

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации

Обучающийся

Е. А. Мальчикова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук, доцент, Е. Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

В настоящее время в связи с постоянным изменением рынка труда по причине технологических инноваций, глобализации и других факторов компании сталкиваются с необходимостью адаптироваться к новым условиям и требованиям, что требует постоянного обновления знаний и навыков сотрудников. Для поддержания своей конкурентоспособности и возможности быстрой адаптации к изменениям для предприятий на первое место выдвигается процесс развития персонала. Мероприятия по развитию персонала способствуют повышению удовлетворенности работников, росту их мотивации и лояльности.

Цель бакалаврской работы состоит в формировании мероприятий по развитию персонала действующей организации.

Объект бакалаврской работы – ООО «МЕД-ДЕЯ».

Предметом бакалаврской работы является система развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ».

В бакалаврской работе использовались следующие методы исследования: логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, анкетирования, опросы, интервью, методы наблюдения и анализа рабочих процессов и другие.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ», способных улучшить управление человеческими ресурсами в организации. В тоже время разработанные в исследовании мероприятия позволят повысить квалификацию и компетенцию персонала, что в дальнейшем поспособствует повышению финансовых результатов организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты развития персонала организации	6
1.1 Экономическая сущность развития персонала организации и его роль в управлении персоналом.....	6
1.2 Основные способы и модели развития персонала организации	15
2 Оценка системы развития персонала организации на примере организации ООО «МЕД-ДЕЯ»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «МЕД-ДЕЯ»	27
2.2 Оценка системы развития персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ».	32
3 Формирование мероприятий по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»	41
3.1 Мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»	41
3.2 Мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»	47
Заключение	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	55

Введение

В настоящее время в связи с постоянным изменением рынка труда по причине технологических инноваций, глобализации и других факторов компании сталкиваются с необходимостью адаптироваться к новым условиям и требованиям, что требует постоянного обновления знаний и навыков сотрудников. Для поддержания своей конкурентоспособности и возможности быстрой адаптации к изменениям для предприятий на первое место выдвигается процесс развития персонала.

Вместе с тем, развитие персонала актуально для организации, так как способствует достижению ее стратегических целей. Мероприятия по развитию персонала способствуют повышению удовлетворенности работников, росту их мотивации и лояльности. Разработка эффективных программ развития позволяет создать кадровый резерв и подготовить сотрудников к выполнению более сложных задач и ролей. Наконец, организации, которые вкладываются в обучение и развитие своих сотрудников, обычно наблюдают рост производительности труда, а также улучшение других качественных и количественных показателей эффективности труда.

В соответствии с актуальностью темы исследования цель бакалаврской работы состоит в формировании мероприятий по развитию персонала действующей организации.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты развития персонала организации;
- оценить систему развития персонала организации на примере ООО «МЕД-ДЕЯ»;
- сформировать мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ».

Объект бакалаврской работы – ООО «МЕД-ДЕЯ».

Предметом бакалаврской работы является система развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ».

В бакалаврской работе были использованы следующие методы исследования: логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, анкетирования, опросы и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования включает в себя широкий спектр научных трудов отечественных ученых в области формирования системы развития персонала предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрена экономическая сущность развития персонала организации, его цели, задачи, этапы формирования системы развития персонала и способы оценки ее эффективности. Также в данном разделе рассмотрены основные методы и способы развития персонала в современных организациях.

Второй раздел содержит данные анализа экономических показателей деятельности организации ООО «МЕД-ДЕЯ», а также в данном разделе исследования проведена оценка системы развития персонала организации и выявлены основные ее проблемы.

В третьем разделе бакалаврской работы сформированы мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» и рассчитана их экономическая эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ», способных улучшить управление человеческими ресурсами в организации. В тоже время разработанные в исследовании мероприятия позволят повысить квалификацию и компетенцию персонала, что в дальнейшем поспособствует повышению финансовых результатов организации.

1 Теоретические аспекты развития персонала организации

1.1 Экономическая сущность развития персонала организации и его роль в управлении персоналом

Развитие персонала является одной из важнейших задач для современных организаций, эта тема остается актуальной и вызывает интерес многих исследователей в сфере управления персоналом [3, с. 62]. Проблемы, связанные с развитием персонала, были проработаны многими российскими и зарубежными исследователями.

Так по мнению Ю. Р. Правкиной, «развитие персонала – это одна из ключевых функциональных областей управления любой современной организации. Развитие сотрудников организации выступает комплексной задачей управления персоналом, решаемой одновременно в нескольких направлениях, которые требуют прямых инвестиции в персонал. Такие капиталовложения в работников повышают их конкурентоспособность на рынке труда, а их трудовая деятельность в итоге конкурентоспособность самой организации» [31, с. 79].

С. Н. Филлипов считает, что развитие персонала – это «комплекс мер, система взаимосвязанных действий, направленных на развитие и повышение потенциала работников организации различных категорий с целью повышения качества их работы и конкурентоспособности организации в целом. Целью развития персонала в организации является повышение трудового потенциала сотрудников для успешного решения организационных задач как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах» [38, с. 64].

По мнению авторов Г. Р. Мухаметшиной, А. А. Кудашева, «развитие персонала выступает одним из ключевых ориентиров функционирования и важнейшим фактором эффективности организации. Большое значение данное направление деятельности организации приобретает в современных реалиях,

в рамках которого быстрые темпы научно-технического развития ускоряют устаревание профессиональных знаний, умений и навыков» [27, с. 43].

Авторы Ю. Э. Кожухова, С. И. Овсянникова отмечают, что «нередко на практике руководители организаций развитие персонала понимают достаточно узко. Подразумевают под ним только профессиональное развитие личности, отбрасывая мотивационные и иные социально-психологические аспекты. По их мнению, управление развитием персонала следует рассматривать как некое воздействие на сотрудников организации с целью повышения результативности их деятельности с точки зрения интересов данной организации» [21, с. 184].

Многие ученые объединяют понятия обучения и развития персонала. Так, Яхонтова Е. С. считает, что «развитие и обучение персонала – взаимосвязанные элементы системы, нацеленной на повышение продуктивности и конкурентоспособности компании. При этом, как правило, обучение фокусируется на совершенствовании знаний и навыков персонала, а развитие – на изменении сознания и профессионализма» [44, с.56].

Однако некоторые разделяют данные понятия. Д. С. Ушаков считает, что «обучение сотрудников – это краткосрочный процесс, направленный на быстрое получение результатов. Развитие сотрудников – это стратегия улучшения мягких навыков ваших сотрудников, включая лидерство, отношение к делу и коммуникацию. В результате они смогут увидеть более широкую картину своего будущего роста. Развитие сотрудников – это долгосрочный процесс, который открывает путь к постоянному росту сотрудников и бизнеса. В совокупности обучение и развитие сотрудников рассматриваются организациями как единый процесс, направленный на повышение эффективности, продуктивности и результативности работы своих сотрудников путем совершенствования их навыков и знаний» [37, с. 183].

Как видно, вопросами изучения теоретических аспектов развития персонала занимались многие ученые, некоторые из них сформировали подходы и теории, которые описывают и объясняют, как организации могут

эффективно управлять развитием своих сотрудников для достижения стратегических целей.

К примеру, теория человеческого капитала Г. Беккера, которая основывается на предположении, что вложения в развитие знаний, навыков и умений сотрудников приводят к повышению их производительности и, следовательно, росту эффективности предприятия. Автор теории считает, что чем более образован и квалифицирован персонал, тем более конкурентоспособной становится компания.

Теория обучения и непрерывного образования П. Сенге акцентирует внимание на важности постоянного обучения и развития сотрудников в течение всей их карьеры. Согласно теории, сотрудники должны иметь возможность регулярно обновлять свои знания и навыки, чтобы соответствовать изменяющимся требованиям рынка и технологическим изменениям [47, с. 95].

Мотивационная теория развития А. Маслоу указывает что, только удовлетворив базовые потребности, человек начинает стремиться к более высоким уровням, таким как признание и самореализация. В контексте развития персонала теория А. Маслоу предполагает, что мотивация к профессиональному росту возникает, когда сотрудник удовлетворен в основных аспектах своей жизни и работы. Компании, применяющие основные постулаты данной теории, активно создают корпоративную среду, в которой сотрудники мотивированы на постоянное саморазвитие.

Наконец, теория управления талантами, разработанная Э. Лоулером и Д. Улрихом, исходит из предположения, что успех организации в значительной степени зависит от наличия в ее составе талантливых сотрудников, способных принимать стратегические решения и вести компанию вперед. Авторы акцентируют внимание на важность развития талантов внутри компании через программы обучения, наставничество и создание возможностей для карьерного роста [45, с. 49].

В результате теоретического исследования можно заключить, что развитие персонала – это систематический процесс улучшения профессиональных навыков, знаний и компетенций сотрудников с целью повышения их производительности и профессионального роста.

Стратегические цели развития персонала перечислены на рисунке 1.

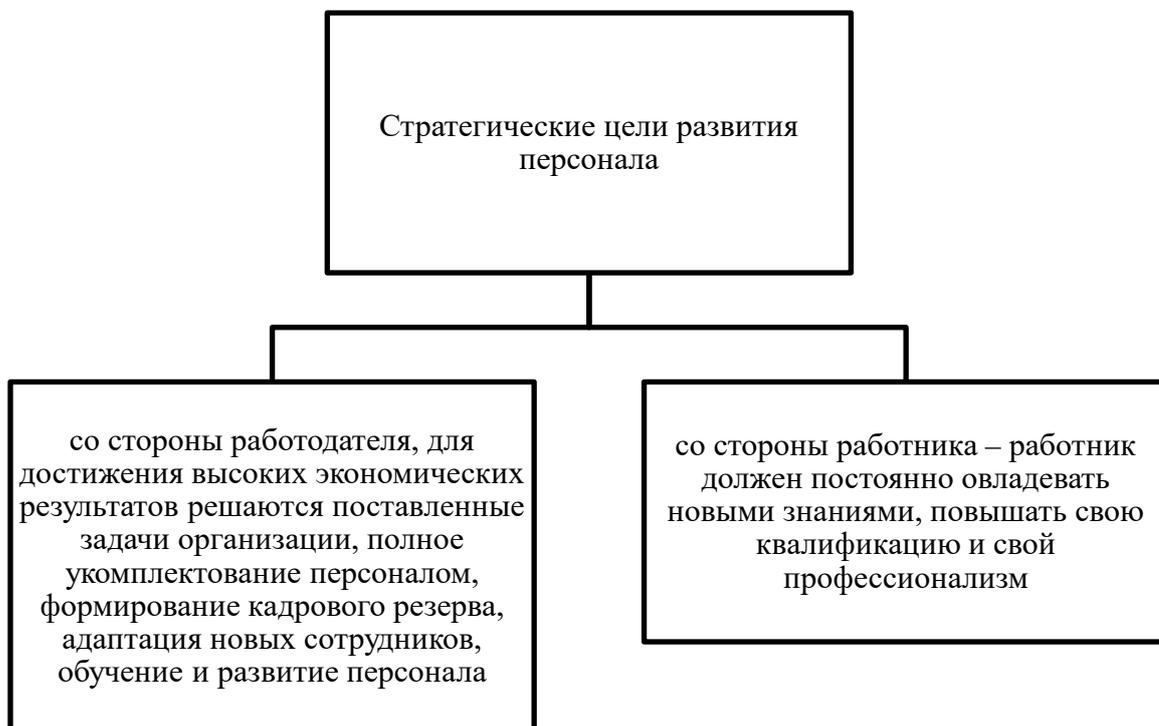


Рисунок 1 – Стратегические цели развития персонала [36, с. 15], [39, с. 52]

Основные задачи развития персонала направлены на создание условий для постоянного профессионального и личностного роста сотрудников, что способствует улучшению их производительности, мотивации и лояльности к компании.

Развитие персонала предоставляет ряд преимуществ как для работодателя, так и для работников, основные из которых перечислены на рисунке 2.

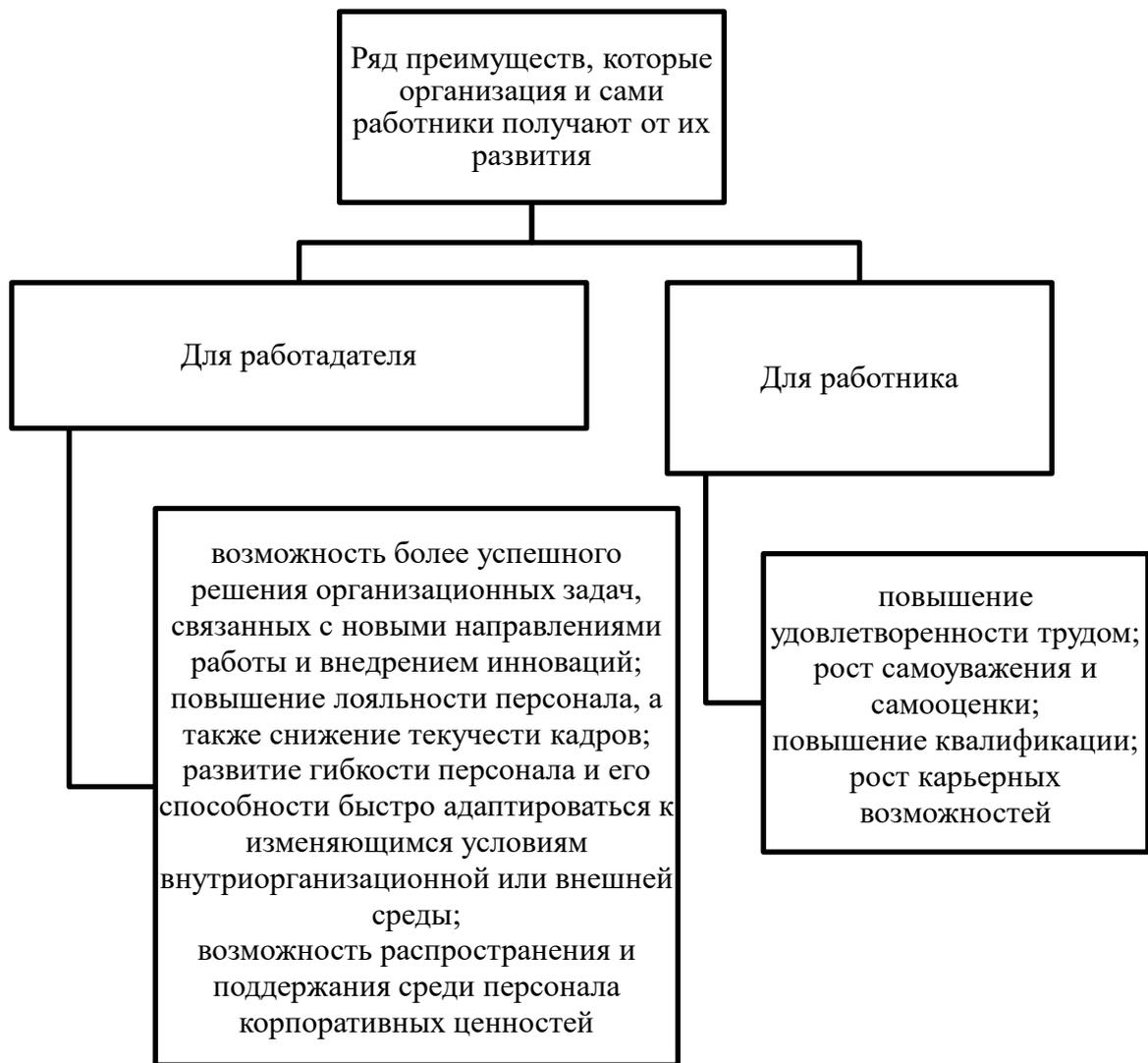


Рисунок 2 – Ряд преимуществ, которые организация и сами работники получают от их развития [2, с. 32]

