

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)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации

Обучающийся	<u>А. А. Барabanщиков</u> <small>(Инициалы Фамилия)</small>	<u></u> <small>(личная подпись)</small>
Руководитель	<u>канд. пед. наук, доцент А. Л. Никишина</u> <small>(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)</small>	
Консультант	<u>канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова</u> <small>(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)</small>	

Тольятти 2024

## Аннотация

Актуальность вопросов совершенствования управления обучением персонала также связана с стремительным развитием современных технологий, что повышает необходимость постоянно обновлять методы и инструменты подачи информации и оценки эффективности обучения. Вместе с тем, инвестирование в развитие и обучение персонала, их профессиональный рост, помогает улучшить удовлетворённость сотрудников работой и уменьшить текучесть кадров. Наконец, с появлением новых способов обучения возникают новые возможности для оптимизации процессов управления обучением персонала.

Цель исследования состоит в разработке направлений совершенствования управлением обучением персонала организации.

Объект исследования – организация ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Предметом проводимого исследования являются методы и способы управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Среди основных методов исследования, используемых в бакалаврской работе, можно выделить такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод и другие.

Работа состоит из таких частей как: введение, теоретический раздел, аналитический раздел и раздел с рекомендациями, заключение, список используемой литературы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные направления совершенствования управлением обучением персонала организации позволят улучшить управление персоналом организации в целом и повысить эффективность деятельности его сотрудников.

## **Abstract**

The title of the senior thesis is «Development of the management of the organization's staff education (using the example of «KOMITEX-AVTO» CJSC) ».

The purpose of the study is to develop directions to improve the organization's staff education management.

The object of the study is «KOMITEX-AVTO» CJSC.

The subject of the study is the methods and ways of staff education management in «KOMITEX-AVTO» CJSC.

The research methods for the graduation paper included analysis, synthesis, deduction, induction, generalization, comparative, graphical method and others.

The study assessed the main ways and methods of staff education in the organization. During the assessment, various problems were identified in the company's staff education system. To solve the identified problems in the staff education system, measures are proposed to improve the staff education system in the organization, such as the introduction of micro-learning and the formation of a digital knowledge base.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of used literature.

The first section of the study presents the essence of the economic category «staff education», the basic methods of staff education of the organization are studied, as well as the main modern ways of organizing and managing staff education are presented. In the second section, the process of staff education management in «KOMITEX-AVTO» CJSC is analyzed. The third section of the study consists of the areas of improvement of the organization's staff education management.

The practical significance of the work lies in the fact that the recommendations proposed in the work on improving the organization's staff education management will improve the personnel management of the organization «KOMITEX-AVTO» CJSC.as a whole and increase the efficiency of its employees.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования управлением обучением персонала организации.....	8
1.1 Понятие, задачи, принципы и виды обучения персонала организации... 8	
1.2 Современные подходы к управлению обучением персонала в организации .....	17
2 Оценка управления обучением персонала организации на примере ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» .....	25
2.2 Оценка управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» .....	32
3 Разработка направлений совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» .....	42
3.1 Направления совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».....	42
3.2 Экономическая эффективность направлений совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» .....	47
Заключение .....	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	56

## Введение

Персонал является главным ресурсом для организации, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности компании и ее конкурентоспособности. Эффективное использование трудовых ресурсов основано на организации всего процесса формирования персонала. Основными компонентами трудовых ресурсов компании являются квалификация, экспертные знания и обширный опыт персонала.

В настоящее время, когда макроэкономические факторы и глобальные тренды оказывают влияние на систему управления человеческим капиталом, совершенствование управлением обучения персонала организации становится еще более актуальным вопросом для любой организации. Актуальность вопросов совершенствования управления обучением персонала также связана с стремительным развитием современных технологий, что повышает необходимость постоянно обновлять методы и инструменты подачи информации и оценки эффективности обучения. Вместе с тем, инвестирование в развитие и обучение персонала, их профессиональный рост, помогает улучшить удовлетворённость сотрудников работой и уменьшить текучесть кадров. Наконец, с появлением новых способов обучения возникают новые возможности для оптимизации процессов управления обучением персонала.

Совершенствование управления обучением персонала является важной задачей, решение которой обеспечивает современному предприятию способность выживать и развиваться в условиях острой конкуренции. Отсутствие мероприятий по обучению, повышению квалификации персонала, слабо развитая система профессионального развития персонала препятствуют высоким показателям эффективности труда, что негативно отражается на всей деятельности организации.

Цель проводимого исследования состоит в разработке направлений совершенствования управлением обучением персонала организации.

В соответствии с поставленной целью, выделены основные задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования управлением обучением персонала организации;
- проанализировать процессы управления обучением персонала организации на примере ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»;
- разработать направления совершенствования управлением обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Объект выпускной квалификационной работы – организация ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Предметом проводимого исследования являются методы и способы управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Среди основных методов исследования, используемых в бакалаврской работе, можно выделить такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод и другие.

Методической и теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области экономического анализа и управления обучением персонала организации, а также бухгалтерская отчетность ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» за 2021-2023 гг.

Работа состоит из таких частей как: введение, теоретический раздел, аналитический раздел и раздел с рекомендациями, заключение, список используемой литературы.

Во введении обозначена актуальность проводимого исследования, структура работы, основная цель и задачи проводимого исследования, методы исследования.

В теоретическом разделе исследования рассмотрена сущность экономической категории «обучение персонала», изучены основные методы обучения персонала организации, а также представлены основные современные способы организации и управления обучением персонала.

В аналитическом разделе работы дана краткая характеристика деятельности ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», проанализированы основные показатели его деятельности за 2021-2023 гг., а также подробно проанализирован процесс управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

В третьем разделе исследования разработаны направления совершенствования управлением обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» на основе выявленных во втором разделе работы резервов улучшения.

Заключение состоит из основных выводов, полученных в процессе написания работы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные направления совершенствования управлением обучением персонала организации позволят улучшить управление персоналом организации в целом и повысить эффективность деятельности его сотрудников.

# **1 Теоретические основы совершенствования управлением обучением персонала организации**

## **1.1 Понятие, задачи, принципы и виды обучения персонала организации**

На современном этапе развития теории и практики управления персоналом сформировались различные подходы к определению сущности обучения персонала организации. Далее рассмотрены некоторые из них.

По мнению авторов Исаковой М. Н., Звягинцевой Ю. А. корпоративное обучение персонала – это «система обучения, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся с учетом специфики его деятельности и актуальных для него образовательных задач; реализуется внутри компании силами как собственных, так и привлеченных преподавателей и в сторонних учебных центрах» [9, с. 37].

Авторы Галина А. Э., Малютина Е. В., Уколова Т. А. определяют обучение персонала как «процесс получения новых знаний, навыков и умений для их использования в процессе трудовой деятельности в целях повышения производительности труда и обеспечения успешности бизнеса» [6, с. 88].

Авторы Осипова В. С., Хомякова Д. Е., Козина Е. С. полагают, что «управление обучением персонала – процесс непрерывного системного развития и совершенствования профессиональных компетенций, личностных и деловых качеств работников, организованный в соответствии с целями и стратегиями развития организации, учитывающий потребности работников и работодателей в наращивании профессионализма и обладающий способностью гибко и оперативно откликаться на потребности рынка [18, с. 166]».

Многие ученые объединяют понятия обучения и развития персонала. Однако некоторые разделяют данные понятия. Так, Ушаков Д. С. 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» [26, с. 183].

В научной литературе понятие обучения персонала зачастую рассматривается с точки зрения следующих подходов, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «обучение персонала» организации [1, с. 21], [9, с. 38]

Авторы Ковтун Е. А., Удалов Д. Э. в своей работе указывают на то, что «в процессе корпоративного обучения, обучающиеся достигают более высокого уровня профессиональной компетентности, позволяющего в оптимальные сроки и с оптимальным качеством реализовать как корпоративные цели организации, так и свои индивидуально-личностные цели, связанные с профессиональным и карьерным ростом» [13, с. 203].

Соответственно, целью управления обучением персонала является повышение профессиональных навыков и компетенций сотрудников организации с целью достижения конкретных целей организации. В общем, обучение персонала может быть направлено на развитие специализированных навыков, улучшение коммуникации, обучение новым технологиям и инструментам, повышение продуктивности, снижение ошибок и рисков, улучшение клиентского обслуживания, адаптацию к изменяющимся рыночным условиям и другие аспекты, важные для эффективного функционирования организации.

По мнению авторов Галина А. Э., Малютиной Е. В., Уколовой Т. А. «конечной целью обучения персонала является формирование навыков, необходимых для эффективной деятельности организации. До недавнего времени было принято выделять две группы навыков – hard и soft skills, где hard skills – это профессиональные навыки, знания и умения, которые помогают выполнять трудовые функции и обязанности сотрудника, а soft skills – это личностные характеристики человека, определяющие его коммуникабельность, лидерские качества, эмоциональность и другие. Но в связи с цифровой трансформацией особую актуальность начинает приобретать еще один вид навыков – digital skills, то есть цифровые навыки, необходимые сотруднику в эпоху современных информационно-коммуникационных технологий» [6, с. 89].

Основные задачи, решаемые в процессе управления обучения персоналом организации, перечислены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Задачи, решаемые в процессе управления обучением персоналом организации [12, с. 27], [13, с. 202]

К основным принципам управления обучением персоналом современной организации можно отнести:

- ориентация на достижение конкретных целей и выполнение поставленных задач;

- персонализация системы обучения к индивидуальным потребностям сотрудников;
- адаптивность системы обучения к внутренним и внешним изменениям;
- использование современных технологий;
- использование реалистичных ситуаций;
- поддержка сотрудников;
- обратная связь [16, с. 114].

К основным видам обучения относят следующие виды, перечисленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды обучения персонала организации [21, с. 64]

Помимо представленных на рисунке 3 видов обучения, существует большое количество видов обучения в зависимости от различных классификационных признаков. В таблице 1 представлена одна из классификаций видов обучения персонала, сформированная в результате исследования.

Таблица 1 – Классификация видов обучения персонала организации [3, с. 32], [4, с. 20], [23, с. 62]

Классификационный признак	Виды обучения
Формат обучения	<p>Формальное:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– традиционные курсы и тренинги в учебных аудиториях или на специально оборудованных площадках и включают в себя лекции, семинары и другое;</li> <li>– обучение, проводимое через интернет с использованием различных платформ и систем управления обучением;</li> <li>– дистанционное обучение.</li> </ul> <p>Неформальное обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наставничество и коучинг;</li> <li>– самообучение;</li> <li>– информальное обучение, которое происходит естественным путем в рабочей среде.</li> </ul>
Цель обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– профессиональное развитие;</li> <li>– адаптивное обучение;</li> <li>– карьерное обучение.</li> </ul>
Длительность обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– краткосрочное обучение, обычно длительностью от нескольких часов до нескольких дней.</li> <li>– долгосрочное обучение – более длительные программы обучения, такие как учебные курсы, сертификационные программы и программы повышения квалификации, которые могут продолжаться несколько недель, месяцев или даже годов.</li> </ul>
Форма обучения	традиционное очное, традиционное заочное, онлайн, дистанционное и смешанное.
В зависимости от совмещения процесса обучения и работы в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методы обучения на рабочем месте (адаптационно-ориентационная программа, самообразование и программа ротации);</li> <li>– внутренние программы обучения: деловые, ролевые, имитационные игры, интерактивное обучение и обучающее консультирование, а также дистанционное обучение;</li> <li>– внешние программы обучения с отрывом от профессиональной деятельности.</li> </ul>

Каждая организация самостоятельно подбирает для себя вид и форму обучения персонала организации исходя из собственных потребностей.

