practical Conference Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities / Alexandrovich T. V. – Nicosia: Future Acad, 2019. – P. 803-816.
27. Human resource management in Russia over a century of storm and turmoil: A tale of unrealized dreams / I. Gurov, E. Morgunov, A. Settles, O. Zelenova // The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity, 2014. – P. 363-386. – DOI 10.4337/9780857932990.00018. – EDN WOYLVR.
28. Methodology for Evaluating Change Management at the Municipal Level / M. A. Vlasova, Yu. A. Zviagintceva, S. A. Legostaeva, M. N. Isakova, I. V. Ilin // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2022. – Vol. 372. – pp. 609-620.
29. Vinogradova, T. A. The study of employees' innovative behaviour at industrial enterprises / T. A. Vinogradova, M. S. Kuvshinov // Journal of New Economy. – 2022. – Vol. 23, No. 3. – P. 109-126. – DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-3-6.

References

1. Abdyeva A. A. Personal organizatsii v sisteme kadrovogo menedzhmenta / A. A. Abdyeva, A. O. Saparvaleev // Nauchnye Zapiski OrelGIET. – 2021. – No. 1(37). – P. 20-24. (In Russ.).
2. Averin A. N. Upravlenie personalom, kadrovaia i sotsialnaia politika v organizatsii. – 3-e izd. – Moskva: Flinta: MPSI, 2005. – 224 s. – ISBN 5-89349-904-2. (In Russ.).
3. Alekhina L. L. Aktualnye aspekty upravleniia professionalnym razvitiem munitsipalnykh sluzhashchikh // Nauchnye Zapiski OrelGIET. – 2020. – No. 4(36). – P. 31-36. (In Russ.).