«Для понимания сущности развития персонала следует рассматривать его через составные элементы, тесно взаимосвязанными и взаимозависимыми между собой, эффективная работа по которым в итоге обеспечивает комплексное устойчивое развитие штата организации. Элементы развития персонала, с одной стороны, являются самостоятельными направлениями работы с персоналом, с другой, выступают основным наполнением работы по развитию сотрудников» [38, с. 64]. К ним следует отнести следующие элементы, перечисленные на рисунке 3.

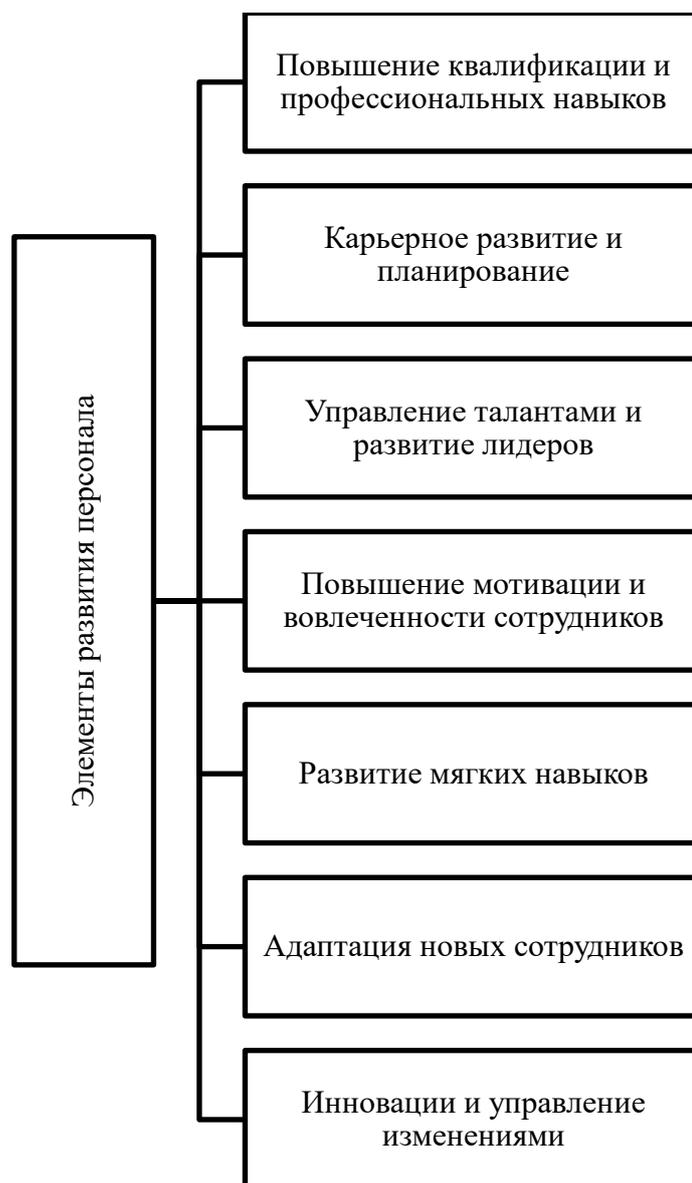


Рисунок 3 – Элементы развития персонала [3, с. 41], [14, с. 86]

Построение системы развития персонала в организации является сложным процессом, который направлен на создание и внедрение эффективных программ и методов для профессионального и личностного роста персонала и включают различные этапы такие как анализ потребностей, планирование, реализацию, оценку системы развития и постоянное улучшение программ развития [16, с. 2446].

Наглядно построение системы развития персонала организации представлено на рисунке 4.

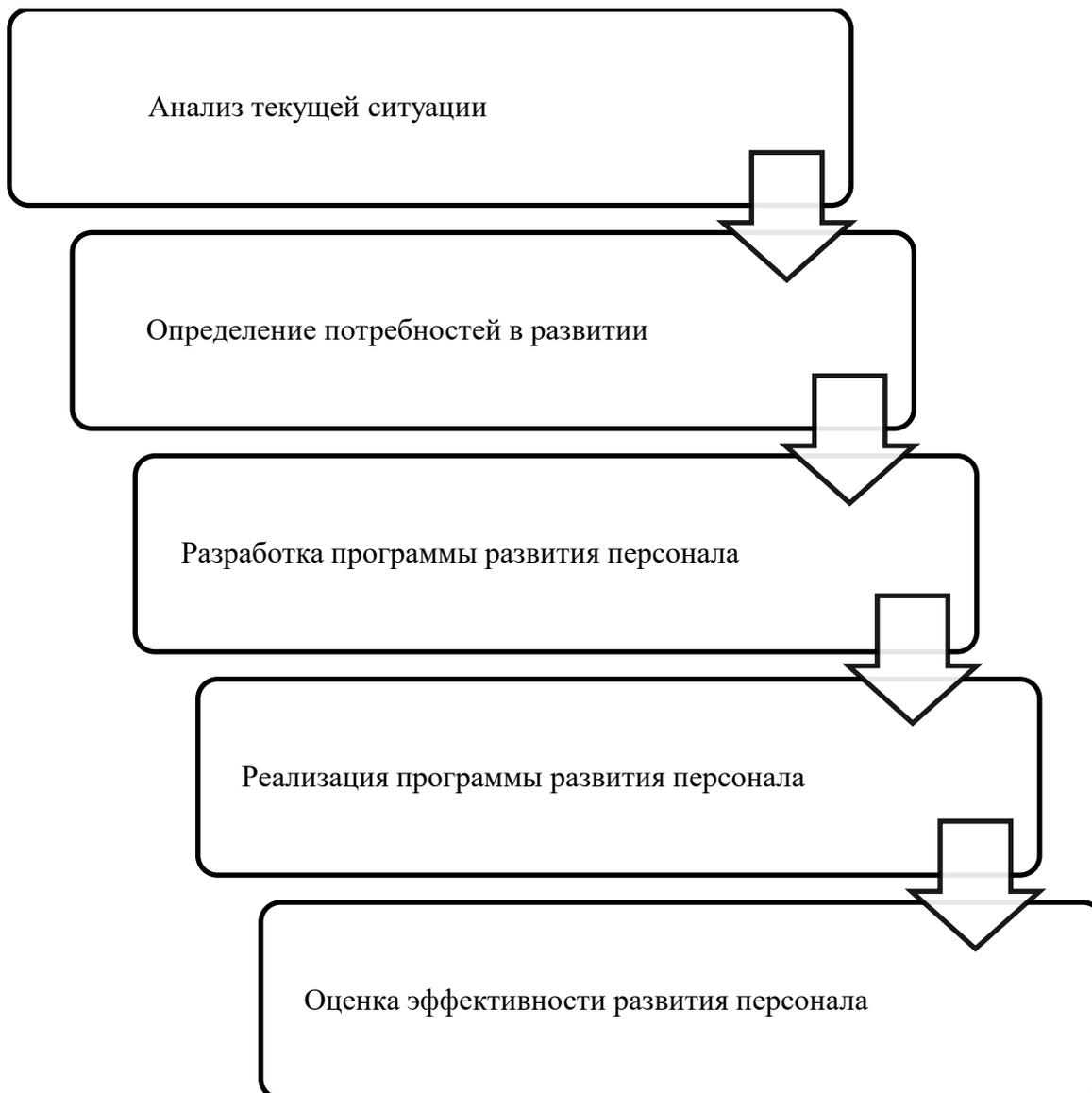


Рисунок 4 – Этапы построения системы развития персонала организации [19, с. 64]

«Основным из этапов системы развития персонала организации выступает оценка ее эффективности, так как она позволяет определить, насколько эффективно реализуются программы обучения и развития, и какие результаты они приносят, а также выступает источником информации для принятия дальнейших управленческих решений в области совершенствования системы развития персонала организации» [40, с. 15].

Примеры методов оценки системы развития персонала организации и их содержание перечислены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы оценки системы развития персонала организации [28, с. 176], [31, с. 76]

Методы	Содержание
Методы оценки на основе компетенций	Оценка соответствия уровня компетенций сотрудников требованиям должностей и целей организации. В рамках оценки используются матрицы компетенций, самооценка и оценка руководителей.
Метод 360-градусной оценки	Сбор отзывов от коллег, подчиненных, руководителей и самих сотрудников для комплексной оценки изменений в профессиональных навыках и поведении после обучения.
Оценка на основе ROI (Return on Investment)	«Оценка финансовой эффективности программ развития при которой сравниваются затраты на обучение с полученными выгодами, такими как увеличение доходов, снижение затрат, улучшение производительности» [46, с. 6333].
Оценка на основе ключевых показателей эффективности	«Определение и отслеживание ключевых показателей, связанных с развитием персонала, таких как текучесть кадров, удовлетворенность сотрудников, производительность труда» [21, с. 184].

Также одним из способов оценки системы развития персонала организации выступает модель Киркпатрика. Данная модель включает четыре уровня:

- «оценка реакции участников на программы обучения;
- измерение знаний и навыков, приобретенных в ходе обучения;
- анализ изменения поведения сотрудников на рабочем месте после прохождения обучения;
- оценка влияния обучения на бизнес-результаты (продуктивность, качество работы, снижение ошибок и другое)» [32, с. 136].

Основные показатели эффективности развития персонала перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели эффективности развития персонала организации [10, с. 454], [38, с. 65]

Показатель	Содержание
Удовлетворенность сотрудников	Оценка степени удовлетворенности сотрудников программами обучения и развития

Продолжение таблицы 2

Показатель	Содержание
Текучесть кадров	Измерение уровня текучести кадров до и после внедрения программ развития.
Производительность труда	Оценка изменений в производительности труда сотрудников после прохождения обучения.
Охват обучением и развитием	Доля сотрудников, участвующих в программах обучения и развития.
Индивидуальное развитие и карьерный рост	Количество сотрудников, получивших повышение или изменивших должность после прохождения программ развития.
Количество ошибок и брака	Оценка изменения количества ошибок и брака в работе сотрудников после обучения.
Затраты на обучение и развитие	Суммарные затраты на обучение и развитие сотрудников в расчете на одного сотрудника.
Эффективность обучения	Процент сотрудников, успешно прошедших тесты и экзамены после обучения.

В заключении пункта стоит отметить, что формирование системы развития персонала предприятия в настоящее время сопряжено с различными проблем, среди которых:

- недостаточность финансовых ресурсов у предприятия, особенно небольшого, для финансирования программ развития и обучения;
- отсутствие временных ресурсов у сотрудников и руководителей для участия в обучающих мероприятиях из-за высокой загрузки текущими рабочими задачами;
- высокая текучесть квалифицированных сотрудников, что усложняет создание устойчивой системы передачи знаний и навыков;
- недостаточный уровень мотивации и интереса сотрудников к участию в программах развития;
- недостаток стратегического подхода при формировании плана развивающих мероприятий в организации;
- «отсутствие возможностей для карьерного роста внутри компании, что снижает мотивацию сотрудников к развитию;
- отсутствие четких критериев и методов для оценки эффективности программ развития персонала;

– недостаточная подготовленность сотрудников к использованию цифровых инструментов для обучения и развития» [42, с. 286].

Одним из способов преодоления данных проблем выступает выбор наиболее подходящих и эффективных способов развития персонала в организации, которые будут рассмотрены в следующем пункте.

1.2 Основные способы и модели развития персонала организации

Управление системой развития персонала включает в себя выбор моделей и инструментов, которые помогают организации стратегически и эффективно развивать свои человеческие ресурсы.

По мнению Исаковой М. Н., Звягинцевой Ю. А. «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. 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» [17, с. 37].

В. Г. Былков в своем исследовании выделяет три модели управления развитием персонала.

Первая модель – традиционная, реализуется в виде модели вертикального продвижения сотрудников. По мнению автора, «цель такого развития – подготовка перспективных сотрудников к занятию руководящих должностей. При этом подготовка направлена на выявление и оценку организационных способностей и развитие лидерского потенциала. Модель предполагает расширение знаний и навыков, необходимых для выполнения управленческих функций. В основе этой модели развития лежит работа с

кадровым резервом. Базируясь на создании и реализации индивидуальных планов развития и карьеры, можно усилить конкурентные преимущества работников. В конечном счете возможности кадрового продвижения служат мощным стимулом профессионального и личностного развития каждого сотрудника коллектива. Данная модель может быть использована в высоко интегрированных и разнообразных типах управленческих структур» [7, с. 509].