Процесс управления обучением персонала 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 [4, с. 41]. 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» [9, с. 37]. Процесс управления системой обучения состоит из определенных этапов, перечисленных на рисунке 4 [24, с. 87].

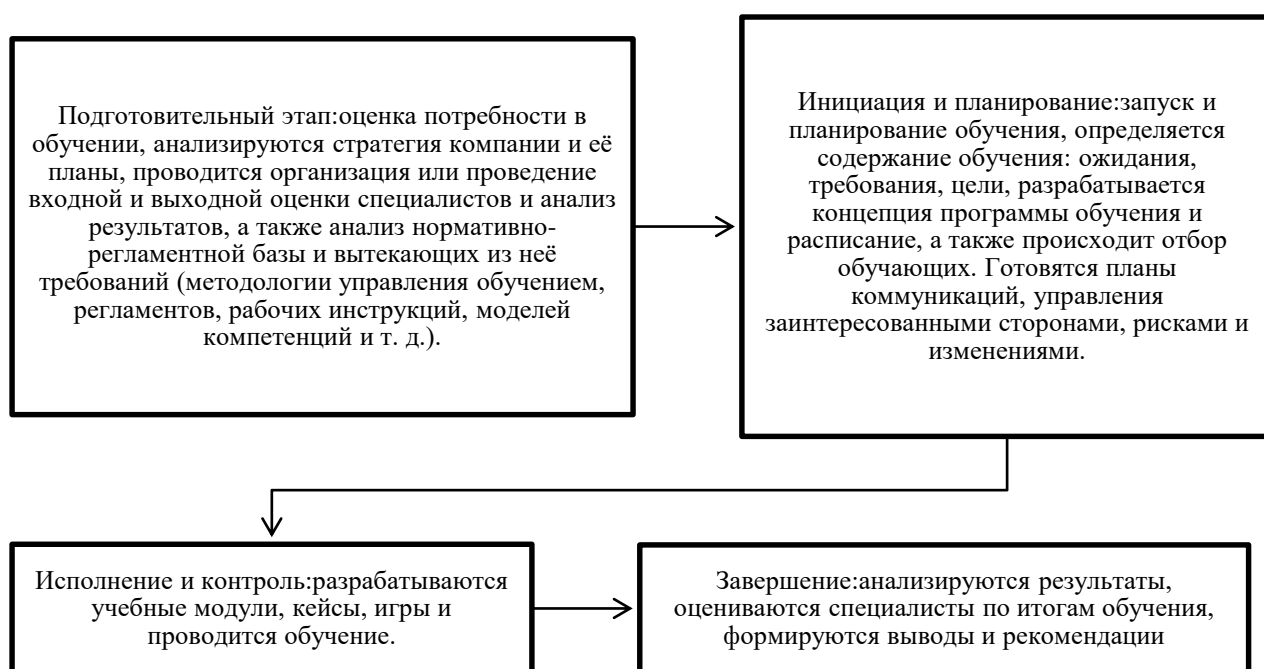


Рисунок 4 – Процесс управления системой обучения персонала организации

Разработка программ обучения строится на анализе потребностей персонала в обучении. В соответствии с этим разрабатываются целевые программы обучения, которые должны быть структурированы, последовательными и адаптированными к обучающимся сотрудникам.

Проводимое в организации обучение должно оцениваться с точки зрения его эффективности и влияния на достижение поставленных целей организации [32, с. 804]. Оценка эффективности управления обучением может осуществляться с использованием следующих показателей, перечисленных в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности управления обучением персонала [17, с. 104], [22, с. 52], [30, с. 51]

Показатель	Содержание
Уровень удовлетворенности персонала	Измеряется через опросы, обратную связь и анализ общего настроения в коллективе.
Уровень навыков и компетенций	Оценка уровня знаний, умений и навыков сотрудников до и после обучения. Рост свидетельствует об эффективности программ обучения.
Производительность труда	Оценка изменения показателей выработки, производительности труда, качества работы
Текучесть кадров	Эффективные программы обучения и развития персонала уменьшают показатель текучести кадров персонала за счет роста их удовлетворённости работой.
Затраты на обучение	Оценка произведенных затрат на обучение к полученным результатам, таким как производительность труда, рост финансовых результатов, качества работы.
Уровень вовлеченности сотрудников в процесс обучения	Измеряется через уровень участия в обучении, активность на занятиях

Эффективное обучение персонала организации способствует увеличению производительности труда, снижению текучести кадров, повышению качества работы и росту уровня удовлетворенности сотрудников.

Уровень удовлетворенности персонала позволяет оценить, насколько обучение влияет на удовлетворенность сотрудников работой. Повышение уровня удовлетворенности может привести к снижению текучести кадров и увеличению производительности труда за счет более высокой мотивации и лояльности персонала.

Уровень навыков и компетенций позволяет оценить конкретные результаты обучения, такие как рост уровня знаний, умений и навыков сотрудников.

Производительность труда оценивает конкретные изменения в выработке, производительности труда и качестве работы после обучения. Рост производительности труда является одной из главных целей обучения персонала любого предприятия и способствует росту выручки организации.

Снижение текучести кадров после внедрения эффективных программ обучения позволяет сэкономить ресурсы, которые обычно затрачиваются на поиск, найм и обучение новых сотрудников.

Затраты на обучение позволяют оценить эффективность затрат на обучение относительно полученных результатов. Если затраты оправдываются повышением производительности труда, качества выполненной работы или снижением уровня текучести кадров, то можно считать программы обучения экономически-целесообразными.

Высокий уровень вовлеченности может повысить эффективность обучения и обеспечить более высокий возврат от инвестиций в обучение.

Эффективные программы обучения способствуют обеспечению оптимального использования ресурсов предприятия и обеспечить экономическую эффективность.

На основе результатов оценки управления обучением необходимо предоставить обратную связь и вносить корректировки в программы обучения для их улучшения.

В заключении пункта можно сделать вывод, что процесс управления обучением персонала организации должен быть систематическим и ориентированным на достижение ключевых целей организации.



## **1.2 Современные подходы к управлению обучением персонала в организации**

Устойчивой тенденцией развития процессов управления корпоративным обучением является внедрение цифровых технологий и перевод образовательных программ в дистанционный формат с применением цифровых и современных технологий обучения.

Дистанционное обучение персонала – это вид обучения, при котором сотрудники получают знания через удаленные технологии, такие как видеоконференции, онлайн-курсы и другие источники, не выходя из дома или офиса.

Кузнецов В. Ю. отмечает в своей работе, что «применение дистанционных технологий делает возможным создание корпоративной системы накопления знаний, которые могут быть переданы дистанционно и за счет средств мультимедиа воспроизведены неограниченное количество раз без потери качества» [14, с.1016].

Для реализации дистанционного обучения разработаны все возможные образовательные платформы и системы управления обучением (LMS). «Система управления обучением (learning management system, LMS) — платформа или программное приложение, предназначенные для интеграции инструментов обучения, а также администрирования, управления и распространения образовательных и информационных материалов, формирования аналитики и отчетности» [5, с. 552]. Наиболее популярные отечественные платформы представлены в таблице 3.

По мнению авторов Исаковой М. Н., Звягинцевой Ю. А. «наиболее значительным преимуществом использования платформы управления обучением является то, что она объединяет все ваши учебные материалы в одном централизованном пространстве. Таким образом, вы можете создавать тренировочные маршруты и отслеживать производительность, используя только один инструмент» [9, с. 37].

Таблица 3 – Образовательные платформы и системы управления обучением [10, с. 50], [31, с. 178]

Наименование	Содержание
Getcourse	Масштабная платформа для создания и продажи онлайн-курсов, предоставляет возможности для обучения как в формате самостоятельного изучения, так и в формате онлайн-курсов с преподавателем или куратором. Предоставляет отчёты и аналитику об активности студентов, успеваемости и других показателях, что позволяет отслеживать эффективность и улучшать свои образовательные программы. Платформа может интегрироваться с различными инструментами и сервисами, такими как системы электронной почты, платёжные системы, CRM и другие [3, с. 32].
Mirapolis	Платформа для автоматизации HR-процессов. Она помогает организовать дистанционное обучение, подбирать и адаптировать персонал, а также проводить тестирование и оценку уровня знаний сотрудников. Эту платформу используют крупные компании: РЖД, Пенсионный Фонд России, аэропорт Домодедово.
ISpring Learn	облачная платформа для создания и управления обучающими материалами. Она позволяет создавать интерактивные курсы с использованием различных мультимедийных элементов. Платформа обладает разнообразными функциями, включая возможность создания адаптивных курсов, отслеживание прогресса обучения, генерацию отчетов, интеграцию с LMS и другими инструментами. Работают с крупными корпорациями и небольшими компаниями. Среди них: Sony, МТС, Альфа-Капитал [34, с. 957].

Помимо LMS систем управления обучением существуют системы управления знаниями (KMS) – «онлайн-пространство самообслуживания, позволяющее сотрудникам искать внутренние знания в свободное время. Кроме того, он служит внутренней вики страницей, которая предоставляет возможности асинхронного обучения. KMS – это полезный инструмент для организации общекорпоративных материалов, доступных в любое время. Системы управления знаниями могут сократить время поиска информации до 50 процентов» [18, с.166].

Помимо образовательных платформ некоторые компании внедряют современные экспериментальные инструменты обучения. Наиболее популярные из них перечислены в таблице 4.

Более перспективными инструментами для современных компаний кажутся сегодня боты и виртуальная реальность. Вместе с тем, исследования

показывают, что микрообучение приводит к лучшим результатам, чем традиционные методы электронного обучения, такие как длительные лекции или виртуальное обучение под руководством инструктора [7, с. 152].