4. Babich O. V. Obuchenie kak effektivnyi metod professionalnogo razvitiia personala v organizatsii / O. V. Babich, Iu. E. Kozhukhova // *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk*. – 2022. – T. 17, No. 1. – P. 166-185. (In Russ.).
5. Belolipetskaia A. E. Motivatsionnaia strategii razvitiia personala / A. E. Belolipetskaia, T. A. Golovina, N. E. Popovicheva // *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk*. – 2020. – T. 15, No. 1. – P. 204-220. (In Russ.).
6. Gorina M. S. Upravlenie personalom predpriatiia i metody otsenki ego effektivnosti // *Modern Economy Success*. – 2019. – No. 3. – P. 15-22. (In Russ.).
7. Gorodnova N. V. Obuchenie i otsenka kvalifikatsii personala kak mekhanizm upravleniia chelovecheskim kapitalom / N. V. Gorodnova, N. A. Samarskaia, D. L. Skipin. – Ekaterinburg : OOO "Iunika", 2019. – 77 s. (In Russ.).
8. Zhukov A. L. Audit chelovecheskikh resursov organizatsii / A. L. Zhukov, D. V. Khabarova. – Moskva-Berlin : OOO "Direktmedia Publishing", 2019. – 363 s. – ISBN 978-5-4475-2822-5. (In Russ.).
9. Zimina L. V. Funktsionalnoe modelirovanie biznes-protsessov professionalnogo razvitiia personala na etape obosnovaniia neobkhodimosti vnedreniia sistem distantsionnogo obucheniia // *Obrazovanie i nauka bez granits: fundamentalnye i prikladnye issledovaniia*. – 2021. – No. 14. – P. 75-81. – DOI 10.36683/2500-249X/2021-14/75-81. (In Russ.).
10. Karaeva E. N. Trudovoi potentsial personala v biudzhetykh organizatsiiakh / E. N. Karaeva, Iu. V. Kuteneva // *Obrazovanie i nauka bez granits: fundamentalnye i prikladnye issledovaniia*. – 2022. – No. 16. – P. 77-80. – DOI 10.36683/2500-249X/2022-16/77-80. (In Russ.).
11. Kiazimov K. G. Tsifrovaia obrazovatelnaia sreda - vazhnoe uslovie podgotovki kvalifitsirovannykh kadrov. – Moskva-Berlin : Direkt-Media, 2021. – 201 s. – ISBN 978-5-4499-1766-9. – DOI 10.23681/602624. (In Russ.).
12. Kuznetsova E. V. Organizatsiia professionalnogo obucheniia na issledovatel'skoi osnove v sisteme metodicheskoi raboty organizatsii srednego professionalnogo obrazovaniia // *Obrazovanie i nauka bez granits: fundamentalnye i prikladnye issledovaniia*. – 2021. – No. 14. – P. 115-119. – DOI 10.36683/2500-249X/2021-14/115-119. (In Russ.).
13. Lizneva A. V. Realizatsiia kouchinga v razvitii personala organizatsii // *Ekonomicheskaiia sreda*. – 2020. – No. 2(32). – P. 82-84. (In Russ.).
14. Lukicheva L. Problemy i perspektivy podgotovki upravlencheskikh kadrov s kompetentsiiami v sfere menedzhmenta intellektualnogo kapitala / L. Lukicheva, E. Egoricheva, S. Panasiuk // *Intellektualnaia sobstvennost. Promyshlennaia sobstvennost*. – 2021. – No. 3. – P. 5-17. (In Russ.).
15. Markovskaia N. A. Metodologii razrabotki programmy obucheniia i razvitiia personala // *Obrazovanie i nauka bez granits: sotsialno-gumanitarnye nauki*. – 2020. – No. 13. – P. 113-116. (In Russ.).
16. Operezhaiushchaia profpodgotovka: formirovanie sistemoobrazuiushchikh komponentov / V. Blinov, A. Satdykov, S. Osadcheva, N. Krasovskii // *Obrazovatelnaia politika*. – 2020. – No. 4(84). – P. 84-95. – DOI 10.22394/2078-838X-2020-4-84-93. (In Russ.).
17. Pavlov Ia. Iu. Menedzhment korporativnogo obucheniia i priniatie resheniia ob obuchenii / Ia. Iu. Pavlov, I. K. Evseeva, I. L. Kazakova // *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. – 2021. – T. 18, No. 2(116). – P. 124-133. – DOI 10.21686/2413-2829-2021-2-124-133. (In Russ.).
18. Parushina N. V., Zhuravleva A. A. Strategic Personnel Management in Tourism and Hospitality Industry as a Factor of the Enterprise Competitiveness. *OrelSIET bulletin*. 2020. – No. 3 (53). – pp. 63-68. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2020-3-53-63-68>.
19. Soboleva Iu. P. Problemy sovremennogo HR-menedzhmenta i napravleniia ego sovershenstvovaniia v usloviakh tsifrovizatsii / Iu. P. Soboleva, A. V. Zaika // *Nauchnye Zapiski OrelGIET*. – 2022. – No. 1(41). – P. 9-16. (In Russ.).
20. Trofimova N. N. Korporativnoe obuchenie kak faktor povysheniia professionalnykh kompetentsii i razvitiia chelovecheskogo kapitala naukoemkikh proizvodstv // *Ekonomika obrazovaniia*. – 2020. – No. 5(120). – P. 52-63. (In Russ.).
21. Shevliakova V. A. Metody upravleniia personalom, vliiaushchie na effektivnuiu deiatel'nost organizatsii // *Obrazovanie i nauka bez granits: sotsialno-gumanitarnye nauki*. – 2022. – No. 18. – P. 175-177. (In Russ.).
22. Shirinkina E. V. Personalization of Staff Training As an Adaptive Technology of the Future. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Journal of Volgograd State University. Economics]*, 2021. – Vol. 23. – No. 4. – pp. 141-149. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.4.11>.
23. Shuklina E. A., Shirokova E. A. Management of educational practices of the "third age" employees in organization: research approaches and strategies, *Management Issues*. – 2021. – No. 3. – pp. 121-134. (In Russ.).
24. Dambueva V. Yu. Managing personnel motivational profile as a tool for motivating civil servants // *Gosudarstvennaya sluzhba*. – 2020. – Vol. 22, No. 6(128). – P. 19-22. – DOI 10.22394/2070-8378-2020-22-6-19-22. – EDN AZTVIS.
25. Elkin S.E. Human development management design methods. – Saint-Petersburg, 2021. – 59 p.
26. Formation of a criteria base for efficiency assessment of the personnel service / S.A. Legostaeva, L.L. Alekhina, E.V. Troshina, N.V. Zakharkina, I.V. Ilin // *International Scientific and Practical Conference Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities / Alexandrovich T. V.* – Nicosia: Future Acad, 2019. – P. 803-816.
27. Human resource management in Russia over a century of storm and turmoil: A tale of unrealized dreams / I. Gurkov, E. Morgunov, A. Settles, O. Zelenova // *The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity*, 2014. – P. 363-386. – DOI 10.4337/9780857932990.00018.
28. Methodology for Evaluating Change Management at the Municipal Level / M. A. Vlasova, Yu. A. Zviagintceva, S. A. Legostaeva, M. N. Isakova, I. V. Ilin // *Lecture Notes in Networks and Systems*. – 2022. – Vol. 372. – pp. 609-620.
29. Vinogradova, T. A. The study of employees' innovative behaviour at industrial enterprises / T. A. Vinogradova, M. S. Kuvshinov // *Journal of New Economy*. – 2022. – Vol. 23, No. 3. – P. 109-126. – DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-3-6.

Статья поступила в редакцию / Received: 09.03.2023

Принята к публикации / Accepted: 17.04.2023

Дата выхода в свет / Date of publication: 18.08.2023