Визуально данная модель выглядит следующим образом, представленным на рисунке 5.

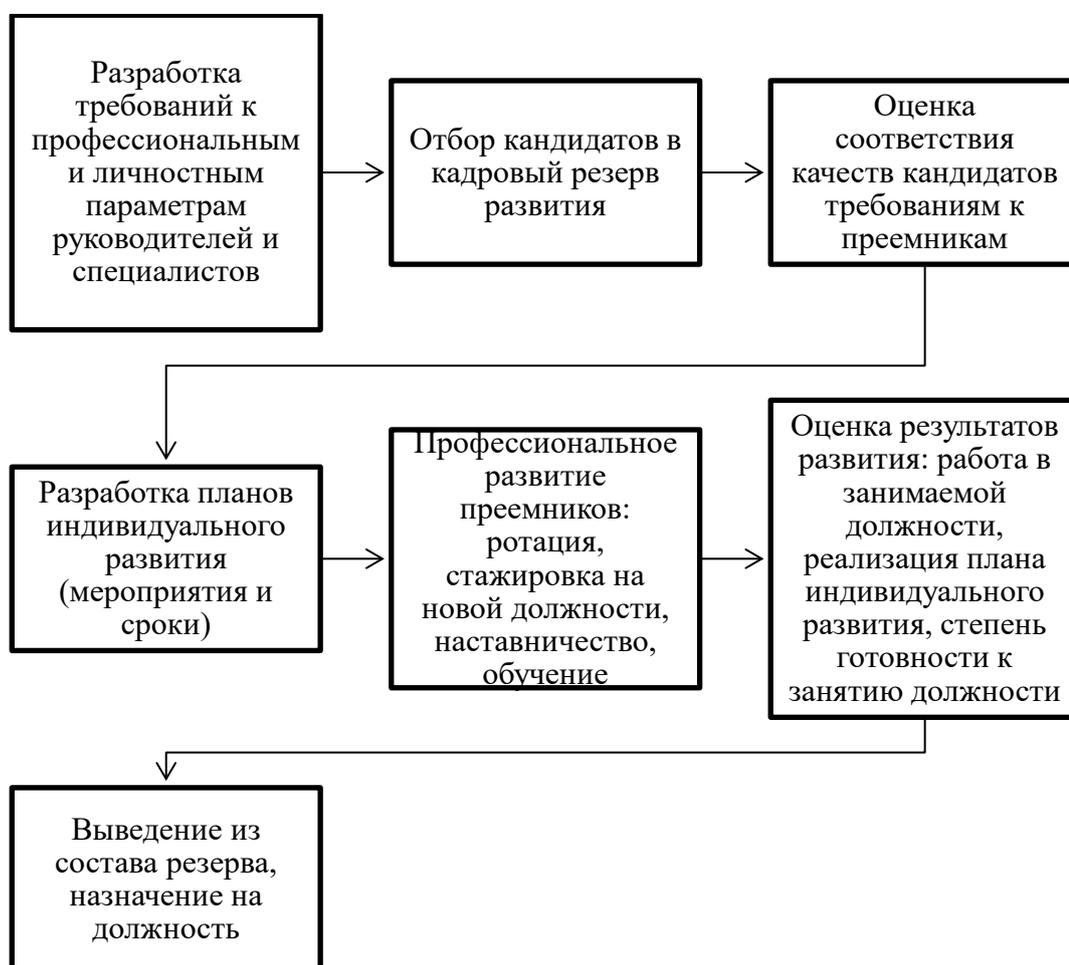


Рисунок 5 – Модель профессионального развития персонала с ориентацией на должностной рост [9, с. 139], [25, с. 107], [48, с. 350]

Второй подход ориентирован на развитие компетенции работников без обязательного изменения должностного статуса. «Такой вариант предполагает

организационное развитие компетентности сотрудников с целью повышения эффективности трудовой деятельности. Данный подход к развитию персонала базируется на гибких программах подготовки работников, которые создаются под конкретные задачи организации. Большинство фирм — от крупных до совсем небольших — используют гибкое обучение как необходимый элемент организационного развития» [7, с. 509]. Модель развития персонала организации с ориентацией на ключевые компетенции представлена на рисунке 6.

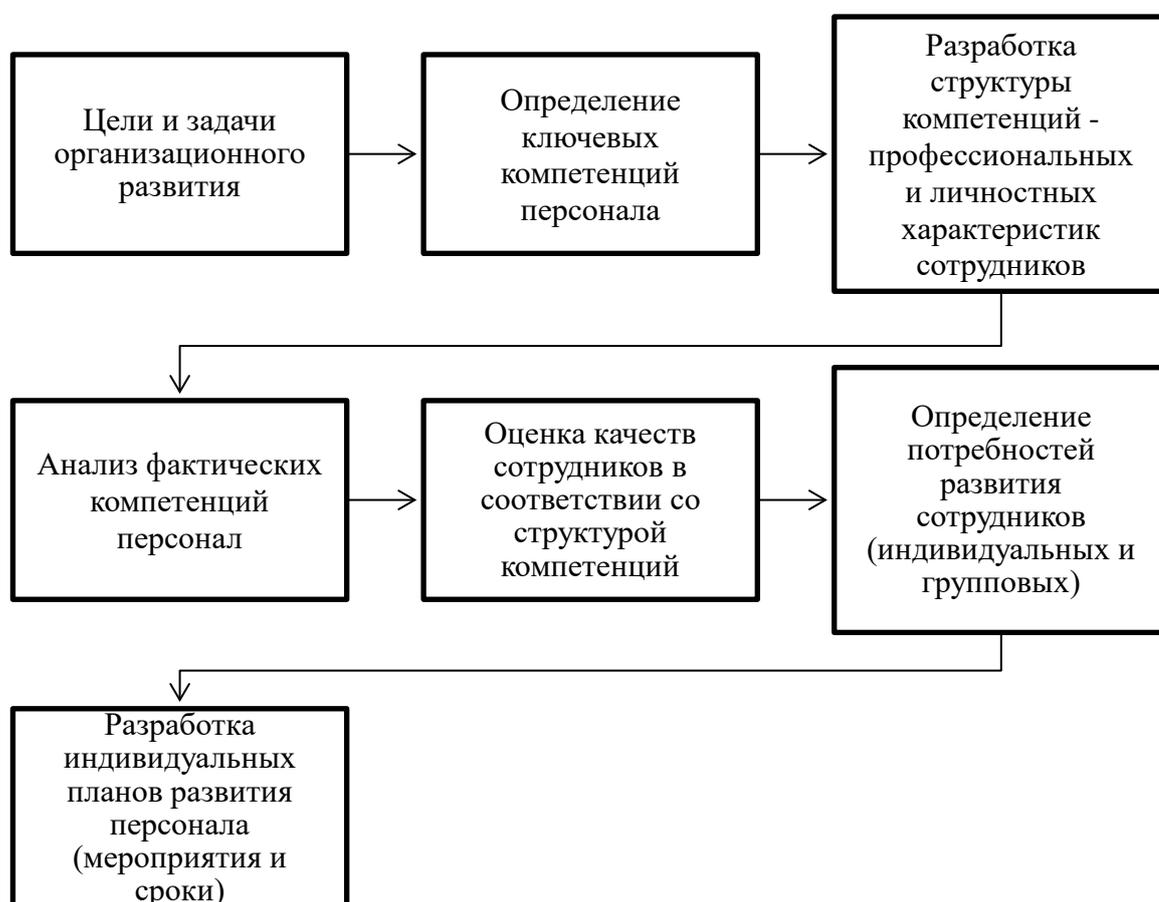


Рисунок 6 – Модель развития персонала организации с ориентацией на ключевые компетенции [33, с. 61]

Следующий подход к развитию персонала организации находит выражение в теориях и практике создания саморазвивающихся организаций. «Концепция состоит в том, что в организации возможно создание механизма, запускающего и поддерживающего процессы саморазвития. Основные принципы здесь – ориентация на лидерство, командную работу, соревновательность, партнерство. Несмотря на очевидную сложность реализации данного подхода, в мировой и отечественной практике уже накоплен опыт построения организаций такого типа. При этом развитие персонала носит инновационный характер. Это обусловлено использованием в современных условиях различных инструментов для автоматизации обучения в рамках содействия профессиональному развитию персонала» [7, с. 509].

«Такая автоматизация, как правило, проводится по следующим направлениям:

- вебинарные платформы;
- конструкторы тестов для проверки знаний сотрудников компании, определения эффективности пройденного ими обучения;
- чат-боты, автоматически или по заранее составленному расписанию выполняющие запрограммированные действия – рассылка сообщений, общение со студентами, помощь при регистрации на вебинар или курс, напоминание о предстоящих событиях и др.;
- системы дистанционного обучения» [6, с. 276].

«Основными способами развития персонала на современных предприятиях выступает обучение в различных формах и на различных этапах трудоустройства сотрудника, а также его карьерное развитие» [30, с. 47].

Основные задачи, решаемые в процессе управления обучения персоналом организации, перечислены на рисунке 7.

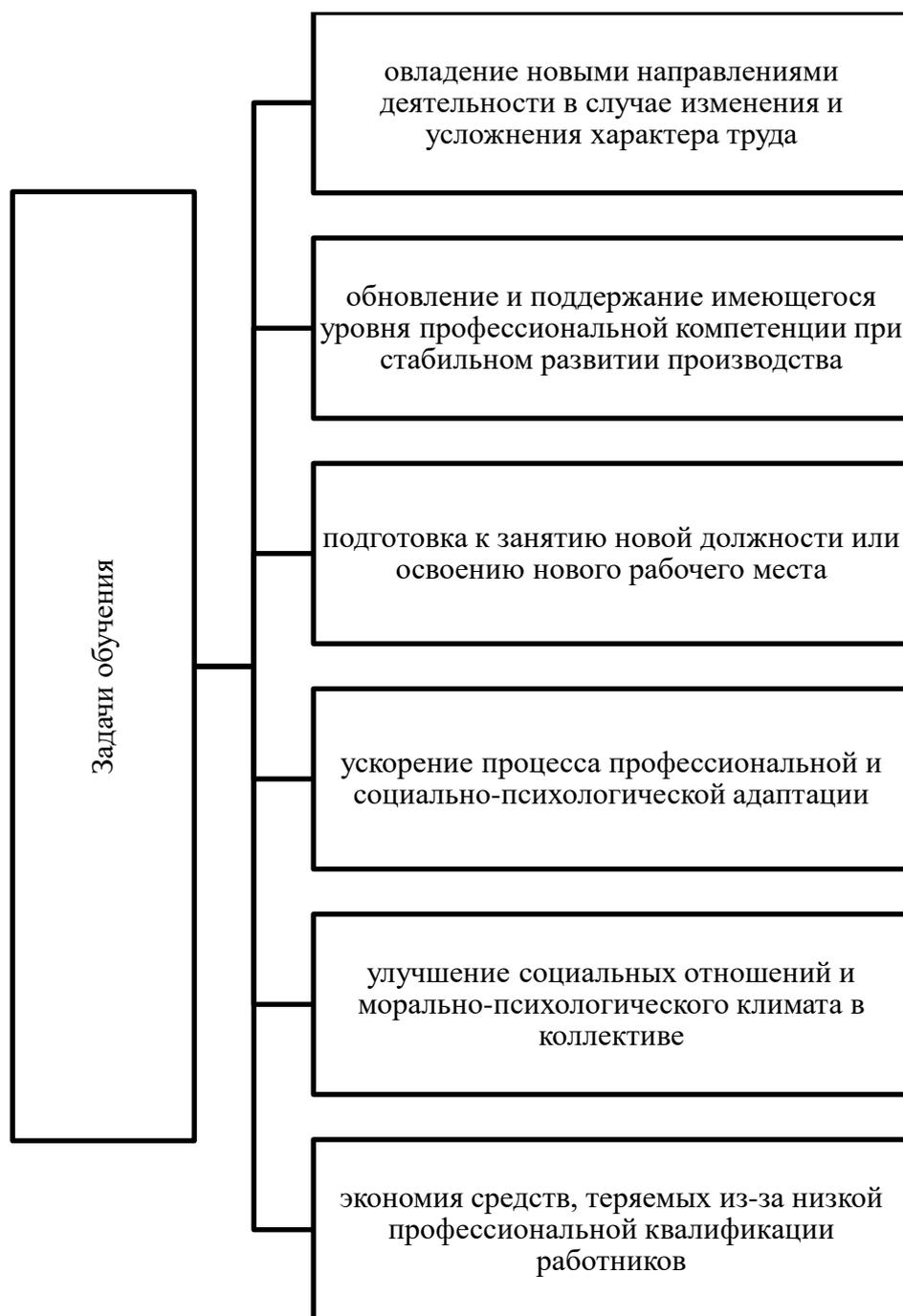


Рисунок 7 – Задачи, решаемые в процессе управления обучения персоналом организации [1, с. 13], [12, с. 67], [20, с. 202]

К современным способам развития и обучения персонала в настоящее время относятся:

- «онлайн-обучение и e-learning, включающие использование платформ, для доступа к разнообразным образовательным материалам,

а также вебинары и онлайн-семинары в режиме реального времени» [43, с. 538];

– «использование мобильных приложений для доступа к образовательным материалам в любое время и в любом месте» [15, с. 470];

– микрообучение, подразумевающее короткие обучающие модули, которые можно пройти за несколько минут;

– методы геймификации для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников в процесс обучения [30, с. 51];

– внутренние социальные сети и форумы для обмена знаниями и опытом между сотрудниками;

– наставничество и коучинг;

– ротации и стажировки, предполагающие возможность временного перевода на другую должность или в другой отдел для приобретения новых навыков;

– использование инструментов виртуальной и дополненной реальности;

– корпоративные университеты и учебные центры, адаптированные к специфике компании [23, с. 1016].