Таблица 4 – Современные инструменты обучения персонала организации [28, с. 125], [29, с. 176], [33, с. 349]

Наименование	Содержание
Виртуальная и дополненная реальность	Создание иммерсивных сред обучения, которые позволяют сотрудникам получать практический опыт в безопасной и контролируемой среде
Боты	Программные агенты, которые используются для обучения сотрудников в различных компаниях и организациях. Они могут быть реализованы в виде чат-ботов, виртуальных ассистентов.
Онлайн-курсы и вебинары	Интерактивные онлайн-курсы и вебинары предоставляют возможность получения знаний и навыков удаленно
Мобильные приложения	Обучение на платформе мобильного телефона, что обеспечивает доступ к образовательным материалам в любое время и в любом месте.
Геймификация	Создание игровых сценариев и заданий, которые позволяют сотрудникам применять полученные знания на практике и получать моментальную обратную связь [11, с. 53].
Микрообучение	Предоставление коротких, конкретных учебных материалов, которые легко усваиваются за короткий промежуток времени.
Сетевое обучение	Стимулирование обмена знаниями и опытом между сотрудниками с помощью социальных сетей и платформ для обучения, таких как корпоративные блоги, форумы и онлайн-сообщества

В свою очередь, И.Н. Ивановым и Л.В. Орловой подчеркивается, что ключевым блоком системы управления персоналом должно быть непрерывное обучение персонала. Компании, предоставляющие возможности для непрерывного обучения, более привлекательны для талантливых сотрудников. Сотрудники видят в таких компаниях возможность для профессионального и личностного роста. Вместе с тем действенным способом накопления корпоративных знаний выступают корпоративные университеты и учебные центры, создаваемые в организациях [8, с. 77].

Если говорить не только о новых цифровых технологиях, то в дополнение к традиционным методам обучения используются следующие методы обучения, перечисленные на рисунке 5.

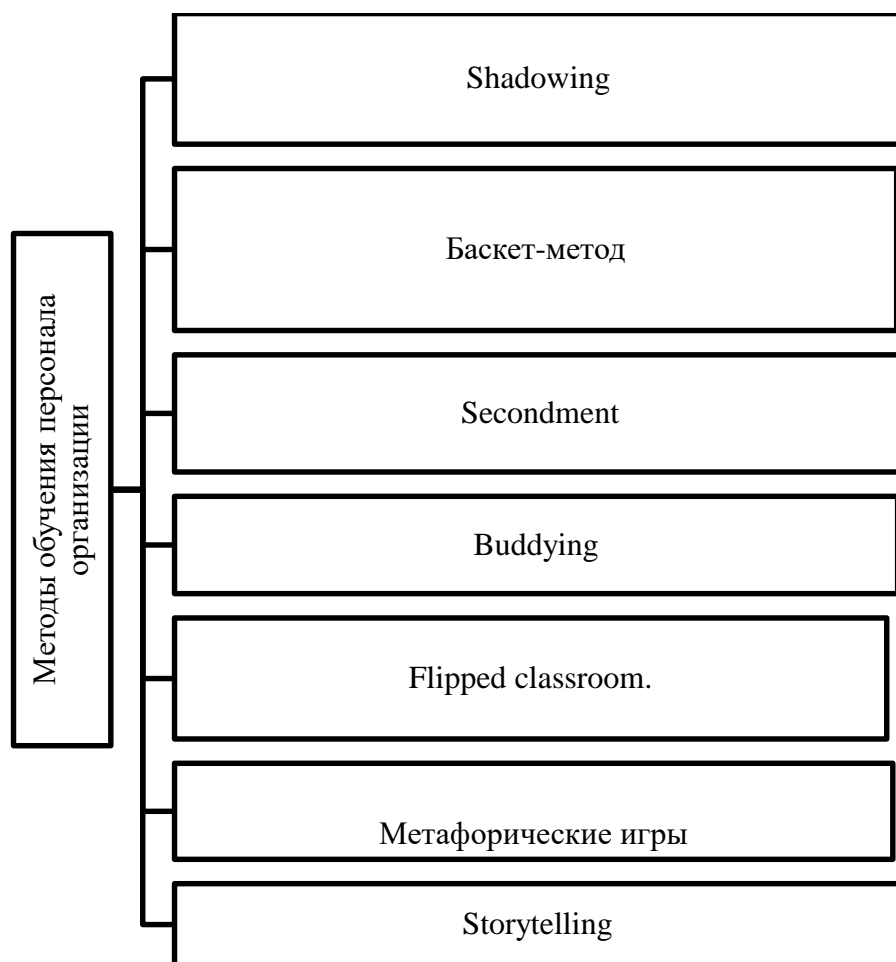


Рисунок 5 – Методы обучения персонала организации [20, с. 343], [27, с. 134]

Далее представленные на рисунке 5 методы обучения персонала организации рассмотрены подробнее.

Shadowing – «это метод, при котором к состоявшемуся специалисту прикрепляют молодого сотрудника, идущего за ним в рамках рабочего процесса по пятам. Данный метод является производным классической формы обучения, когда наставник на личном примере демонстрирует свою деятельность» [15, с. 83]. Метод основан на наблюдении и имитации, когда новый сотрудник следует за опытным коллегой, «заслушиваясь» и «засматриваясь» на его действия в процессе работы. Основные этапы метода Shadowing представлены на рисунке 6.

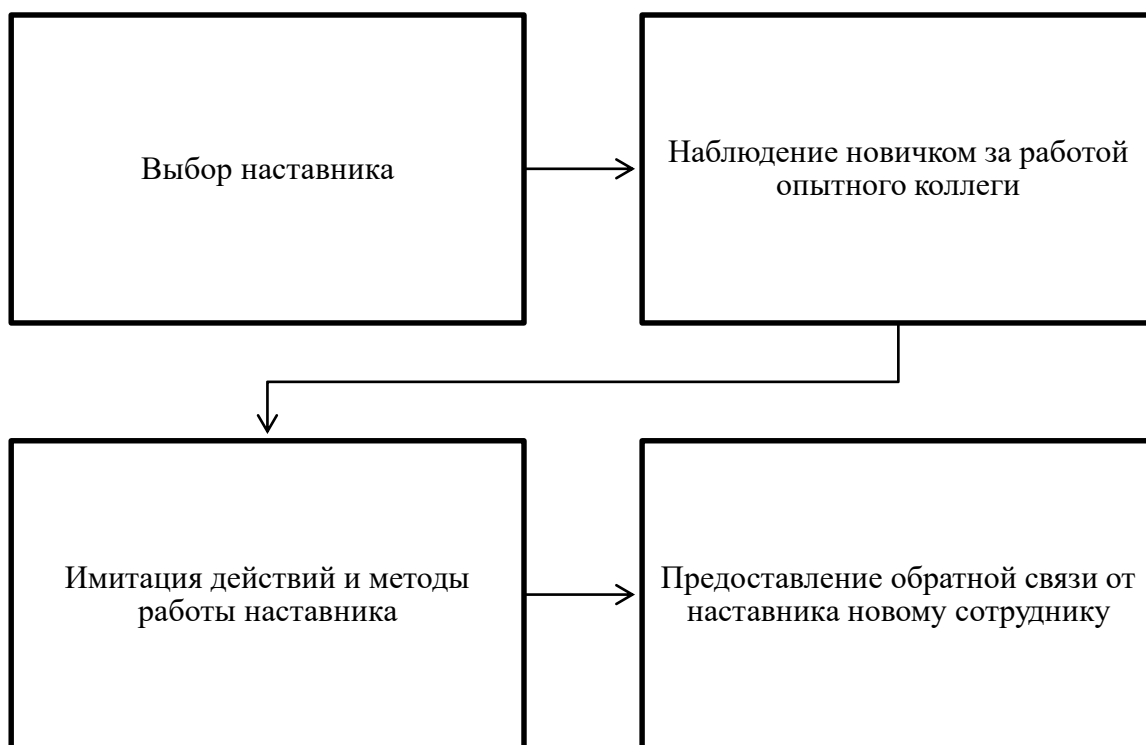


Рисунок 6 – Основные этапы метода Shadowing

Метод Shadowing обладает такими преимуществами, как быстрое и эффективное усвоение знаний и навыков, предоставление реальных примеров в рабочей среде, укрепление отношений между сотрудниками, более быстрая адаптация.

Баскет-метод – «это обучение персонала, основанное на моделировании рабочих ситуаций руководителя. Предварительно будущему специалисту проводят инструктаж по части его деятельности, а затем уже делегируют ответственность. Сотрудник проходит стремительную проверку своих характеристик, оставаясь наедине с профессиональной функцией» [27, с. 135]. Данный метод способствует активному участию сотрудников в учебном процессе, помогает развивать критическое мышление, способствует обмену знаниями между участниками. Метод также позволяет создать интерактивную и динамичную обстановку на учебных занятиях.

Secondment – метод, при котором сотрудник временно переводится или направляется из своего обычного подразделения, отдела или компании в другое подразделение, отдел или организацию для выполнения определенных задач или проектов. Классическая ротация преимущественно ограничивается полем одной организации, данный метод используется для обмена опытом и между разными предприятиями. Secondment может быть временным и длиться от нескольких недель до нескольких месяцев или даже лет, в зависимости от характера задачи или проекта. Данный метод выступает для компании одним из способов развития и повышения мотивации своего сотрудника.

Buddying – метод, являющийся производным от классического наставничества, здесь менее опытный сотрудник назначается партнером более опытного коллеги (ментора, наставника). Функцией специалиста является оперативная консультация нового сотрудника по его профессиональным обязанностям, а также знакомство с культурой организации. В основном, данный метод используется для поддержки новичков и помощи им в адаптации, улучшении профессиональных навыков и интеграции в коллектив. Основным преимуществом данного метода является то, что партнерство между новым сотрудником и его ментором способствует формированию доверительных отношений, обеспечивая более быстрое и эффективное обучение и адаптацию.

«Flipped classroom – это метод, в котором предварительно проводится дистанционное введение сотрудника в теоретическую часть предстоящей деятельности, а затем специалист отвечает на возникшие вследствие обучения вопросы.

Метафорические игры – это производная от деловых игр, в которых деятельность организации представляется в роли художественных историй, раскрывающих общечеловеческий опыт коммерческой деятельности.

Storytelling – это использование историй театрального свойства для разъяснений политики предприятия и корпоративной этики новоиспеченному сотруднику» [20, с. 343].

Следующей тенденцией совершенствования процессов управления обучением является персонализация обучения с учетом потребностей и навыков каждого сотрудника, а также индивидуализация образовательного процесса в зависимости от уровня знаний и темпа обучения каждого сотрудника [2, с. 13]. Также для повышения эффективности процессов управления обучением персонала организации необходимо использование аналитических данных и инструментов бизнес-аналитики, которые позволят оценить эффективность обучения, оценить уровень усвоения материала и выявить области для дальнейшего улучшения образовательных программ.

К основным негативным факторам, которые в настоящее время влияют на процессы управления обучением персонала относят выбор неэффективных методов обучения для конкретной организации, отсутствие времени у персонала на обучение, высокая загруженность, низкая мотивация персонала получать новые знания, ограниченность финансовых и человеческих ресурсов для разработки эффективных программ обучения персонала, использование устаревших методов обучения, недостаточная поддержка руководства или ее отсутствие и другое.

В заключении пункта можно сформировать основные аспекты управления обучением современной организации:

- персонализация обучения, учет индивидуальных потребностей персонала;
- внедрение передовых образовательных технологий обучения и управления обучением;
- создание адаптивных программ обучения персонала;
- обучение, направленное на развитие навыков и ключевых компетенций, необходимых для успешной работы на современном рынке труда с учетом его будущих изменений;
- формирование образовательной культуры в организации;
- оценка эффективности обучения и использование аналитических данных для его улучшения.

В заключении теоретического раздела бакалаврской работы, также можно сделать вывод, что целью управления обучением персонала является повышение профессиональных навыков и компетенций сотрудников организации с целью достижения конкретных целей организации. Обучение персонала может быть направлено на развитие специализированных навыков, улучшение коммуникации, обучение новым технологиям и инструментам, повышение продуктивности, снижение ошибок и рисков, улучшение клиентского обслуживания, адаптацию к изменяющимся рыночным условиям и другие аспекты, важные для эффективного функционирования организации. Современные подходы, методы, способы управления обучением персонала ориентированы на эффективное использование инновационных технологий и методов для достижения целей обучения и развития персонала организации. Современные компании должны ориентироваться на непрерывное обучение своих сотрудников и наращивание кадрового потенциала путем использования инновационных технологий, методов и моделей опираясь на специфику деятельности, ресурсы и поставленные перед организацией цели.



## **2 Оценка управления обучением персонала организации на примере ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»**

ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» является одним из крупнейших продавцов геосинтетики в Поволжье, предлагает несколько видов геотекстильного материала, предназначенных для применения в дорожном строительстве, а также для балластировки нефти и газопроводов. Компания более 20 лет занимается продвижением и продажей данных материалов на российском рынке. Предприятие работает с крупнейшими российскими производителями и представляет их интересы на рынке геосинтетики.

Основные направления деятельности ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»:

- реализация нетканых материалов в том числе геотекстиль марки «Геоком», применяемые в области строительства дорог для автомобильного и железнодорожного транспорта, а также для балластировки трубопроводов. Продукция имеет сертификат соответствия, санитарно-эпидемиологическое заключение, а также награды почетными дипломами;
- реализация нетканых материалов для автомобильной промышленности. Текстиль для отделки и изготовления формованных изделий салона автомобиля (ковёр пола, обивка потолка), багажника (ковёр пола, арки колес, полка багажника), детали подкапотного пространства;
- продажа промышленных смазочных материалов, масел, жидкостей и специальных продуктов французского нефтехимического концерна TOTAL [19].

На рисунке 7 представлена организационная структура ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

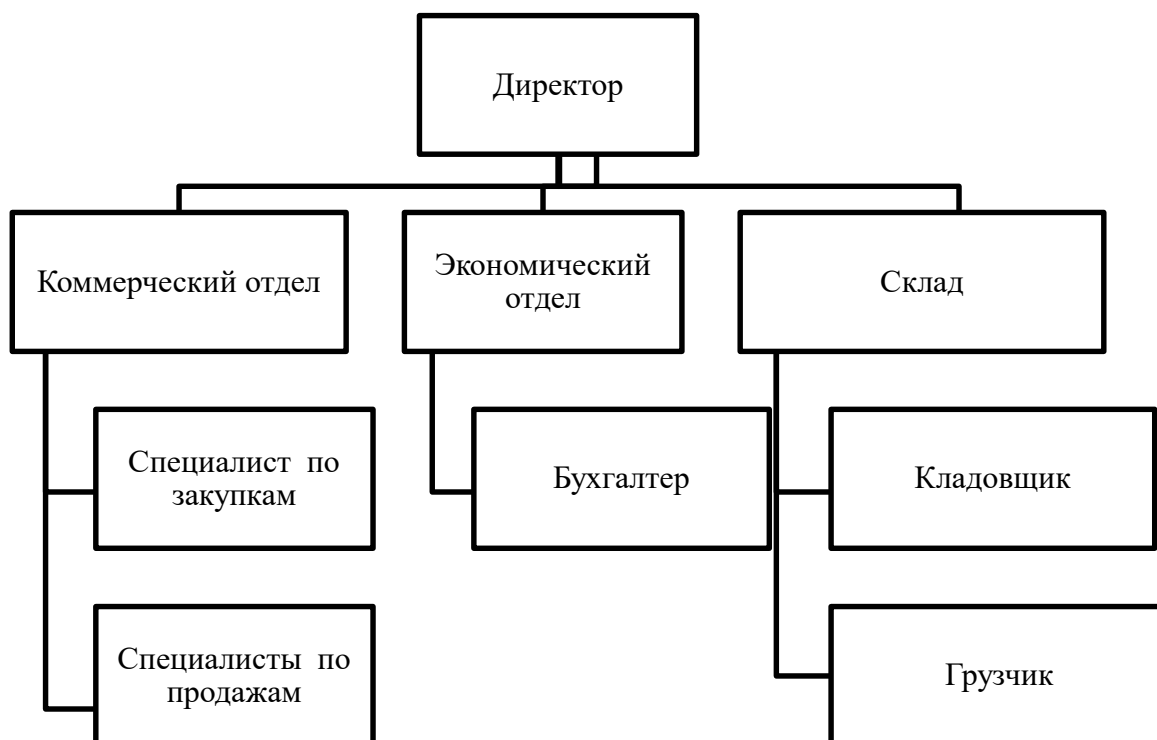


Рисунок 7 – Организационная структура ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

Организационная структура предприятия – линейно-функциональная, позволяет специализированным отделам сосредотачиваться на своих функциональных областях и разрабатывать экспертизу, способствует стандартизации процессов и процедур внутри отделов, что может улучшить качество продукции и услуг.

Директор является высшим руководителем организации и несет ответственность за стратегическое управление всей компанией. Директор принимает ключевые решения, разрабатывает стратегические планы и обеспечивает эффективное функционирование всех отделов. Директором компании с марта 2003 г. является Васильев В. О.

Бухгалтер организации отвечает за финансовую отчетность, бухгалтерские операции и налоговую отчетность компании, а также осуществляет услуги по бухгалтерскому учету для клиентов организации и учету, и контролю документооборота компании.

Коммерческий отдел ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» занимается продажами, развитием клиентской базы, анализом рынка и конкурентов, а также разрабатывает стратегии продаж, привлекает новых клиентов, осуществляет поддержание отношений с существующими клиентами. Также сотрудники коммерческого отдела ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» осуществляют закупки необходимого сырья и материалов для производства и продажи продукции организации.

Складской отдел в ответе за сохранность материальных ресурсов компании, осуществляют операции по учету, хранению и содержанию материальных запасов организации.

Ответственным за формирование и реализацию кадровой политики предприятия, в виду небольшого количества персонала, выступает также директор организации, который осуществляет в рамках работы с кадрами следующие действия:

- ведение кадрового делопроизводства в полном объеме (прием, перевод, увольнение);
- контроль графиков отпусков, оформление командировок;
- ведение табеля учета рабочего времени;
- ведение воинского учета;
- реализация мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала;
- формирование мотивационной политики предприятия.

Основные локальные акты по работе с персоналом, применяемые в организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» следующие:

- трудовой договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- положение о премировании;
- инструкции по охране труда и другие [25].

Все перечисленные документы служат для установления правил и стандартов, которые регулируют трудовые отношения в организации и обеспечивают соблюдение трудового законодательства.

Ниже в таблице 5 проведен анализ основных экономических показателей организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Таблица 5 – Экономические показатели деятельности ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс. руб.	335331	175534	102551	-159797	-47,65	-72983	-41,58
2. Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	320301	165067	88336	-155234	-48,47	-76731	-46,48
3.Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	15030	10467	14215	-4563	-30,36	3748	35,81
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	15723	11082	13922	-4641	-29,52	2840	25,63
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-693	-615	293	78	-11,26	908	-147,6
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-770	-772	10	-2	0,26	782	-101,3
8.Основные средства, тыс. руб.	1818	1048	278	-770	-42,35	-770	-73,47
9.Оборотные активы, тыс. руб.	61554	12399	13987	-49155	-79,86	1588	12,81
10.Среднесписочная численность, чел.	8	8	8	0	0	0,00	0,00
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4160	4400	6040	240	5,77	1640	37,27
12.Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	41916,38	21941,75	12818,88	-19974,6	-47,65	-9122,9	-41,58
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	520	550	755	30	5,77	75	11,03
14.Фондоотдача	184,45	167,49	368,89	-16,96	-	201,4	-

Продолжение таблицы 5

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
15.Оборачиваемость активов, раз	5,448	14,157	7,332	8,709	-	-6,8	-
16.Рентабельность деятельности, %	-0,207	-0,350	0,286	-0,144	-	0,64	-
17.Рентабельность продаж, %	-0,23	-0,44	0,01	-0,209	-	0,45	-
18.Затраты на рубль выручки, коп.	100,2067	100,3504	99,7143	0,1437	0,143	-0,64	-0,634

В таблице 5 видно ухудшение финансовых показателей компании ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» к 2022 г. Выручка компании в 2022 г. снизилась на – 47,65% и составила 175534 т. р. относительно 335331 т. р. в 2021 г. В 2023 г. продолжается снижение показателя выручки до 102551 т. р. Себестоимость продаж с учетом снижения товарооборота тоже снижается на – 48,47% в 2022 г., на -46,48% в 2023 г. Валовая прибыль в 2022 г. составила 10467 т. р., что на 30,36% ниже валовой прибыли, полученной годом ранее. В 2023 г. валовая прибыль, напротив увеличилась до 14215 т. р. или на 35,81%.

Коммерческие расходы компании снизились в 2022 г. на – 29,52% на фоне снижения товарооборота. В 2023 г. компания увеличила коммерческие расходы на 2840 т. р. Управленческие расходы компания не учитывает отдельно, они входят в себестоимость продаж.

На фоне роста снижения себестоимости продаж и роста валовой прибыли, компания ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» в 2023 г. получает прибыль от продаж в размере 293 т. р. В 2022 г.убыток от продаж компании составил – 615 т. р.

Далее наглядно на рисунке 8 рассмотрена динамика выручки и основных расходов компании ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Рисунок 8 показывает, что доля себестоимости продаж в общем объеме выручки от реализации компании ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» достаточно

высока, но снижается к 2023 г. В 2021 г. доля себестоимости составляла 95%, в 2022 г. – 94%, в 2023 г. – 86%. Данное снижение благоприятно отразилось на показателях прибыли предприятия. Можно сделать вывод, что компания проводит работу по оптимизации общих затрат.