Н. П. Болдырева в одной из своих статей отметила, «что за последние 10 лет, все чаще руководители компаний приглашают консультантов по развитию для развития эмоционального интеллекта и эмоциональной компетентности, что необходимо в вопросах развития компаний, т. к. могут на пути встретиться различные препятствия» [5, с. 4]. Также автор говорит о том, что «коучинг эмоциональной компетентности руководителя дает возможность добиться результатов, а именно: повышение продуктивности, рост экономических показателей, развитие, улучшение взаимоотношений, экономия времени, развитие креативности; адаптация к изменениям» [5, с. 18].

В то же время по мнению А. С. Канаева, «менторинг – это эффективный инструмент развития персонала, который позволяет опытному сотруднику (ментору) передавать свой опыт и знания молодому или менее опытному коллеге (менти) для улучшения его производительности и достижения поставленных целей. Основная цель менторинга заключается в том, чтобы помочь новым сотрудникам быстрее адаптироваться в рабочей обстановке, приспособиться к новой среде и развиваться профессионально. Оценивая сильные стороны менторинга по сравнению с наставничеством, можно отметить не только его адаптированность к рыночным отношениям, но и большую структурированность, четкое выделение основных принципов и правил его использования, временной продолжительности» [18, с. 20].

Существует несколько видов менторинга, которые могут быть использованы в организации, перечисленные на рисунке 8.

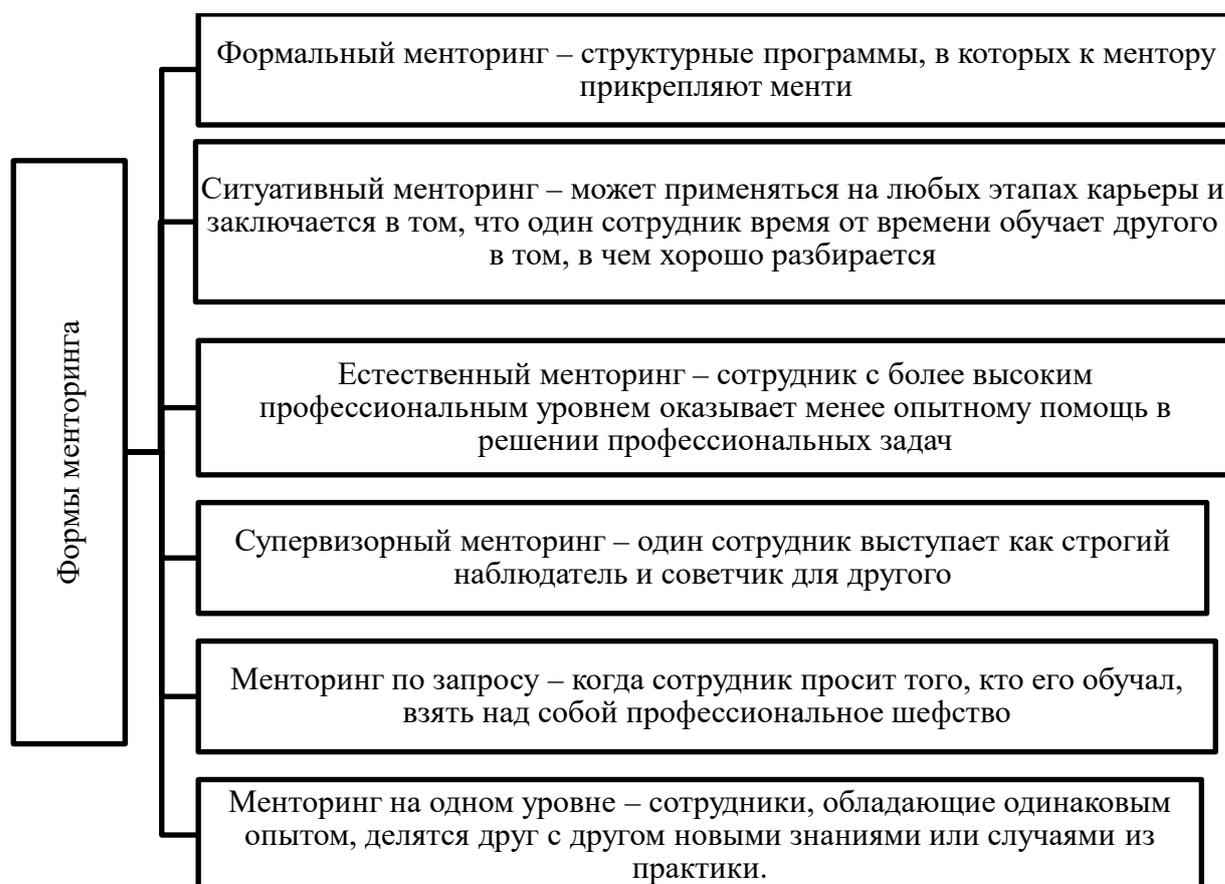


Рисунок 8 – Виды менторинга [24, с. 247], [34, с. 137]

«Актуальным трендом в развитии персонала является полноценная система обучения в электронном и дистанционном формате одновременно. Дистанционное обучение представляет собой целенаправленный, управляемый и измеряемый процесс, поэтому более полным представляется следующее определение: дистанционное обучение – это вид обучения, который предусматривает гибкое сочетание интенсивной и контролируемой самостоятельной работы обучающегося по освоению учебных материалов, оформленных в виде кейса или выставленных в сети, и систематическое взаимодействие с преподавателем при максимальном использовании возможностей современных информационных технологий.. В целом, дистанционное обучение персонала является основным инструментом комплексной автоматизации бизнес-процессов развития персонала. Функциональную часть современных систем дистанционного обучения можно поделить на три части. Первая часть представляет собой непосредственное управление обучением. Сюда относятся управление компетенциями, доступом к учебным материалам, учетным записям; автоматизированное формирование учебных программ; ведение журнала деятельности участников, их техническая и методическая поддержка; формирование отчетов, а также анализ процесса обучения. Вторая часть включает обеспечение взаимодействия всех участников (форум, блог, электронная почта, чат, видеоконференция, социальные сети). Третья часть предполагает создание учебных материалов» [43, с. 538].

По мнению авторов Илюхиной Л. А., Богатыревой И. В. «цифровизация в обучении персонала проявляется через использование цифровых технологий виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальностей, искусственного интеллекта, геймификации и т. д. в процессы обучения персонала. Для организации, планирующей провести цифровизацию обучения, важно помнить, что в первую очередь персонал должен качественно учиться. Digital-технологии – лишь помощники в обучении. Они не должны

препятствовать обучению, усложнять его или искажать информацию, получаемую в процессе обучения» [15, с. 470].

Вместе с тем, по мнению авторов К. В. Сысоевой, О. Г. Коваленковой, «основными направлениями в развитии персонала должны стать обучение сотрудника цифровым, социальным и коммуникативным навыкам, благодаря которым достигается эффект взаимодействия между реальным человеком (сотрудником) – цифровой программой и внешними потребителями услуг, продуктов». Автор выделяет необходимые в условиях цифровой трансформации качества и навыки квалифицированного специалиста:

- «владение цифровыми технологиями, умение применять программные продукты в разных сферах деятельности;
- наличие цифровых компетенций (адаптивность, гибкость, креативность, инновационность) наряду с такими профессионально и личностно значимыми качествами, как критическое и аналитическое мышление, инициативность, целеустремленность, социальный и эмоциональный интеллект;
- умение работать в команде;
- обучаемость» [34, с. 137].

Карьерные стратегии развития персонала организации также играют важную роль, так как карьера может стать основной мотивацией для хороших работников [4, с. 9]. Основные пути развития профессиональной карьеры представлены на рисунке 9.

По мнению Н. А. Ивановой, «чтобы достичь целей организации, необходимо управлять персоналом, удовлетворять потребности в рабочей силе, обеспечивать эффективное использование трудового потенциала и создавать условия для профессионального роста и карьерного продвижения. Управление карьерой связано со стратегическими целями организации и является важной функцией менеджмента» [14, с. 86].

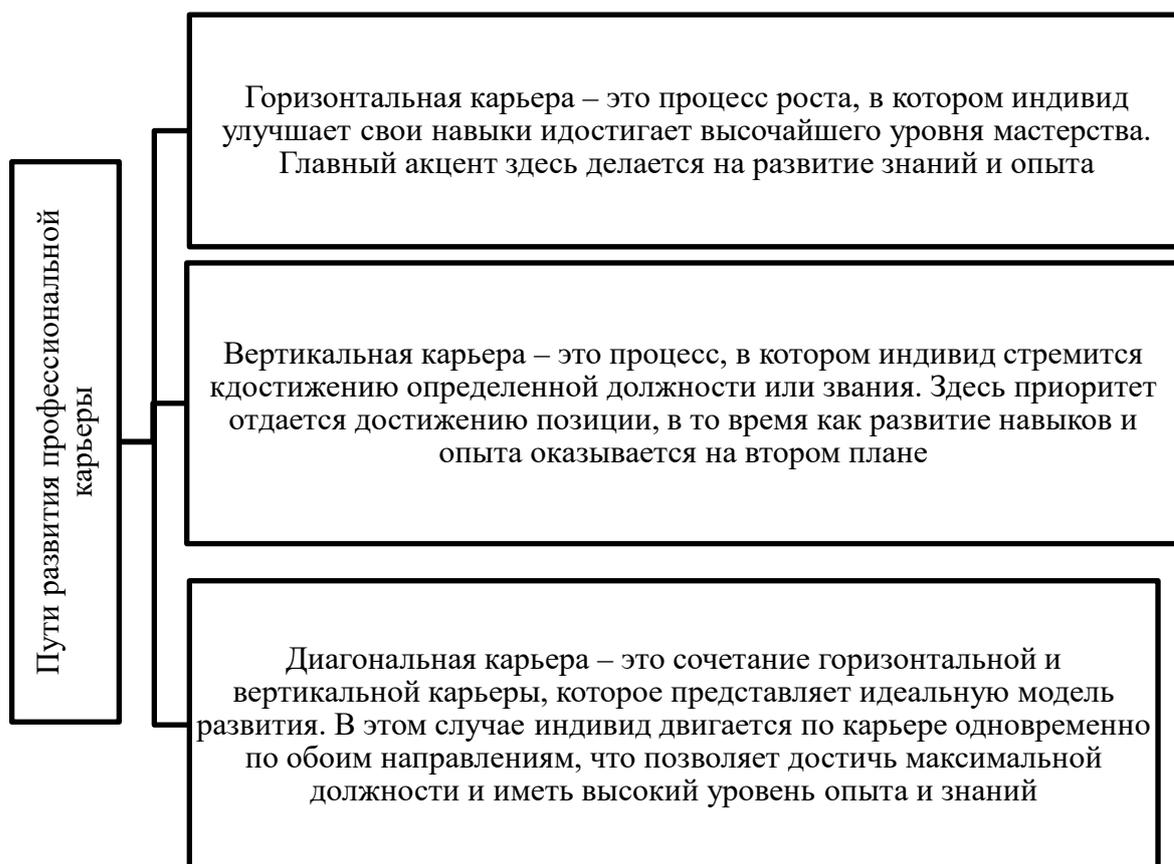


Рисунок 9 – Пути развития профессиональной карьеры [13, с. 41], [26, с. 43]

В современных организациях зачастую применяют модели развития компетенций персонала – целенаправленную структурированную систему управления человеческим ресурсом, а также основу эффективного развития персонала.

По мнению О. В. Герасименко, модель компетенций представляет собой «инструмент, позволяющий классифицировать и структурировать набор необходимых навыков, знаний и качеств, необходимых для успешного выполнения рабочих обязанностей в рамках конкретной должности. Модель компетенций позволяет не только определить необходимые компетенции персонала, но также и адаптировать их под потребности организации. Кроме того, модель компетенций позволяет HR-менеджерам анализировать не только непосредственные результаты работы сотрудника, но также методы и инструменты, с помощью которых эти результаты были достигнуты» [8, с. 35].

«Недавно разработанный Центром компетенций АНО «Россия – страна возможностей» универсальный конструктор компетенций включает в общей сложности 19 компетенций, условно разделенных на четыре группы:

- «управление взаимодействием (лидерство, эмоциональный интеллект, оказание влияния, партнерство / сотрудничество, клиентоориентированность, наставничество);
- управление задачами (анализ информации и выработка решений, планирование и организация, стратегическое мышление, следование правилам и процедурам);
- энергия (ориентация на результат, стрессоустойчивость, инновационность, адаптивность / гибкость, саморазвитие);
- общие знания (цифровая грамотность, финансовая грамотность, правовая грамотность, коммуникативная грамотность)» [11, с. 39].

Особое внимание в работах современных исследователей уделяется развитию цифровых компетенций работников, что прежде всего связано с технократическими сдвигами в обществе. Так, авторы В. В. Демина, Я. Юеин среди цифровых компетенций выделяют «медиа-грамотность, техническая грамотность, программирование, моделирование, AI и роботехника, управление информацией» [11, с. 40]. По мнению авторов, «цифровые компетенции становятся все более значимыми в повышении качества человеческого капитала, а также позволяют обеспечить конкурентное преимущество компаниям» [11, с. 40].

В заключении пункта стоит отметить, что управление системой развития персонала требует координации и участия различных подразделений организации.

В заключении теоретического раздела исследования можно сделать вывод, что основные задачи развития персонала направлены на создание условий для постоянного профессионального и личностного роста сотрудников, что способствует улучшению их производительности, мотивации и лояльности к компании. Построение системы развития персонала

в организации является сложным процессом, который направлен на создание и внедрение эффективных программ и методов для профессионального и личностного роста персонала и включают различные этапы такие как анализ потребностей, планирование, реализацию, оценку системы развития и постоянное улучшение программ развития.

К современным способам развития и обучения персонала в настоящее время относятся: онлайн-обучение и e-learning, использование мобильных приложений, методы геймификации, наставничество и коучинг, корпоративные университеты и учебные центры и другое. Карьерные стратегии развития персонала организации также играют важную роль, так как карьера может стать основной мотивацией для хороших работников. Также в современных организациях зачастую применяют модели развития компетенций персонала – целенаправленную структурированную систему управления человеческим ресурсом, а также основу эффективного развития персонала. управление системой развития персонала требует координации и участия различных подразделений организации. Формирование системы развития персонала предприятия в настоящее время сопряжено с различными проблем, среди которых недостаточность финансовых ресурсов у предприятия, особенно небольшого, для финансирования программ развития и обучения, отсутствие временных ресурсов у сотрудников и руководителей для участия в обучающих мероприятиях из-за высокой загрузки текущими рабочими задачами, высокая текучесть квалифицированных сотрудников, что усложняет создание устойчивой системы передачи знаний и навыков, недостаточный уровень мотивации и интереса сотрудников к участию в программах развития и другое.

2 Оценка системы развития персонала организации на примере организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

ООО «МЕД-ДЕЯ» – «организация в г. Самара, осуществляющая предоставление высококачественной и персонализированной медицинской помощи семьям и отдельным пациентам. Основной вид деятельности организации – деятельность в области медицины прочая (код по ОКВЭД 86.90). Является филиалом сети клиник Ситилаб» [29].

ООО «МЕД-ДЕЯ» зарегистрирована 20 мая 2016 г.

Юридический адрес организации: 443082, обл. Самарская, г. Самара, ул. Пензенская, д. 66, кв. 100.

Дополнительно организация осуществляет следующие виды деятельности:

- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;
- общая врачебная практика [29].

Организация ООО «МЕД-ДЕЯ» предоставляет полный спектр семейной медицинской помощи, включая общую консультацию, лечение заболеваний, профилактические осмотры и вакцинации. Врачи ООО «МЕД-ДЕЯ» обладают высокой квалификацией и опытом в семейной медицине.

Уставный капитал организации составляет 10 т. р. У организации числится единственный учредитель, он же директор организации Левина И. Н.

Организационная структура управления ООО «МЕД-ДЕЯ» изображена на рисунке 10.

Руководителем организации на конец 2023 г. является директор Левина И. Н.



Рисунок 10 – Структура управления ООО «МЕД-ДЕЯ»

В 2023 г. среднесписочная численность работников организации составила 9 человек.

В организации ООО «МЕД-ДЕЯ» действует линейная структура управления персоналом, которая представляет собой классическую организационную модель, в которой решения и команды передаются сверху вниз по иерархии.

Директор организации принимает стратегические решения, разрабатывает бизнес-планы, управляет ресурсами и обеспечивает надлежащее функционирование всей компании. Директор может непосредственно отвечать за стратегическое развитие медицинских услуг, привлечение клиентов и общее управление организацией.

Бухгалтерия отвечает за финансовое управление компанией, что включает в себя учет финансовых операций, налоговое планирование, составление бюджетов, оплату сотрудников и другие финансовые аспекты деятельности компании.

Медицинский персонал организации – это врачи, медсестры, лаборанты и другие медицинские работники, предоставляющие медицинские услуги пациентам.

Хозяйственный персонал обеспечивает чистоту и порядок в медицинском помещении.

Так как организация небольшая, вопросами кадрового администрирования и управления кадрами занимается директор организации совместно с бухгалтером в соответствии с Трудовым Кодексом РФ [35].

Ниже в таблице 3 проведен анализ показателей экономической деятельности ООО «МЕД-ДЕЯ» [22, с. 270], [41, с. 160].

Таблица 3 – Анализ показателей экономической деятельности ООО «МЕД-ДЕЯ»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.		Изменение 2023/2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	10043	6152	8006	-3891	-38,7	1854	30,14
Себестоимость продаж, т. р.	8898	6618	8496	-2280	-25,6	1878	28,4
Валовая прибыль, т. р.	1145	-466	-490	-1611	-140,7	-24	5,15
Прибыль от продаж, т. р.	1145	-466	-490	-1611	-140,7	-24	5,15
Чистая прибыль, т. р.	808	-681	-768	-1489	-184,3	-87	12,8
Основные средства, т. р.	43	129	170	86	200	41	31,8
Оборотные активы, т. р.	1592	1184	295	-408	-25,6	-889	-75,1
Численность, чел.	12	10	9	-2	-16,7	-1	-10
Фонд оплаты труда, т. р.	5880	5200	5040	-680	-11,6	-160	-3,08
Производительность труда работающего, т. р.	836,92	615,20	889,56	-221,72	-26,5	274,4	44,6
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	490	520	560	30	6,12	40	7,69
Фондоотдача	233,56	47,69	47,09	-185,87	-	-0,6	-
Оборачиваемость активов, раз	6,308	5,196	27,139	-1,112	-	21,94	-
Затраты на рубль выручки, коп.	88,59	107,58	106,12	18,98	21,42	-1,45	-1,35

В таблице 3 видно, что выручка компании ООО «МЕД-ДЕЯ» в течение трех лет показывает снижение с 10043 т. р. до 8006 т. р. Значительное снижение наблюдается в 2022 г. - -38,74%. Снижение выручки в 2022 г. обусловлено ростом цен на услуги компании и снижением клиентопотока. В 2023 г. выручка организации ООО «МЕД-ДЕЯ» показывает рост на 30,14%.

Себестоимость продаж ООО «МЕД-ДЕЯ» в течение трех лет растет. В 2022 г. снижение себестоимости составило – -25,6%, в 2023 г. рост себестоимости составил 28,4%.

Валовая прибыль и прибыль от продаж предприятия ООО «МЕД-ДЕЯ» существенно снизилась относительно значений 2021 г. на фоне роста доли себестоимости продаж в выручке организации. В 2022 г., 2023 г. в ООО «МЕД-ДЕЯ» присутствует убыток от продаж и от всей деятельности, в целом, что говорит о снижении эффективности деятельности организации в эти годы. Чистый убыток на конец 2023 г. составляет – -768 т. р.

Основные средства ООО «МЕД-ДЕЯ» в течение трех лет увеличились до 170 т. р. Оборотные средства, напротив, снижаются до 295 т. р., что свидетельствует о снижении активности предприятия.

Ниже в таблице 4 проведен анализ основных показателей рентабельности ООО «МЕД-ДЕЯ». В таблице 4 видно ухудшение всех показателей рентабельности организации ООО «МЕД-ДЕЯ» к 2023 г. Рентабельность продаж в 2022 г. ухудшилась до -7,6%, в виду полученного убытка от продаж. В 2023 г. значение показателя улучшилось на 1,48%.

Рентабельность деятельности также снизилась до -10,3% в 2022 г., что указывает на ухудшение операционной эффективности компании. В 2023 г. значение показателя слегка улучшилось до -9%.

Рентабельность по чистой прибыли демонстрирует аналогичную динамику и к 2023 г. составляет – -9,6%.

Таблица 4 – Анализ показателей рентабельности ООО «МЕД-ДЕЯ» за 2021 г. - 2023 г.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.	Изменение 2023/2022 гг.
Рентабельность продаж, %	11,4	-7,6	-6,12	-19	1,48
Рентабельность деятельности, %	9,1	-10,3	-9	-19,4	1,3
Рентабельность по чистой прибыли, %	8	-6,2	-9,6	-14,2	-3,4
Рентабельность собственного капитала, %	58,3	-46,9	-316,7	-105,2	-269,8
Рентабельность активов, %	45,8	-26,1	-86,4	-71,9	-60,3

Рентабельность собственного капитала к 2023 г. существенно ухудшилась и стала отрицательной – -316,7%, что свидетельствует о том, что организация не в состоянии обеспечить доходность для своих владельцев. Рентабельность активов также стала отрицательной к 2023 г. – -86,4%, что свидетельствует о том, что активы компании не приносят прибыли, а, наоборот, убытки. Динамика показателей рентабельности собственного капитала и активов за три года крайне отрицательная.

В целом, по показателям рентабельности организации ООО «МЕД-ДЕЯ» можно сделать вывод о неэффективности ее деятельности в 2022-2023 гг.

Далее на рисунке 11 проведена оценка показателей средней заработной платы и фонда оплаты труда персонала ООО «МЕД-ДЕЯ».

Снижение фонда оплаты труда к 2023 г. до 5040 т. р. связано с сокращением численности персонала в течение трех лет. Стоит отметить, что среднегодовая заработная плата работающего за три года увеличилась на 14,3%.

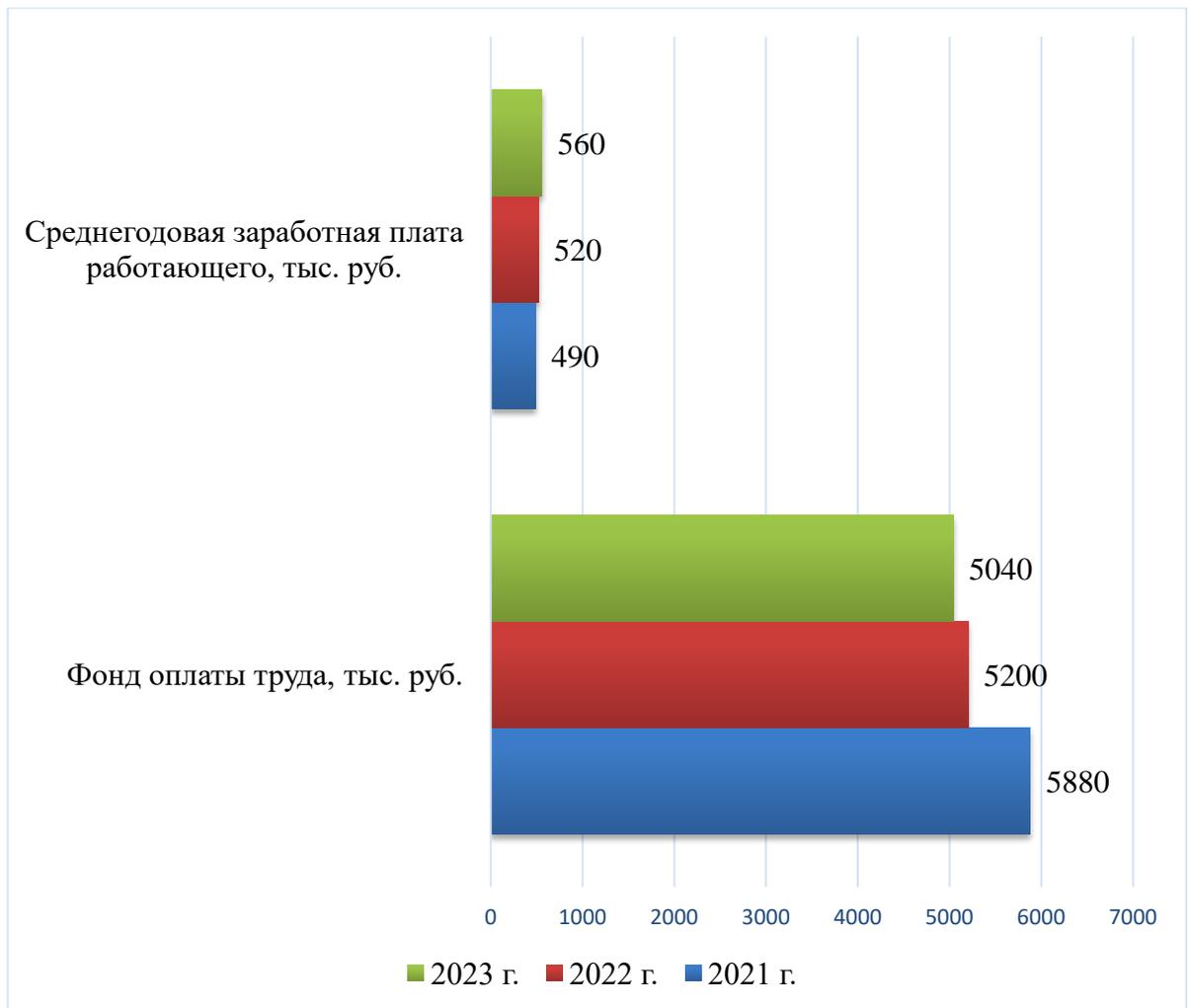


Рисунок 11 – Динамика фонда оплаты труда и средней заработной платы персонала ООО «МЕД-ДЕЯ», т. р.

В заключении пункта сделан вывод, что организация ООО «МЕД-ДЕЯ» столкнулась с серьезными финансовыми проблемами в 2022-2023 гг., что привело к ее убыточной деятельности и снижению эффективности.

2.2 Оценка системы развития персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

Вопросами управления персоналом ООО «МЕД-ДЕЯ», в виду малочисленного состава организации, занимается директор. Директор ООО «МЕД-ДЕЯ» контролирует и утверждает ключевые кадровые

документы, такие как приказы о приеме на работу и увольнении, а также занимается стратегическими вопросами управления персоналом в соответствии с ТК РФ [32].

Также директор организации ООО «МЕД-ДЕЯ» занимается:

- принимает решения о найме новых сотрудников, участвует в определении критериев отбора, проведении собеседований и принятии окончательных решений о приеме на работу;
- отвечает за обеспечение обучения и развития существующих сотрудников;
- устанавливает системы оценки производительности и следит за тем, чтобы сотрудники выполняли свои обязанности на высоком уровне;
- оказывает влияние на формирование корпоративной культуры организации.

В начале анализа системы развития персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» рассмотрен подробно ее кадровый состав.

В таблице 5 рассмотрены основные категории персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» и динамика численности персонала в разрезе различных категорий.

В таблице 5 видно, что структура персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» практически осталась неизменна в течение трех лет. Количество руководителей в течение трех лет не менялось. Количество сотрудников сократилось на 3 человека на фоне убыточной деятельности организации и сокращения затрат. В организации перестали работать врачи общей направленности в виду низкого спроса на услуги. Количество медицинских сестер сократилось до 3 человек, что связано с сокращением затрат организации. Медицинские сестры занимают в составе персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» – 33%.

Таблица 5 – Основные категории персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» и динамика численности персонала в разрезе различных категорий

Наименование должностей	Всего работающих, 2021 г., чел.	Всего работающих, 2022 г., чел.	Всего работающих, 2023 г., чел.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Директор	1	1	1	0	0
Бухгалтер	1	1	1	0	0
Администратор	2	2	2	0	0
Медицинская сестра	4	3	3	-1	0
Врач	2	1	-	-	-
Санитар	2	2	2	0	0
Всего	12	10	9	-2	-1

Режим и условия труда большей части сотрудников организации ООО «МЕД-ДЕЯ» одинаковые. Режим работы с 9-00 до 20-00, работа по гибкому графику. Рабочее место организовано так, чтобы обеспечивать удобство и эффективность при проведении медицинских консультаций и обследований пациентов. Мебель и оборудование в кабинете удобна и функциональна, включая стулья, столы и кушетки для осмотра пациентов. В рамках мер безопасности, всем сотрудникам ООО «МЕД-ДЕЯ» доступны личные защитные средства, такие как перчатки и маски, для использования при работе.