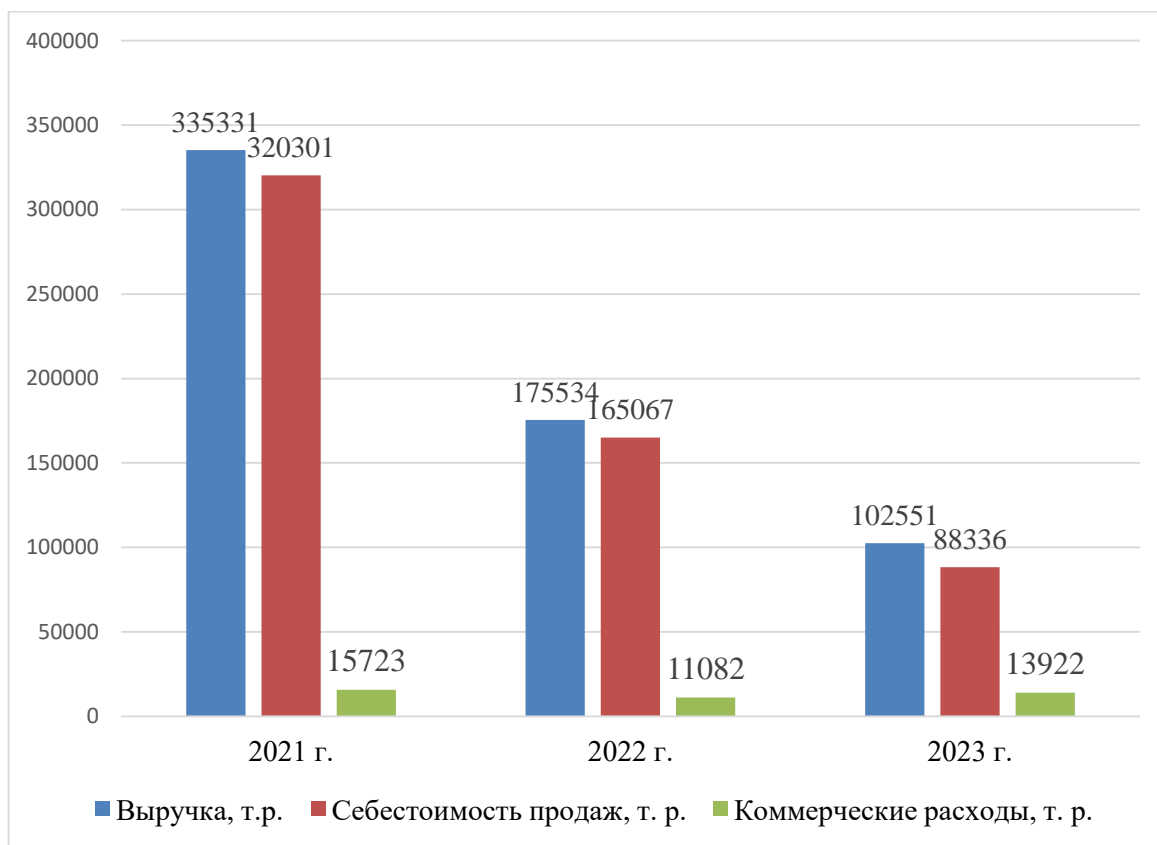


Рисунок 8 – Динамика выручки и основных расходов ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», т. р.

Доля коммерческих расходов и их объемы в абсолютном выражении, наоборот, растут. Организация вложила большое количество финансовых ресурсов в 2023 г. в продвижение продукции. Доля коммерческих расходов в 2021 г. в выручке от реализации составляла 4,6%, на конец 2023 г. она составила – 13,6%.

Чистая прибыль или совокупный финансовый результат ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» на конец 2023 г. составил 10 т. р.

Ниже проведена оценка основных показателей рентабельности компании ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» (Рисунок 9).

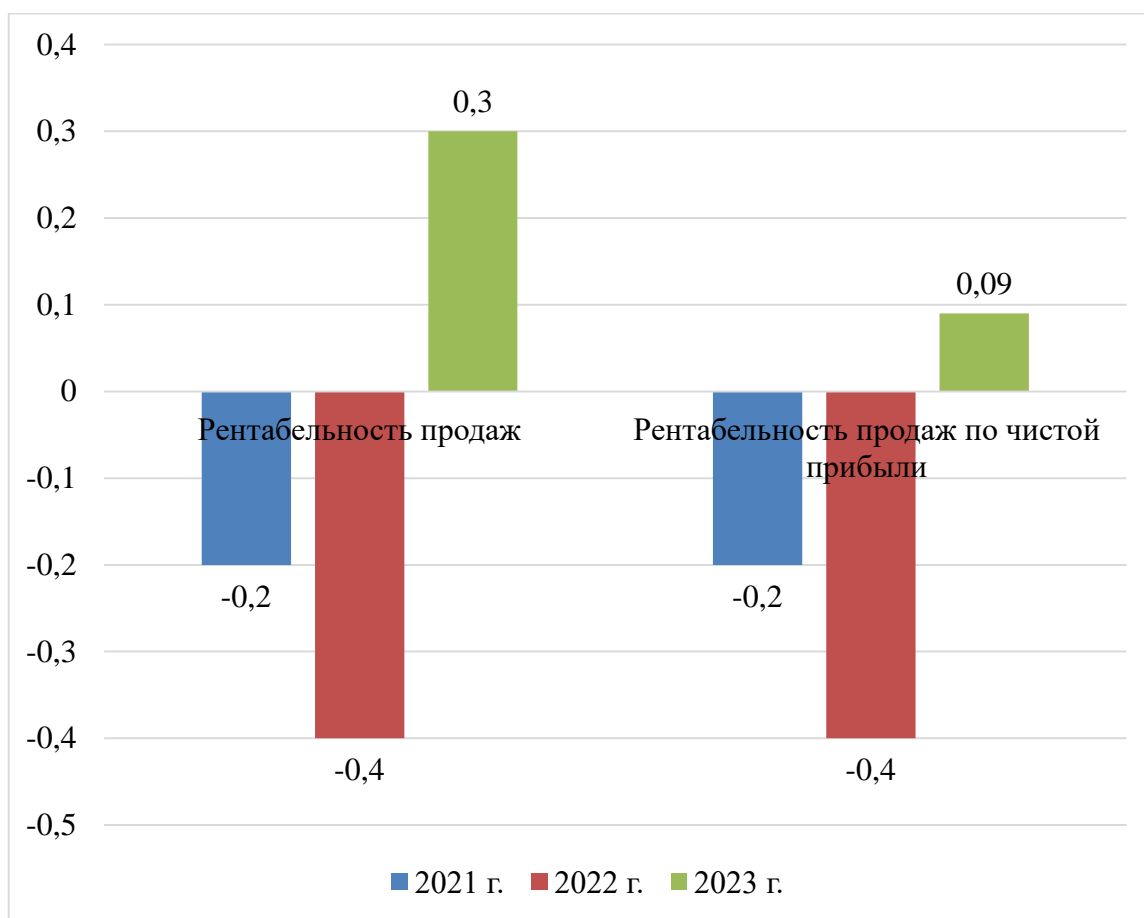


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности продаж по чистой прибыли ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», %

Показатели рентабельности, рассчитанные за исследуемый период, демонстрируют нерентабельность деятельности и продаж компании ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» в 2021 г. и 2022 г., что, естественно, негативно отражалось на финансовой устойчивости предприятия. В 2023 г. показатель улучшился.

В заключении сделан вывод, что в организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» в течение 2021-2022 г. присутствовали серьезные финансовые проблемы, что приводило к убыткам и негативно сказывалось на ее финансовом состоянии. В 2023 г. показатели улучшились, но не значительно.

## 2.2 Оценка управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

В начале оценки управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» необходимо ознакомиться с составом персонала организации и его характерными особенностями. Для этого в таблице 6 проведена оценка структуры персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Таблица 6 – Оценка структуры персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Директор	1	11	1	12,5	1	12,5
Бухгалтер	1	11	1	12,5	1	12,5
Сотрудники коммерческого отдела	5	56	4	50	4	50
Сотрудники склада	2	22	2	25	2	25
Всего	9	100	8	100	8	100

В таблице 6 видно, что в течение трех последних лет структура персонала не менялась. Численный состав также практически остался без изменений, только в 2022 г. был уволен один из сотрудников коммерческого отдела по причине сокращения штата. Основную долю персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» составляют сотрудники коммерческого отдела – 50% в 2022 г. и 2023 г. Данная категория сотрудников играет ключевую роль в достижении финансовых результатов организации.

Ниже на рисунке 10 представлена структура персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» по возрастным категориям на конец 2023 г.

На рисунке 10 видно, что в организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» преобладает возрастная категория от 26 до 40 лет и составляет 50% от общей численности сотрудников.



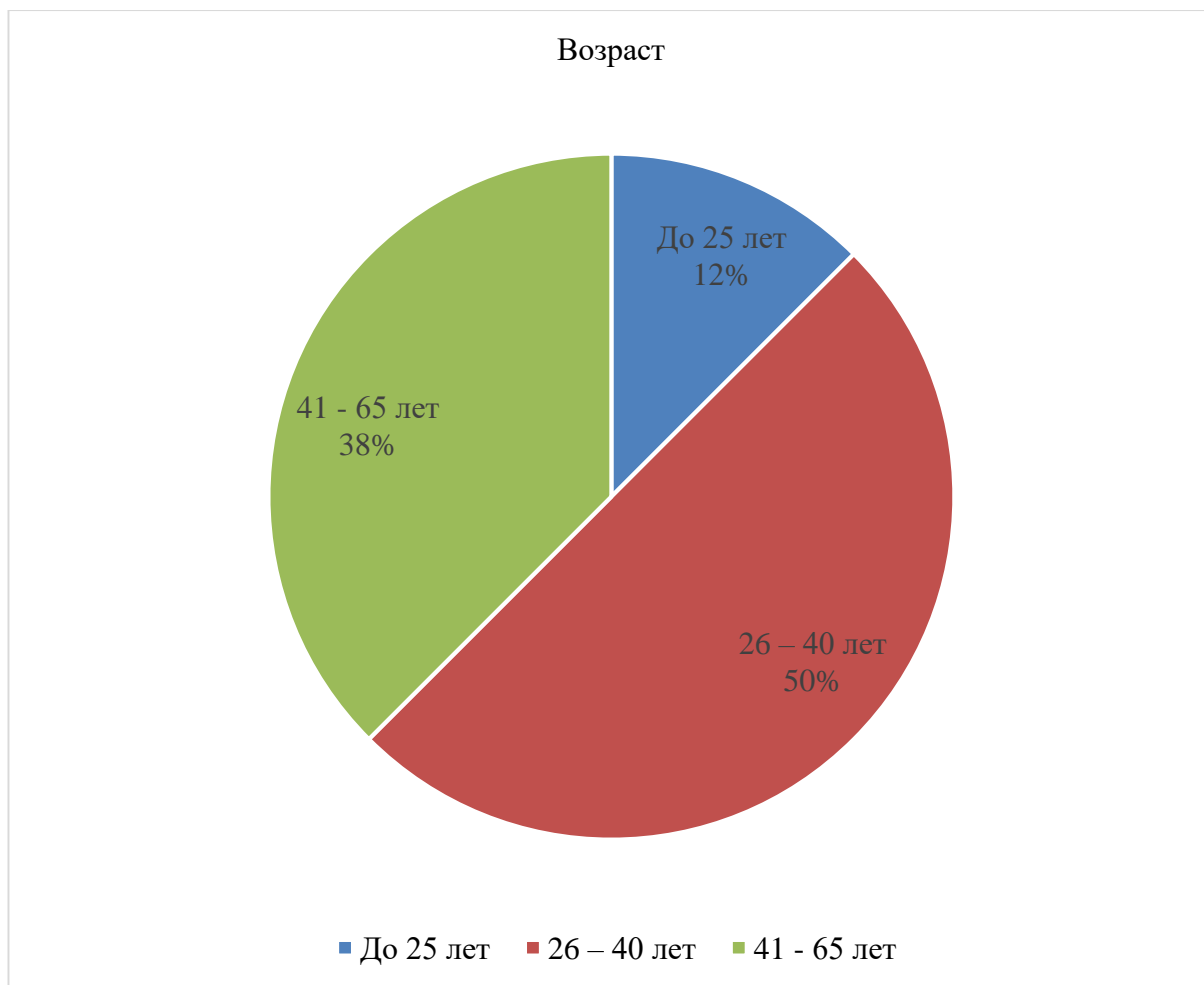


Рисунок 10 – Структура персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» по возрастным категориям, 2023 г.