Далее в таблице 6 рассмотрена динамика показателя текучести кадров ООО «МЕД-ДЕЯ».

Таблица 6 – Оценка выбытия работников ООО «МЕД-ДЕЯ» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	12	10	9
Общее количество уволенных, чел.	4	3	3
Количество работников, проработавших весь период, чел	8	7	6
Коэффициент постоянства кадров, %	66,7	70	66,7
Коэффициент текучести кадров, %	33,3	30	33,3

В таблице 6 видно, что в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» несмотря на малое количество персонала присутствует в течение трех лет чрезмерно высокий показатель текучести кадров. На конец 2023 г. он составляет 33,3%. Основные причины высокой текучести кадров связаны, согласно опросам сотрудников, с невысокой заработной платой, отсутствием карьерного роста, неудобным графиком работы.

Основные способы обучения и развития персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» перечислены на рисунке 12.

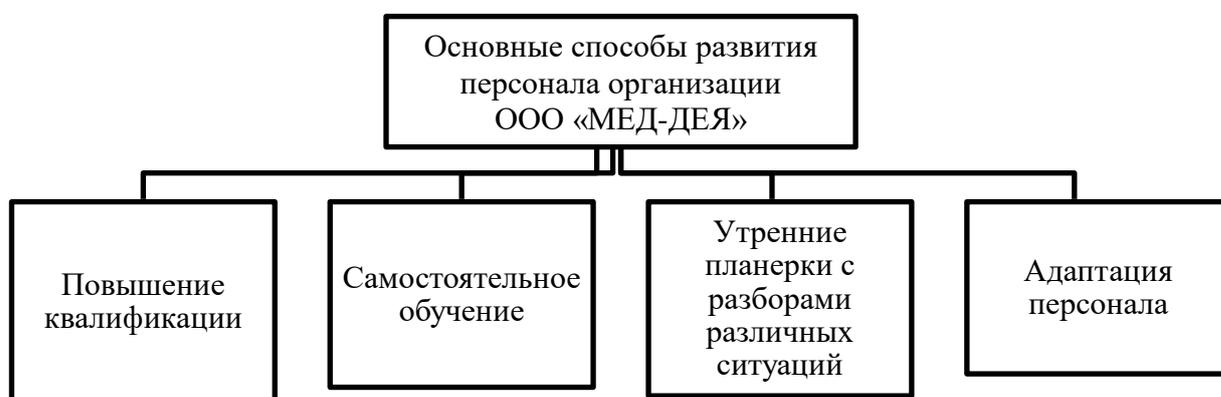


Рисунок 12 – Основные способы обучения и развития персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

На рисунке 12 видно, что в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» используется небольшое количество инструментов развития персонала.

Адаптация персонала проходит в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в течение 3 месяцев. Основными критериями прохождения испытательного срока являются: отсутствие претензий со стороны пациентов, а также отсутствие дисциплинарных нарушений.

Основными этапами адаптации в организации являются:

- проведение инструктажей, ознакомление с политиками и процедурами компании, правилами безопасности, а также должностными обязанностями;
- знакомство с коллегами.

Ответственное лицо за адаптацию персонала – директор организации. Но так как в организации отсутствует отдел кадров и коллеги часто заняты рабочими вопросами и пациентами, то адаптация сотрудника проходит только в части организационных моментов, а также знакомства с коллективом. В дальнейшем сотрудник пытается адаптироваться самостоятельно.

Постоянное повышение квалификации является неотъемлемой частью работы в ООО «МЕД-ДЕЯ». В медицинской компании сотрудники должны быть в курсе новых методов лечения, технологических инноваций, изменений в медицинских стандартах и законодательстве. Специалисты должны иметь действующие лицензии и сертификаты для своей работы. Постоянное обучение помогает им поддерживать свой статус в актуальном состоянии.

В таблице 7 представлена оценка организации повышения квалификации в ООО «МЕД-ДЕЯ» за три года.

Таблица 7 – Оценка организации повышения квалификации в ООО «МЕД-ДЕЯ»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023/2021 гг.
Медицинский персонал всего, чел	4	3	3	-1
Медицинский персонал прошедший повышение квалификации, чел.	2	1	0	-2
Охват обучением, %	50	33,3	0	-50
Расходы на повышение квалификации на 1 чел., т. р.	40	25	0	-40

В таблице 7 видно, что охват обучением в 2022 г. значительно снижается, только один из сотрудников медицинского персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» прошел повышение квалификации, в 2023 г. ни один из сотрудников не прошел повышения квалификации, что связано с сокращением расходов на

персонал организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в виду убыточной деятельности в 2022 г.- 2023 гг.

В рамках определения направлений развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» проводится периодическая оценка его эффективности, которая определяется как качественными, так и количественными показателями.

В таблице 8 представлены результаты оценки персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» за 2023 г. по основным критериям.

Таблица 8 – Результаты оценки персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» за 2023 г. по основным критериям

Показатель	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
Наличие претензий пациентов, шт.	4	3	3	6	16
Наличие дисциплинарных нарушений, шт.	2	1	2	3	8
Среднее время приема пациента, мин	10	9	11	12	-

В таблице 8 видно, что к концу 2023 г. выросло количество претензий от пациентов касательно качества обслуживания, также в течение года произошло 8 дисциплинарных нарушений, которые, в основном, связаны с опозданиями. В то же время отмечается рост среднего времени обслуживания одного пациента, что приводит к росту очередей, недовольству клиентов, ухудшению репутации клиники. Вместе с тем, рост времени обслуживания может свидетельствовать о недостаточной компетенции персонала.

Результаты оценки персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» по основным критериям говорят о снижении эффективности персонала организации в течение периода оценки.

Также оценка персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» производится путем оценки его производительности.

Динамика производительности труда персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» представлена на рисунке 13.

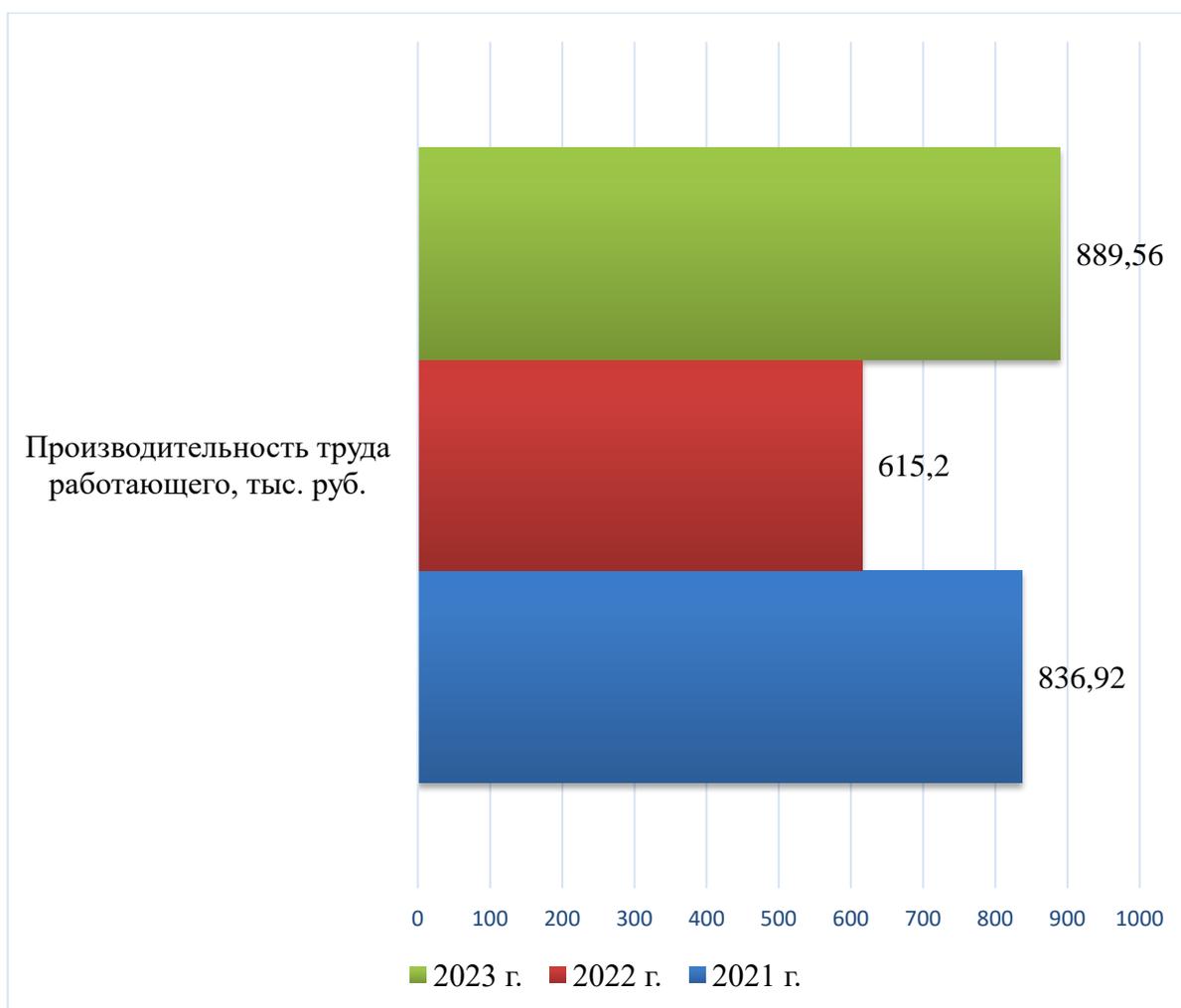


Рисунок 13 – Динамика производительности труда персонала ООО «МЕД-ДЕЯ», т. р.

На рисунке 13 виден рост средней производительности труда персонала в 2023 г., что в основном связано с снижением численности персонала организации. Производительность труда работающего увеличилась относительно 2022 г. на 44,6%.

Также стоит отметить, что в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» отсутствуют системы карьерного развития, что негативно отражается на мотивации персонала и текучести кадров.

В заключении оценки системы развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» на рисунке 14 представлены результаты опроса сотрудников касательно удовлетворенности системой развития и предпочитаемых методах развития.



Рисунок 14 – Предпочтительные методы развития по мнению персонала ООО «МЕД-ДЕЯ», %

На рисунке 14 видно, что для большинства сотрудников организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в рамках собственного развития важно получение нового практического опыта в своей профессиональной деятельности. Предпочтительными методами развития являются практические тренинги и семинары – для 80% сотрудников, а также практический обмен знаниями, отработка кейсов с более опытными коллегами – для 85% персонала. Также для большинства сотрудников важна возможность карьерного развития – отметили 80% сотрудников.

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод о недостаточно эффективной системе развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ». Организация использует небольшое количество инструментов для

развития персонала, основным из которых является повышение квалификации, однако в 2023 г. ни один из сотрудников не прошел повышения квалификации, что связано с сокращением расходов организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в виду убыточной деятельности в 2022 г.- 2023 гг. Развитие персонала в период адаптации также практически отсутствует. Оценка эффективности работы персонала демонстрирует ухудшение качества его работы, рост жалоб от пациентов на качество обслуживания, рост дисциплинарных нарушений, рост среднего времени обслуживания пациентов, что может также указывать на недостаточную квалификацию персонала организации. Проведенный опрос сотрудников касательно удовлетворенности системой развития и предпочитаемых методах развития показал, что для персонала важно развитие практических профессиональных навыков, а также карьерное развитие. Слабо реализованная система развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» также является одной из причин высокой текучести кадров.

Следовательно, перед организацией ООО «МЕД-ДЕЯ» актуальна задача совершенствования системы развития персонала в настоящее время.

3 Формирование мероприятий по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

3.1 Мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

Формирование мероприятий по развитию персонала медицинской организации позволяет осуществлять непрерывный и необходимый процесс повышения профессиональных навыков и знаний сотрудников, что способствует качественному оказанию медицинских услуг. Развитие персонала медицинской организации напрямую влияет на качество лечения и обслуживания пациентов, повышая уровень удовлетворенности пациентов.

Оценка развития персонала медицинской организации ООО «МЕД-ДЕЯ» позволила сделать следующие выводы:

- в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» используется небольшое количество инструментов развития персонала. Адаптация персонала проходит в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в течение 3 месяцев. Ответственное лицо за адаптацию персонала – директор организации. Но так как в организации отсутствует отдел кадров и коллеги часто заняты рабочими вопросами и пациентами, то адаптация сотрудника проходит только в части организационных моментов, а также знакомства с коллективом. В дальнейшем сотрудник пытается адаптироваться самостоятельно;
- постоянное повышение квалификации является неотъемлемой частью работы в ООО «МЕД-ДЕЯ», однако охват обучением в 2022 г. значительно снижается, только один из сотрудников медицинского персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» прошел повышение квалификации, в 2023 г. ни один из сотрудников не прошел повышения квалификации, что связано с сокращением расходов на персонал организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в виду убыточной деятельности в 2022 г.- 2023 гг.;

- оценка качества работы персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» за 2023 г. по основным критериям показала рост количества претензий от пациентов касательно качества обслуживания, также в течение года произошло 8 дисциплинарных нарушений, которые, в основном, связаны с опозданиями. В то же время отмечается рост среднего времени обслуживания одного пациента, что приводит к росту очередей, недовольству клиентов, ухудшению репутации клиники. Вместе с тем, рост времени обслуживания может свидетельствовать о недостаточной компетенции персонала;
- в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» отсутствуют системы карьерного развития, что негативно отражается на мотивации персонала и текучести кадров;
- большинство сотрудников организации ООО «МЕД-ДЕЯ» недовольны системой развития персонала организации и выделяют такие методы развития как практические тренинги и семинары и практический обмен знаниями, отработка кейсов с более опытными коллегами. Также для большинства сотрудников важна возможность карьерного развития.

С целью решения существующих проблем в системе развития персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» предлагаются следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 15.

Далее перечисленные на рисунке 15 мероприятия рассмотрены подробнее.

Микрообучение – подразумевает предоставление учебного материала в небольших, легко усваиваемых объёмах. ориентировано на короткие сессии, каждая из которых фокусируется на одном конкретном навыке или теме. Учебные модули обычно занимают от 2 до 10 минут.

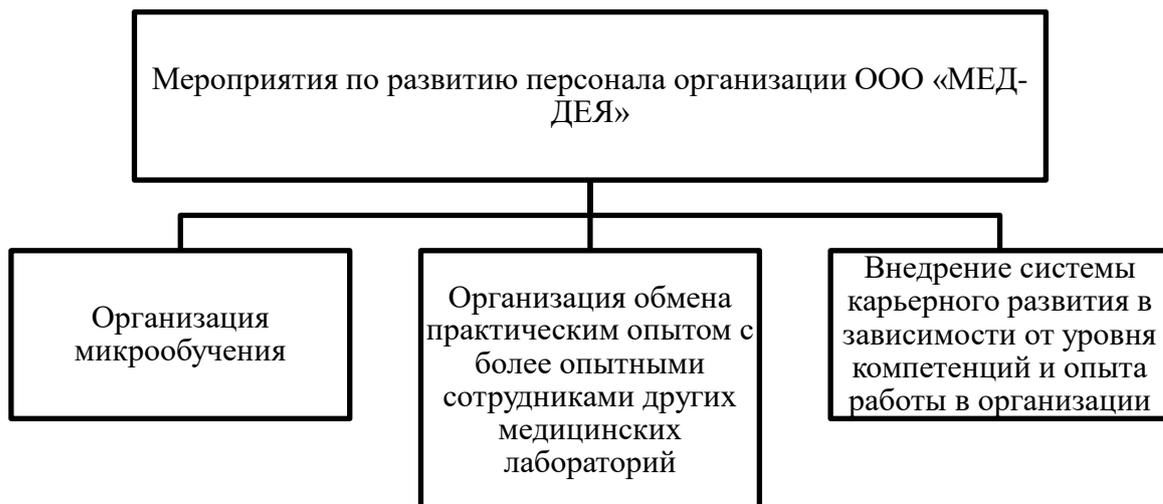


Рисунок 15 – Мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

Основные этапы внедрении микрообучения в организации перечислены на рисунке 16.

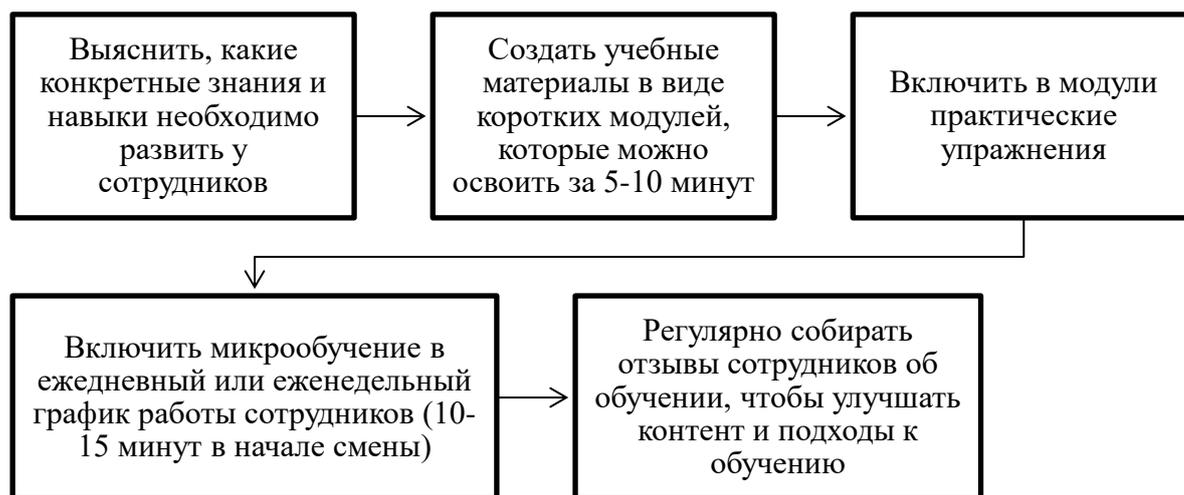


Рисунок 16 – Основные этапы внедрении микрообучения в организации

Далее в таблице 9 приведен пример образовательных модулей, которые можно внедрить в процесс развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ».

Таблица 9 – Пример образовательных модулей, которые можно внедрить в процесс развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ»

Образовательный модуль	Содержание
Типы лабораторных исследований	Обзор основных видов анализов (биохимический, микробиологический, гематологический, иммунологический и др.) и их значимость в клинической практике.
Эксплуатация инструментов и оборудования	Инструкции по правильному использованию различных видов лабораторного оборудования
Документация и отчетность	Ведение записей и отчетов по результатам контроля качества, как это требуется нормативными документами и стандартами
Биобезопасность и работа с биоматериалами	Безопасные методы сбора, транспортировки, хранения и утилизации биологических образцов. Применение личных средств защиты (перчатки, маски, халаты) и соблюдение стандартов безопасности.
Этические стандарты работы и конфиденциальность данных	Основные принципы медицинской этики в лабораторной практике. Защита персональных данных пациентов и обеспечение конфиденциальности лабораторных результатов.
Основы взаимодействия с пациентами	Введение в ключевые принципы общения и взаимодействия с пациентами в лаборатории
Актуальные обновления	Регулярное обновление знаний о новых методах диагностики и лабораторных технологиях.

Регулярное обучение персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» способствует повышению профессионального уровня сотрудников и улучшению качества их работы.

Следующее мероприятие – организация обмена практическим опытом с более опытными сотрудниками других лабораторий, что может значительно повысить квалификацию персонала в организации ООО «МЕД-ДЕЯ». Для реализации данного мероприятия необходимо заключить договоренность о сотрудничестве с другими лабораториями сети и организовать посещение лаборатории организации более опытными коллегами или краткосрочные стажировки своих сотрудников в другие лаборатории, где они смогут работать

вместе с более опытными коллегами и перенимать их методы. Также в данном случае было бы эффективно назначение ментора из более опытных сотрудников. Взаимодействие ментора с обучаемым может происходить следующими способами, перечисленными на рисунке 17.



Рисунок 17 – Формы взаимодействия ментора с обучаемым

Для повышения заинтересованности ментора в эффективности обучения обучаемого может быть предусмотрена мотивация в форме подарочных сертификатов, дополнительного выходного дня, денежной выплаты.

Далее рассмотрено третье мероприятие – внедрение системы развития и повышения по должности в зависимости от длительности работы в организации и уровня компетентности. В таблице 10 представлены возможные критерии повышения по должности медицинской сестры в ООО «МЕД-ДЕЯ».

Таблица 10 – Возможные критерии повышения по должности медицинской сестры в ООО «МЕД-ДЕЯ»

Критерий	Медицинская сестра	Старшая медицинская сестра	Ведущая медицинская сестра
Стаж работы	до 1 года	От 1 до 2 лет	Более 2 лет
Профессиональные навыки	Умение выполнять стандартные медицинские процедуры	Умение выполнять стандартные медицинские процедуры, организация работы команды	Умение выполнять стандартные медицинские процедуры, организация работы команды, обучение младших сотрудников
Контроль качества и безопасность	Соблюдение стандартов и норм безопасности	Контроль за соблюдением стандартов, ведение отчетности	Ответственность за безопасность команды
Жалобы от пациентов	Отсутствие жалоб от клиентов по качеству обслуживания	Отсутствие жалоб от клиентов по качеству обслуживания	Отсутствие жалоб от клиентов по качеству обслуживания
Дисциплинарные нарушения	Отсутствие нарушений	Отсутствие нарушений	Отсутствие нарушений
Профессиональное развитие	Участие в обязательных обучающих программах	Прохождение дополнительных курсов и тренингов	Постоянное повышение квалификации, самостоятельное участие в мероприятиях
Ответственность	Ответственность за свои действия	Ответственность за работу смены	Полная ответственность за работу отделения
Инициативность	Выполнение порученных задач	Инициирование улучшений в работе отделения	Участие в реализации инициатив
Заработная плата	Оклад и премия	7 % к окладу	12% к окладу

Внедрение предлагаемой системы развития и повышения по должности с медицинской сестры до старшей и ведущей медицинской сестры позволит организации ООО «МЕД-ДЕЯ» мотивировать сотрудников к постоянному профессиональному развитию и обучению, стимулировать к более ответственному и качественному выполнению своих обязанностей.

3.2 Мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

В предыдущем пункте были предложены мероприятия по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ». Общий социально-экономический эффект от внедрения данных мероприятий визуально представлен на рисунке 18.



Рисунок 18 – Социально-экономический эффект от внедрения мероприятий по развитию персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ»

Дополнительные мероприятия по обучению персонала и повышению их квалификации, а также возможность карьерного развития позволят улучшить качество обслуживания пациентов, снизить среднее время их приема, что приведет к повышению производительности труда. Ожидаемый рост производительности труда в ООО «МЕД-ДЕЯ» – 8% или до 960,72 т. р.

При таком повышении производительности труда организация ООО «МЕД-ДЕЯ» сможет увеличить выручку от реализации следующим образом, представленным на рисунке 19.

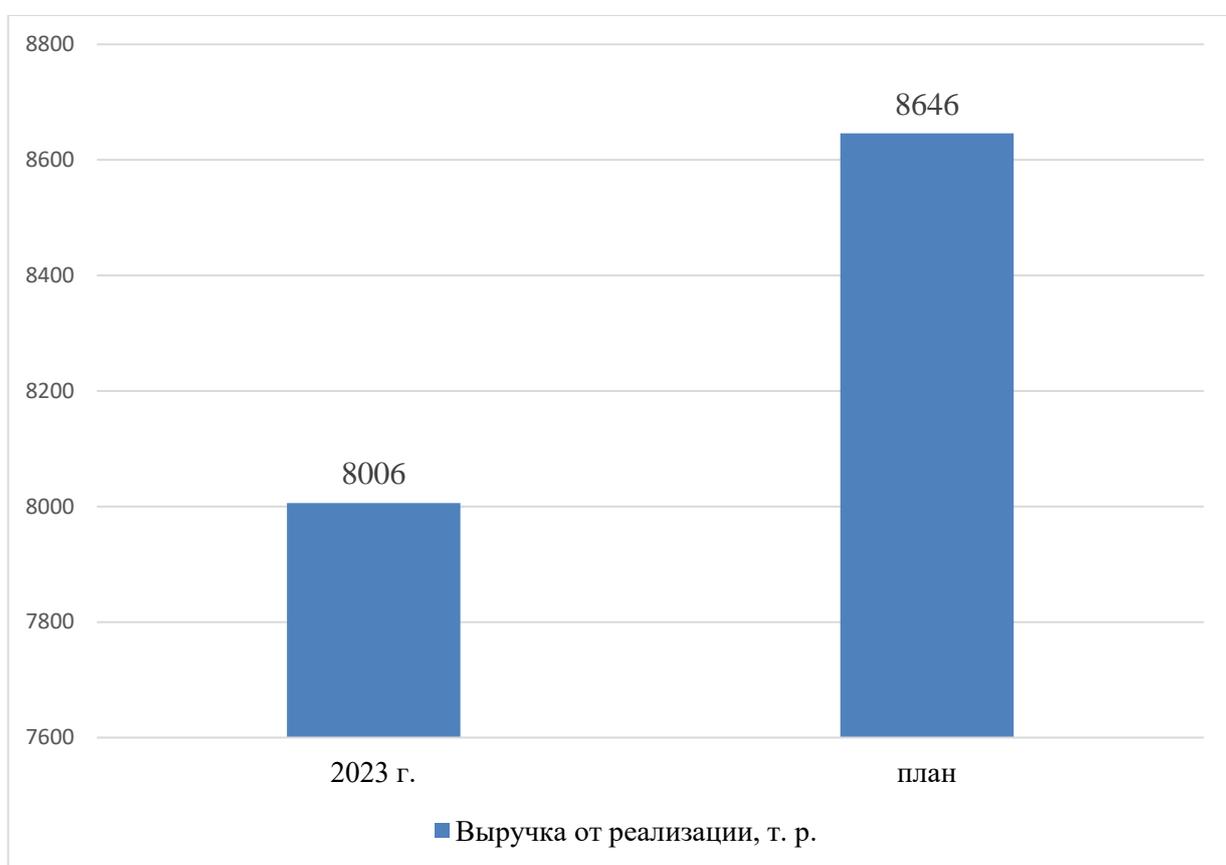


Рисунок 19 – Прогноз выручки от реализации организации ООО «МЕД-ДЕЯ» за 2021-2023 гг., т. р.

Согласно рисунку 19, при внедрении предлагаемых мероприятий по развитию персонала ООО «МЕД-ДЕЯ», рост выручки от реализации составит 8646 т. р.

Расходы на реализацию предлагаемых мероприятий перечислены в таблице 11.

Таблица 11 – Расходы ООО «МЕД-ДЕЯ» на реализацию предлагаемых мероприятий в первый год реализации

Статья расходов	Сумма, т. р.
Бюджет на повышение окладов медицинской сестры	150
Бюджет на поощрение ментора	20
Трудозатраты на разработку учебных модулей	50
Бюджет на стажировки сотрудников в других отделениях	60
Итого на разработку мероприятий	280

Следовательно, общие затраты ООО «МЕД-ДЕЯ» на реализацию предлагаемых мероприятий в первый год их внедрения составят 280 т. р.

Далее произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ».