Можно сделать вывод о достаточно молодом коллективе организации и возможности использовать более современные методы обучения персонала.

Также на рисунке 11 представлена структура персонала организации по уровню образования.

Согласно рисунку 11 только 38% от всей численности персонала организации имеют оконченное высшее образование по профилю своей деятельности. При недостаточном уровне образовательных и адаптационных мероприятий на предприятии могут возникать разного рода операционные ошибки, увеличивается средний срок выполнения сотрудником поставленной задачи и, в целом, снижение продуктивности.



Рисунок 11 – Структура персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» по уровню образования, 2023 г.

Следующим шагом в таблице 7 проведена оценка текучести персонала, для понимания насколько часто обновляется состав организации.

Таблица 7 – Оценка динамики выбытия работников ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	9	8	8
Общее количество уволенных, чел.	-	2	-

## Продолжение таблицы 7

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Количество работников, проработавших весь период, чел	9	6	7
Коэффициент постоянства кадров, %	100	75	100
Коэффициент текучести кадров, %	1	25	1

В таблице 7 видно, что на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» коэффициент текучести кадров составил на конец 2023 г. – 1%, что является хорошим показателем. Значение показателя в 2022 г. составило 25% в виду небольшого количества персонала организации и кадровых изменениях. Коэффициент постоянства кадров на конец 2023 г. составляет 100%, что может свидетельствовать о лояльности к организации текущего персонала. Значительная часть персонала – 75% работает в организации уже более трех лет.

Как уже говорилось выше, директор организации формирует кадровую политику организации, в том числе в сфере обучения и развития персонала. Среди основных его обязанностей в данной области можно выделить:

- выявление потребности в обучении;
- планирование и реализация программ обучения;
- планирование бюджета на образовательные мероприятия;
- выбор поставщиков обучения: внешних тренингов агентств, профессиональных образовательных центров, консультантов или тренеров;
- оценка эффективности проводимого обучения;
- поощрение обучения и саморазвития среди сотрудников.

К локальным актам, регулирующим процесс проведения обучения и повышения квалификации персонала относится - Положение о системе обучения и развития сотрудников организации. Также сохраняются договоры

с образовательными учреждениями, в случае, если организация отправляет сотрудников на внешние обучающие программы.

На предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» мероприятия по обучению и развитию персонала происходят редко. Основные мероприятия по обучению сотрудников, проводимые на предприятии представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Способы обучения персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

На предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» редко проводятся мероприятия по обучению персонала в последние 3 года в виду убыточной деятельности и недостаточности средств на данные мероприятия. Повышение квалификации проходил только бухгалтер в 2022 г. Различные инструктажи по охране труда проводит директор организации.

Адаптация персонала проходит в организации в течение 3 месяцев. Каждому сотруднику дается испытательный срок. Основными критериями прохождения испытательного срока являются: отсутствие претензий со стороны партнеров, отсутствие дисциплинарных нарушений., выполнение планов, если таковые имеются.

Основными этапами адаптации в организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» являются:

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

Так как в организации отсутствует отдел кадров и коллеги часто заняты рабочими вопросами, то адаптация сотрудника проходит только в части организационных моментов, а также знакомства с коллективом. В дальнейшем сотрудник пытается адаптироваться самостоятельно. Текущий персонал помогает с обучением по мере возможности.

Ниже на рисунке 13 представлена динамика доли сотрудников организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», прошедших профессиональная обучение в течение трех лет.



Рисунок 13 – Динамика доли сотрудников организации, прошедших профессиональная обучение в течение года, % от списочной численности  
Оценка эффективности проводимого обучения персонала

ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» производится путем оценки динамики производительности труда сотрудников, успешности и скорости выполнения ими поставленных задач.

Для выявления потребности в формировании обучающих мероприятий для сотрудников ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» необходимо оценить эффективность их деятельности качественно и количественно. В качестве количественного показателя рассмотрена динамика показателя среднегодовой выработки сотрудников организации в течение трех лет (рисунок 14).

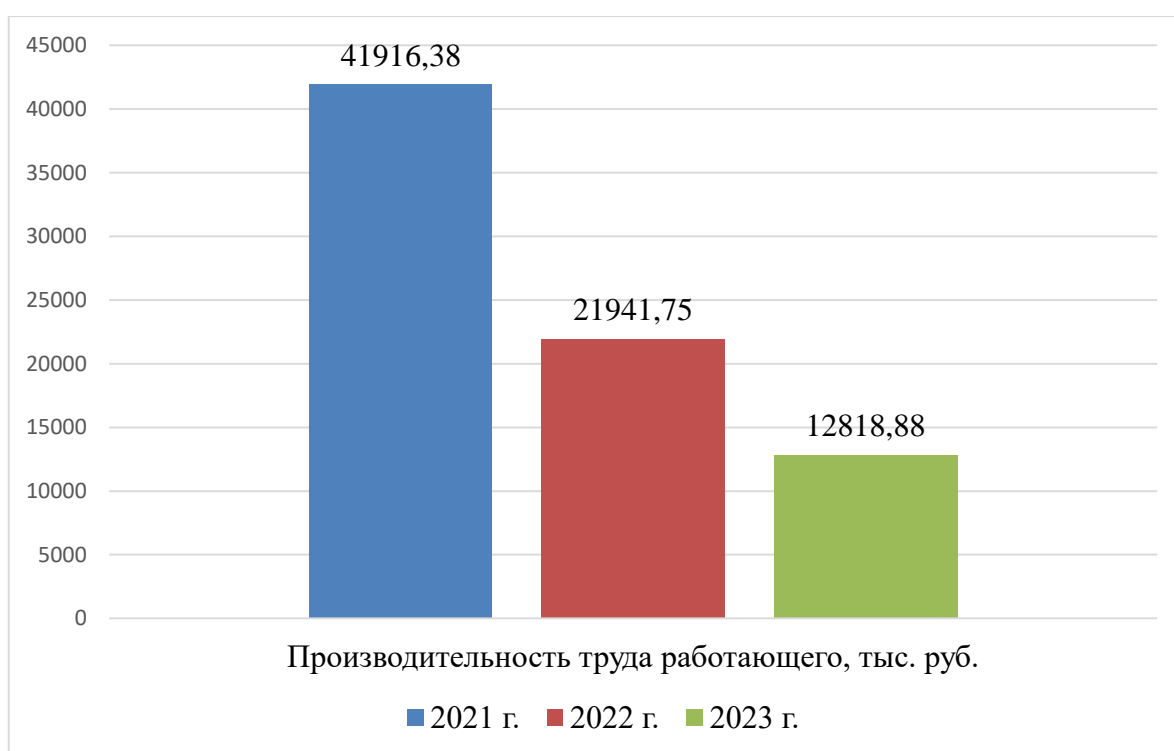


Рисунок 14 – Динамика показателя среднегодовой выработки сотрудников ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» за 2021-2023 гг., т. р.

Среднегодовая выработка работающего ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» значительно снизилась относительно значения в 2021 г. и составила на конец 2023 г. – 12818,88 т. р. Снижение показателя может быть связано со снижением эффективности труда персонала.

Ниже в таблице 8 рассмотрены такие качественные показатели эффективности деятельности персонала как наличие ошибок и претензий со стороны партнеров и клиентов организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Таблица 8 – Качественные показатели эффективности деятельности персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023/2022 гг.	2022/2021 гг.
Операционные ошибки, ошибки в документации	3	5	7	2	2
Жалобы со стороны партнеров, клиентов	2	2	3	0	1
Затягивание сроков выполнения задачи	3	2	4	-1	2

В таблице 8 виден рост в течение трех лет всех показателей. За три года увеличивается количество операционных ошибок, жалоб от партнеров, клиентов относительно качества работы сотрудников, а также некоторыми сотрудниками систематически осуществляется затягивание сроков выполнения поставленных задач. Ухудшение качественных показателей приводит к дополнительным финансовым потерям и упущенной выгоде.

Также на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», в ходе оценки управления обучением, был проведен опрос сотрудников касательно предпочтительных методов обучения. Результаты опроса представлены на рисунке 15.

На рисунке 15 видно, что большей части сотрудников организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» хотелось бы обучаться и профессионально развиваться. Предпочтительные формы обучения – тренинги, вебинары, дистанционные курсы.

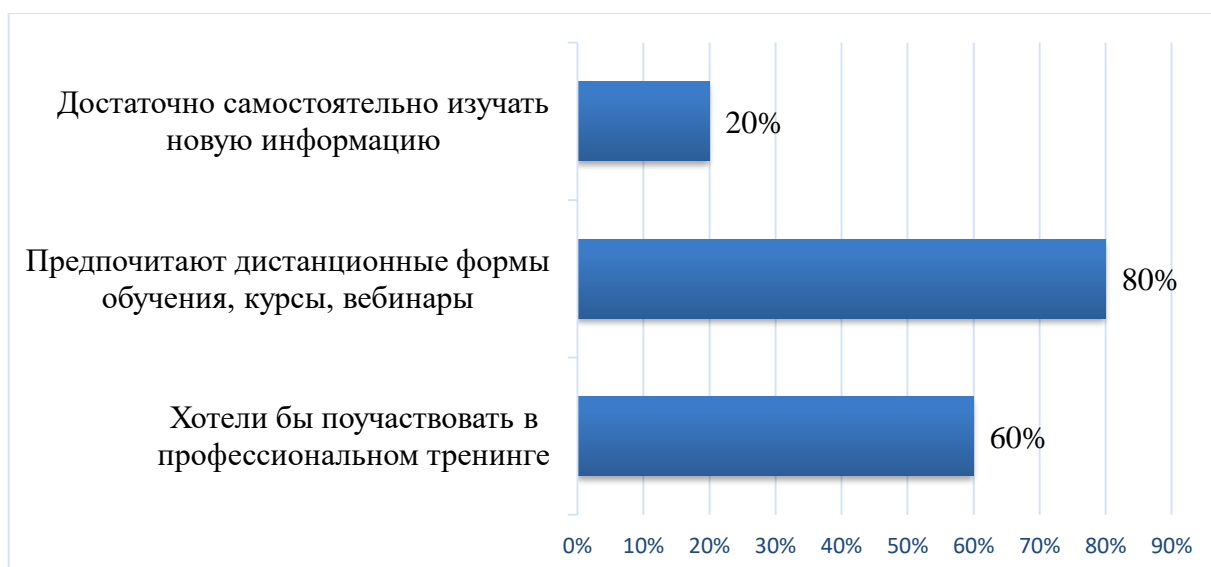


Рисунок 15 – Опрос сотрудников касательно предпочтительных методов обучения, %

В заключении второго раздела можно сделать вывод, что в системе обучения персонала в организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» присутствует ряд проблем, перечисленных в таблице 9.

Таблица 9 – Основные проблемы в системе обучения персонала в организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Мероприятия по обучению проходят редко и для отдельных категорий сотрудников	Редко проводятся мероприятия по обучению персонала в последние 3 года в виду убыточной деятельности и недостаточности средств на данные мероприятия. Повышение квалификации проходил только бухгалтер в 2022 г. Различные инструктажи по охране труда проводит директор организации. Отсутствие обучающих мероприятий негативно сказывается на среднегодовой выработке персонала, которая снизилась до 12818 т. р. (рисунок 14), а также на качестве работы персонала и количестве допускаемых ошибок (таблица 8).	Проведение регулярных обучающих мероприятий для всех категорий сотрудников с учетом доступных финансовых ресурсов.



Продолжение таблицы 9

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Не используются современные методы обучения персонала	Среди основных способов обучения на предприятии используются: повышение квалификации, обучение во время адаптации, инструктажи и самостоятельное обучение (рисунок 12). В то же время, согласно проведенному опросу, (рисунок 15) большей части сотрудников организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» хотелось бы обучаться и профессионально развиваться. Предпочтительные формы обучения – тренинги, вебинары, дистанционные курсы.	Формирование цифровой базы знаний для сотрудников предприятия

Следовательно, в заключении аналитического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что выявленное в ходе проведенного анализа системы обучения персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» снижение показателя среднегодовой выработки персонала до 12818 т. р. или на 69,4%, а также ухудшение качественных показателей деятельности персонала организации, в частности рост операционных ошибок более чем в 2 раза за три года, рост числа жалоб со стороны партнеров и клиентов, затягивание сроков выполнения работ, а также неудовлетворенность сотрудников организации действующими методами обучения, выявленная в ходе опроса сотрудников, обуславливают необходимость в разработке направлений по улучшению процессов обучения персонала в организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

### **3 Разработка направлений совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»**

#### **3.1 Направления совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»**

Совершенствование управления обучением персонала организации является непрерывным процессом, позволяющим поддерживать уровень квалификации сотрудников организации, улучшать их навыки, знания, развивать способности, повышать лояльность и преданность персонала своей работе.

Направления совершенствования управления обучением персонала любой организации формируются с учетом текущего состояния системы управления обучением и потребностей в обучении.

Анализ управления обучением персонала любой организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» выявил следующие основные проблемы в системе обучения предприятия.

Мероприятия по обучению проходят редко и только для отдельных категорий сотрудников. Мероприятия по обучению проходят редко в последние 3 года в виду убыточной деятельности и недостаточности средств на данные мероприятия. Повышение квалификации проходил только бухгалтер в 2022 г. Различные инструктажи по охране труда проводит директор организации. Во время адаптации обучают коллеги во время рабочего процесса. Отсутствие обучающих мероприятий негативно сказывается на среднегодовой выработке персонала, которая снизилась до 12818 т. р., а также на качестве его работы и количестве допускаемых ошибок.

В то же время на предприятии не используются современные методы обучения персонала. Среди основных способов обучения на предприятии используются: повышение квалификации, обучение во время адаптации, инструктажи и самостоятельное обучение. В то же время, согласно

проведенному опросу, большей части сотрудников организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» хотелось бы обучаться и профессионально развиваться. Предпочтительные формы обучения – тренинги, вебинары, дистанционные курсы.

Выявленное в ходе анализа ухудшение показателей среднегодовой выработки персонала, ухудшение качественных показателей его деятельности, а также неудовлетворенность персонала действующими методами обучения обусловила формирование следующих направлений совершенствования управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»:

- проведение регулярных обучающих мероприятий для всех категорий сотрудников с учетом доступных финансовых ресурсов;
- формирование цифровой базы знаний для сотрудников предприятия.

Далее рассмотрены подробнее указанные направления совершенствования управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

Мероприятие 1: Проведение регулярных обучающих мероприятий для всех категорий сотрудников с учетом доступных финансовых ресурсов. Проведение регулярных обучающих мероприятий для всех категорий сотрудников имеет важное значение в повышении производительности и достижении финансовых результатов предприятия. Так как финансовые ресурсы предприятия ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» ограничены в силу убыточной деятельности в течение нескольких лет, то предприятию необходимо остановиться на выборе более бюджетных, но не менее эффективных методов обучения персонала. Таким методом выступает метод микрообучения. Микрообучение – это бюджетный, удобный для усвоения информации и формирования навыков подход к обучению, при котором знания и навыки передаются через короткие, удобные для усвоения и применения аудио, видео, текстовые уроки, длительностью не более 5-10

минут. Микрообучение на предприятии можно осуществить несколькими способами:

- обучение в формате «знания на требование», то есть предоставление персоналу доступа к обучающим материалам в момент, когда в них возникает потребность;
- создание внутренней онлайн-платформы для микрообучения, где сотрудники могут получать доступ к коротким обучающим модулям или видеоурокам по различным темам;
- использование мобильных технологий для получения обучающих материалов;
- организация регулярных обучающих игр и квизов для закрепления знаний;
- вовлечение сотрудников в формирование обучающего контента;
- проведение ежедневных образовательных «десятиминуток».

В настоящее время наиболее бюджетными подходами для предприятия являются: проведение ежедневных образовательных «десятиминуток», а также организация регулярных обучающих игр и квизов для закрепления знаний. Основные этапы внедрения микрообучения в ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» представлены на рисунке 16.

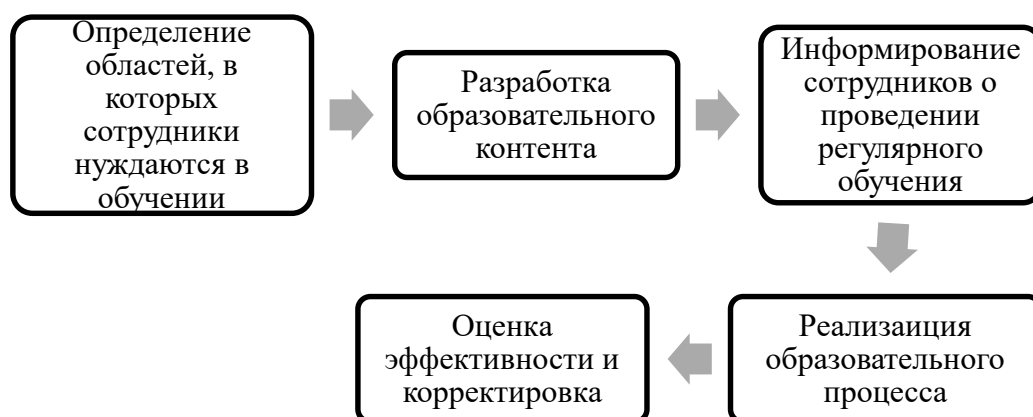


Рисунок 16 – Основные этапы внедрения микрообучения в ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

Разработка образовательного контента является важным этапом в процессе внедрения микрообучения на предприятии. На предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» образовательный контент должен включать различные темы, связанные с продукцией, технологиями, процессами производства, продажами и обслуживанием клиентов. В таблице 10 приведен пример возможного образовательного контента для предприятия ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Таблица 10 – Пример возможного образовательного контента для предприятия ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

Раздел обучения	Содержание
Основы геосинтетики	Виды и классификация геосинтетических материалов. Основные свойства и характеристики геосинтетики. Процессы производства геосинтетических материалов. Приложения и преимущества использования геосинтетики
Технологии и методы применения	Технологии, процессы, технические аспекты использования геосинтетических материалов. Новые технологии производства и применения геосинтетических материалов
Продажи и маркетинг	Особенности рынка геосинтетики и его динамика. Продуктовая линейка и особенности каждого типа геосинтетики. Техники продаж и обслуживания клиентов в сфере геосинтетики. Маркетинговые стратегии и промо-акции для продвижения продукции
Безопасность и стандарты качества	Стандарты качества и сертификация геосинтетических материалов. Меры предосторожности и рекомендации по управлению рисками
Обслуживание клиентов и послепродажное обслуживание	Процедуры обработки заказов и доставки продукции. Техническая поддержка и консультации клиентов. Разрешение возникающих проблем

Обучающий контент может быть реализован в различных форматах: презентациях на электронную почту, устно на ежедневных планерках, выложен в социальные сети или группы предприятия. Короткие ежедневные обучающие материалы помогут значительно повысить уровень знаний сотрудников, что благоприятно отразится на эффективности труда.

Мероприятие 2: Создание цифровой базы знаний на предприятии, где сотрудники предприятия, в том числе новые, смогут получить доступ к информации, документам, руководствам, инструкциям и другим ресурсам, необходимым для выполнения своих рабочих обязанностей и решения задач. Основные этапы внедрения цифровой базы знаний на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» и их содержание перечислены в таблице 11.

Таблица 11 – Основные этапы внедрения цифровой базы знаний на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» и их содержание

Этапы внедрения	Содержание этапа
Определение целей базы знаний	Определение потребностей сотрудников, которые должны быть удовлетворены через цифровую базу знаний. Установление стратегических целей и ожидаемых результатов от внедрения базы знаний.
Выбор платформы и инструментов для создания базы знаний	Выбор подходящей платформы для создания и управления базой знаний. Оценка функциональных возможностей, безопасности данных, соответствующих требованиям предприятия.
Разработка контента	Разработка структуры базы знаний, включая категории, подкатегории и теги для классификации информации. Загрузка документов, инструкций, руководства, видеоматериалов, обучающих модулей и прочего.
Обучение персонала	Объяснение основных функций и возможностей, а также обучение поиску и получению нужной информации.
Запуск базы знаний	Запуск базы знаний и регулярная коммуникация с сотрудниками о ее возможностях
Поддержка и обновление	Регулярное обновление и добавление нового контента, а также обновление функциональности в соответствии с потребностями и изменениями в организации

Внедрение цифровой базы знаний на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» обладает рядом преимуществ:

- быстрый и легкий доступ к необходимой информации, позволяет сэкономить время на поиске нужной информации и повысить производительность труда;
- база знаний предоставляет сотрудникам возможность обучаться и развиваться в процессе работы. Персонал может изучать новые

процедуры, политики, стандарты и технологии, а также повышать свои профессиональные навыки через доступный обучающий контент;

– вовлеченность персонала. Сотрудники могут участвовать в обновлении данных в базу знаний;

– благодаря доступу к актуальной и точной информации сотрудники могут выполнить свои задачи более эффективно и качественно;

– снижение зависимости от сотрудников с более высокой экспертизой, так как информация остается доступной и используемой в их отсутствие;

– упрощение и ускорение процесса адаптации новых сотрудников на предприятии.