Для начала необходимо оценить рост выручки от реализации по формуле (1):

$$P = \frac{B_2}{B_1} \cdot 100\%, \quad (1);$$

где P – рост выручки от реализации;

B_1 – выручка от реализации до реализации предлагаемых мероприятий;

B_2 – выручка от реализации после внедрения мероприятия.

$$P = \frac{8646}{8006} \cdot 100\% = 108\%$$

Относительное высвобождение численности работников после реализации мероприятий можно найти по формуле 2:

$$\text{Эч} = \text{Чисх} \cdot \text{Р}/100, \quad (2)$$

где Эч – количество относительно высвобожденных работников;

Ч исх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\text{Эч} = 9 \cdot \frac{8}{100} = 0,72 \text{ чел.}$$

Годовая экономия по оплате труда в себестоимости после реализации мероприятий рассчитана с помощью формулы 3.

$$\text{Эзп} = 3 \cdot \text{Эч} \quad (3)$$

где Э зп – годовая экономия себестоимости по оплате труда;

3 – среднегодовая оплата труда работающего.

$$\text{Эзп} = 560 \cdot 0,72 = 403,2 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия оплаты труда по социальным отчислениям в себестоимости после реализации мероприятий рассчитана с помощью формулы 4.

$$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (4)$$

где Н – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Эс. о} = 403,2 \cdot 0,3 = 120,96 \text{ т. р.}$$

Совокупная годовая экономия после реализации мероприятий рассчитана с помощью формулы 5.

$$\text{Э общ.} = \text{Эс. о.} + \text{Эзп} - 3, \quad (5)$$

где 3 – затраты на мероприятие.

$$\text{Э общ.} = 120,96 + 403,2 - 280 = 244,16 \text{ т. р.}$$

Согласно произведенным расчетам, предложенные мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» экономически эффективны.

В заключении третьего раздела можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ», в том числе дополнительные мероприятия по обучению персонала и повышению их квалификации, снизят среднее время их приема, что приведет к повышению производительности труда и увеличению выручки от реализации на 640 т. р. Внедрение предлагаемой системы развития и повышения по должности позволит мотивировать сотрудников к постоянному профессиональному развитию, стимулировать к более ответственному и качественному выполнению своих обязанностей. Совокупная годовая экономия организации ООО «МЕД-ДЕЯ» после реализации мероприятий составит 244,16 т. р.

Заключение

Развитие персонала – это систематический процесс улучшения профессиональных навыков, знаний и компетенций сотрудников с целью повышения их производительности и профессионального роста.

В теоретическом разделе исследования сделан вывод, что основные задачи развития персонала направлены на создание условий для постоянного профессионального и личностного роста сотрудников, что способствует улучшению их производительности, мотивации и лояльности к компании. Построение системы развития персонала в организации является сложным процессом, который направлен на создание и внедрение эффективных программ и методов для профессионального и личностного роста персонала и включают различные этапы такие как анализ потребностей, планирование, реализацию, оценку системы развития и постоянное улучшение программ развития.

К современным способам развития и обучения персонала в настоящее время относятся: онлайн-обучение и e-learning, использование мобильных приложений, методы геймификации, наставничество и коучинг, корпоративные университеты и учебные центры и другое. Карьерные стратегии развития персонала организации также играют важную роль, так как карьера может стать основной мотивацией для хороших работников. Также в современных организациях зачастую применяют модели развития компетенций персонала – целенаправленную структурированную систему управления человеческим ресурсом, а также основу эффективного развития персонала. управление системой развития персонала требует координации и участия различных подразделений организации. Формирование системы развития персонала предприятия в настоящее время сопряжено с различными проблемами, среди которых недостаточность финансовых ресурсов у предприятия, особенно небольшого, для финансирования программ развития и обучения, отсутствие временных ресурсов у сотрудников и руководителей

для участия в обучающих мероприятиях из-за высокой загрузки текущими рабочими задачами, высокая текучесть квалифицированных сотрудников, что усложняет создание устойчивой системы передачи знаний и навыков, недостаточный уровень мотивации и интереса сотрудников к участию в программах развития и другое.

Оценка развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» позволила сделать следующие выводы:

- в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» используется небольшое количество инструментов развития персонала. Адаптация персонала проходит в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в течение 3 месяцев. Ответственное лицо за адаптацию персонала – директор организации. Но так как в организации отсутствует отдел кадров и коллеги часто заняты рабочими вопросами и пациентами, то адаптация сотрудника проходит только в части организационных моментов, а также знакомства с коллективом. В дальнейшем сотрудник пытается адаптироваться самостоятельно;
- постоянное повышение квалификации является неотъемлемой частью работы в ООО «МЕД-ДЕЯ», однако охват обучением в 2022 г. значительно снижается, только один из сотрудников медицинского персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» прошел повышение квалификации, в 2023 г. ни один из сотрудников не прошел повышения квалификации, что связано с сокращением расходов на персонал организации ООО «МЕД-ДЕЯ» в виду убыточной деятельности в 2022 г.- 2023 гг.;
- оценка качества работы персонала ООО «МЕД-ДЕЯ» за 2023 г. по основным критериям показала рост количества претензий от пациентов касательно качества обслуживания, также в течение года произошло 8 дисциплинарных нарушений, которые, в основном, связаны с опозданиями. В то же время отмечается рост среднего времени обслуживания одного пациента, что приводит к росту очередей, недовольству клиентов, ухудшению репутации клиники. Вместе с тем,

рост времени обслуживания может свидетельствовать о недостаточной компетенции персонала;

- в организации ООО «МЕД-ДЕЯ» отсутствуют системы карьерного развития, что негативно отражается на мотивации персонала и текучести кадров;

- большинство сотрудников организации ООО «МЕД-ДЕЯ» недовольны системой развития персонала организации и выделяют такие методы развития как практические тренинги и семинары и практический обмен знаниями, отработка кейсов с более опытными коллегами. Также для большинства сотрудников важна возможность карьерного развития.

С целью решения существующих проблем в системе развития персонала организации ООО «МЕД-ДЕЯ» предлагаются следующие мероприятия:

- организация микрообучения;
- организация обмена практическим опытом с более опытными сотрудниками других медицинских лабораторий;
- внедрение системы карьерного развития в зависимости от уровня компетенций и опыта работы в организации.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы было выявлено, что предложенные мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «МЕД-ДЕЯ», в том числе дополнительные мероприятия по обучению персонала и повышению их квалификации, снизят среднее время приема пациентов, что приведет к повышению производительности труда и увеличению выручки от реализации до 960,72 т. р. Внедрение предлагаемой системы развития и повышения по должности позволит мотивировать сотрудников к постоянному профессиональному развитию, стимулировать к более ответственному и качественному выполнению своих обязанностей, снизит желание сотрудников искать новые возможности за пределами организации, повысит удовлетворенность сотрудников. Совокупная годовая экономия себестоимости после реализации мероприятий составит 983,4 т. р.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрамов В. И., Глухова Е. В. Адаптивное обучение персонала при цифровой трансформации компании // Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах. Сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 70-летию Пензенского государственного аграрного университета. Пенза, 2021. С. 12-18.
2. Алехина Л. Л. Актуальные аспекты управления профессиональным развитием муниципальных служащих // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2020. № 4(36). С. 31-36.
3. Артамонова Н. В., Головцова И. Г. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб.: СПбГУАП, 2021. Ч.3. 62 с.
4. Баркова С. А., Суровцева В. А., Беликова Н. В. Управление карьерой как инструмент повышения мотивации персонала // Вестник Российского университета кооперации. 2020. №3. С. 9–16.
5. Болдырева Н. П. Применение коучинга как инструмента развития персонала и организации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3. С. 1-20.
6. Былков В. Г. Особенности преобразования трудового потенциала в процессе интеграции выпускников учебных заведений на рынок труда // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 3. С. 275–294.
7. Былков В. Г., Кузьмина А. В. Профессиональное развитие персонала – основа повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33. № 3. С. 508-517.
8. Герасименко О. В., Лайхо М. К. Применение модели компетенций в оценке персонала как стратегический вектор развития организации // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2024. № 17. С. 34-43.

9. Григорьева Е. Г. Система развития персонала виртуального рекрутингового агентства / Е.Г. Григорьева, Е.И. Власова // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 10-1(100). С. 138–142.
10. Дайнеко В. В. Анализ психометрических свойств методики П. Спектора «Опросник удовлетворенности работой» // Психология управления персоналом и экосистема наставничества в условиях изменения технологического уклада: II междунар. науч.-практ. конф., 2021. С. 454–459.
11. Демина В. В. Формирование и развитие профессиональных компетенций в системе корпоративного обучения / В. В. Демина, Я. Юеин // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 7-1. С. 38-43.
12. Евтушенко Е. В. Внутренний секондмент как эффективный инструмент обучения и развития персонала / Е.В. Евтушенко, К.С. Питомина // Вестник экономики и менеджмента. 2020. № 4. С. 66–70.
13. Жак Х. Е. Карьерные стратегии развития персонала организации Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2023. № 18. С. 40-49.
14. Иванова Н. А. Управление карьерным процессом в условиях развития персонала современной организации // Экономические науки. 2021. № 204. С. 85–89.
15. Илюхина Л. А., Богатырева И. В. Цифровой формат корпоративного обучений: новые возможности развития // Лидерство и менеджмент. 2021. № 4. С. 469-482.
16. Илюхина Л. А., Богатырева И. В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 6. С. 2445-2462.
17. Исакова М. Н., Звягинцева Ю. А. Совершенствование технологий обучения персонала компании // Форпост науки. 2023. № 1 (63). С. 36-41.
18. Канаев А. С. Менторинг как инструмент адаптации и развития персонала // Экономика. Социология. Право. 2023. № 3 (31). С. 19-25.

19. Карулина Н. В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные исследования. 2022. № 10 (89). С. 63–66.
20. Ковтун Е. А., Удалов Д. Э. Корпоративное обучение персонала // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 104-1. С. 201-203.
21. Кожухова Ю. Э., Овсянникова С. И. Стратегические аспекты управления социальным развитием персонала организаций // Среднерусский вестник общественных наук 2021. №3 (16). С. 183-199
22. Коршунова Л. Н. Анализ финансового состояния предприятия по данным его финансовой отчетности / Л. Н. Коршунова, Ю. А. Ягунова // Технолого-экономическое образование: Достижения, инновации, перспективы: Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Тула, 12–14 февраля 2019 года. Тула: Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, 2019. С. 264-269.
23. Кузнецов В. Ю. Особенности дистанционного формата при корпоративном обучении. // Экономика и социум. 2021. № 5-1. С. 1015-1018.
24. Маслова В. М. Инновационный подход к системе управления персоналом // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 3. С. 246–248.
25. Маслова В. М. Траектория обучения и развития персонала, ориентированная на стратегию организации // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 1 (52). С. 106–113.
26. Мусаева А. З. Система развития персонала организации / А.З. Мусаева, О.М. Багомедов, С.Ш. Мусаева. // Вопросы структуризации экономики. 2020. № 4. С. 42–53.
27. Мухаметшина Г. Р., Кудашев А. А. Развитие персонала в условиях неопределенности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 2. С. 42–47.

28. Носырева И. Г. Оценка эффективности формирования и развития кадрового резерва с использованием функционально-стоимостного анализа / И.Г. Носырева, О.И. Маркова. // Global and Regional Research. 2021. Т. 3, № 4. С. 175–181.

29. Официальный сайт ООО «МЕД-ДЕЯ» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://citilab.ru/samara/medcentres/832966/?ysclid=lyiqkev9un737427375/> (дата обращения – 01.07.2024 г.)

30. Охотина Д. А. Геймификация как один из методов повышения эффективности обучения персонала поколения «Y» / Д.А. Охотина, И.Г. Носырева. // Global and Regional Research. 2020. Т. 2, № 3. С. 46–54.

31. Правкина Ю. Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.

32. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 523 с.

33. Сайгина Е. В., Горобец А. А. Особенности корпоративного обучения персонала разного социального возраста на современном предприятии // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С.61-74.

34. Сысоева К. В., Коваленкова О. Г. Организация профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации // Наука и мир. 2023. № 4. С. 136-140.

35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.07.2024 г.)

36. Управление персоналом /Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З., Кузуб Е.В., Бабынина Л.С., Журавлев П.В., Карташова Л.В.,

Конобеева А.Б., Троска З.А., Фатеев М.А., Устюжанина Н.В./Учебник и практикум / Москва, 2021. Сер. 76 Высшее образование (3-е изд., пер. и доп). 461 с.

37. Ушаков Д. С. Современные тенденции корпоративного обучения персонала // Экономика Таджикистана. 2023. № 4. С. 182-189.

38. Филиппов С. Н. Показатели эффективности развития персонала // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 5 (53). С. 63-66.

39. Человеческий капитал и эффективный менеджмент / А. Б. Конобеева, С. А. Карташов, С. А. Шапиро [и др.]. Москва: ООО «Директ-Медиа», 2023. 184 с.

40. Шуплецов А. Ф. О периодичности мониторинга и обновлении стратегических планов развития бизнеса компании / А.Ф. Шуплецов, М.В. Матвеева, К.О. Буров. // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 4. С. 14-16.

41. Эркенова Ф. Ш. Диагностика изменения финансового состояния предприятия и рекомендации по его улучшению / Ф. Ш. Эркенова // Статистические и эконометрические исследования социально-экономических систем аграрно-ориентированного региона: Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 17 февраля 2021 года. Ставрополь: Издательство "АГРУС", 2021. С. 159-165.

42. Яббарова А. Р. Обучение персонала как основа эффективного развития гостиничного предприятия // Актуальные проблемы и стратегии развития сферы туризма и гостеприимства: сб. статей / под ред. Е.Ю. Никольской. Москва, 2021. С. 285–295.

43. Яковлева О. С., Емельянов М. А. Проблемы повышения эффективности труда работников // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 11. С. 537-544.

44. Яхонтова Е. С., Кутявин Д. В., Володина В. В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С. 56–64.
45. Яхонтова Е. С. Цифровая трансформация и модели управления компанией // Проблемы теории и практики управления. 2020. №1. С. 48–55.
46. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2020. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.
47. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2020. №100. с.93–104.
48. Novakova S. Y., Koreva O. V., Khachatryan O. A., Gneusheva A. L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel // Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020". Singapore : Springer, 2021. P. 349–366.