Следовательно, предложенные в пункте направления совершенствования управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» позволят улучшить процессы обучения на предприятии, что способствует повышению производительности труда, качества работы и росту удовлетворенности сотрудников работой.

### **3.2 Экономическая эффективность направлений совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»**

В предыдущем пункте были предложены следующие направления совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», наглядно представленные на рисунке 17.

Общая эффективность предлагаемых мероприятий выражается в возможном росте производительности труда персонала, повышении качества услуг, предоставляемого сервиса, улучшению процессов адаптации на предприятии, повышении лояльности персонала и его удовлетворенностью работой. Улучшение всех этих показателей будет положительно отражаться на финансовых результатах деятельности предприятия.

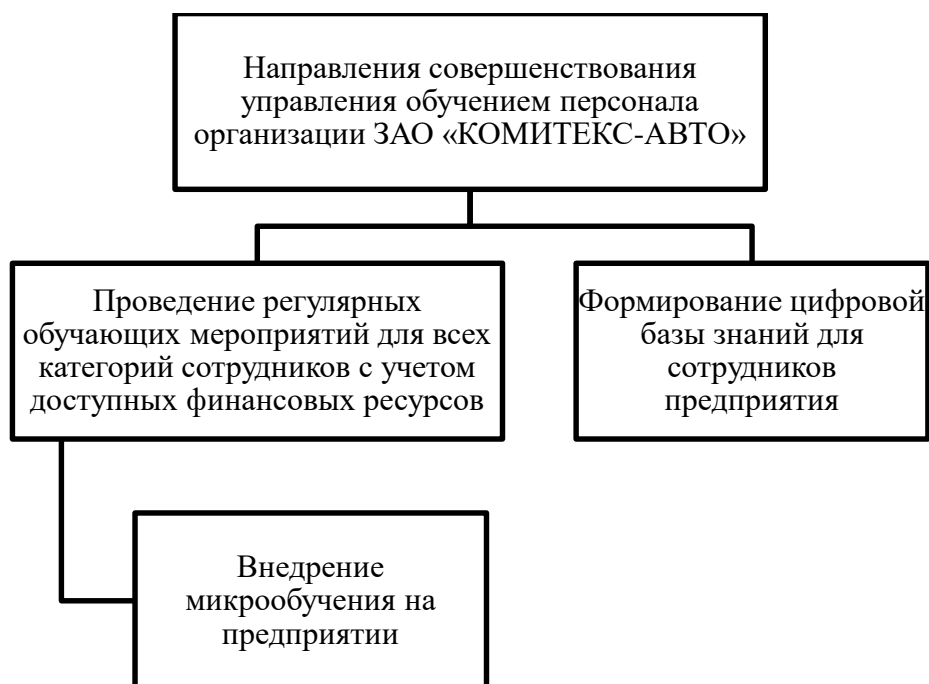


Рисунок 17 – Направления совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

Прогнозируемое изменение производительности труда при реализации предложенных направлений составит 10% или 1281 т. р. При росте производительности труда выручка предприятия также продемонстрирует рост.

Наглядно изменение выручки от реализации представлено на рисунке 18.

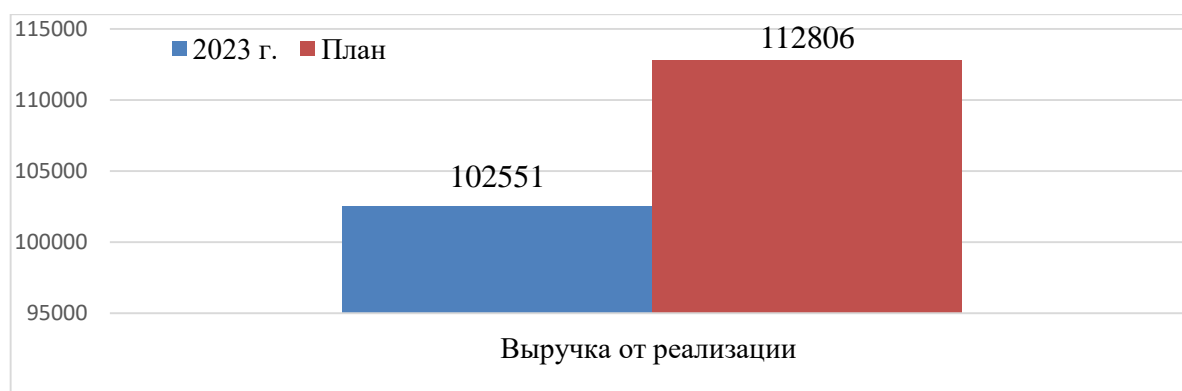


Рисунок 18 – Изменение выручки от реализации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», т. р.



Согласно рисунку 18, выручка от реализации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» может вырасти на 10255 т. р.

Для реализации предложенных направлений предприятию ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» необходимо произвести следующие затраты, перечисленные в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на реализацию предложенных направлений совершенствования управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

Вид затрат	Сумма, руб.
Трудовые затраты на поиск обучающего контента для реализации программы микрообучения	25000
Внедрение цифровой базы данных, в том числе:	165000
Разработка цифровой платформы	90000
Формирование и загрузка контента	35000
Настройка параметров системы в соответствии с требованиями предприятия	25000
Обновление и сопровождение цифровой базы знаний	15000
Итого	190000

Согласно таблице 12, затраты на реализацию предложенных направлений совершенствования управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» составят 190 т. р.

Далее рассчитана экономическая эффективность предлагаемых направлений с учетом возможного роста выручки от реализации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО». Относительное высвобождение численности работников (Эч) можно найти по формуле 1.

$$\text{Эч} = \text{Чисх} \cdot P/100, \quad (1)$$

где Чисх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\text{Эч} = 8 \cdot \frac{10}{100} = 0,8 \text{ чел.}$$

Рост среднегодовой выработки на одного работающего ( $\Delta\Pi_T$ ) после внедрения мероприятия:

$$\Delta\Pi_T = (\text{Эч} \cdot x \cdot 100) / (\text{Чисх} - \text{Эч}), \quad (2)$$

где Ч исх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\Delta\Pi_T = (0,8 \cdot 100) / (8 - 0,8) = 11,1\%$$

Годовая экономия по оплате труда в себестоимости ( $\text{Эзп}$ ) после внедрения мероприятия:

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

где 3 – среднегодовая оплате труда работающего.

$$\text{Эзп} = 755 \cdot 0,8 = 604 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия оплаты труда по социальным отчислениям ( $\text{Эс. о.}$ ) в себестоимости после внедрения мероприятия:

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

где H – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Эс. о.} = 604 \cdot 0,3 = 181,2 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия по условно – постоянным расходам в себестоимости ( $\text{Э у. п.}$ ) после внедрения мероприятия:

$$\text{Э у. п.} = \frac{3_{\text{уп}} \cdot \Pi_T}{100}, \quad (5)$$

$$\text{Э у. п.} = \frac{88336 \cdot 10}{100} = 8833,6 \text{ т. р.}$$

Совокупную годовую экономию себестоимости от внедрения мероприятий можно найти по формуле 6.

$$\text{Э общ.} = \text{Э у. п.} + \text{Э с. о.} + \text{Э зп} - \text{З}, \quad (6)$$

где З – затраты на мероприятие.

$$\text{Э общ.} = 8833,6 + 181,2 + 604 - 190 = 9428,8 \text{ т. р.}$$

Следовательно, экономический эффект от реализации предложенных направлений на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» составит 9428,8 т. р.

Социальная эффективность предлагаемых направлений выражена в следующих аспектах, представленных на рисунке 19.

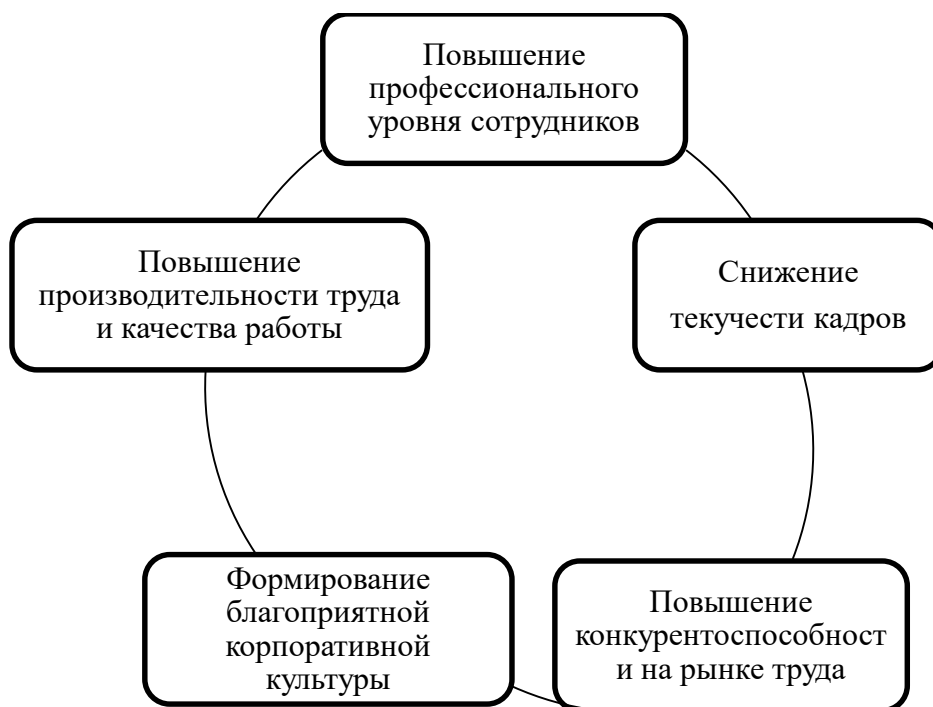


Рисунок 19 – Социальная эффективность предлагаемых направлений

Согласно рисунку 19, предложенные направления позволяют персоналу предприятия развивать свои навыки и знания, что ведет к повышению их профессионального уровня. Предоставление возможности обучения и профессионального развития способствует росту удовлетворенности сотрудников и, как следствие, снижает текучесть кадров. Хорошо обученные сотрудники обычно более продуктивны и способны предоставлять более высокое качество работы. Регулярное эффективное обучение содействует формированию благоприятной корпоративной культуры, а также повышает конкурентоспособность предприятия на рынке труда. Следовательно, предложенные направления совершенствования управления обучением ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» имеют социальную эффективность, улучшая как внутренние, так и внешние аспекты ее деятельности.

В заключении сформирована сводная таблица 13 социальной и экономической эффективности предлагаемых направлений совершенствования управления обучением ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО».

Таблица 13 – Сводная таблица социальной и экономической эффективности предлагаемых направлений совершенствования управления обучением ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»

До предложенных мероприятий	После реализации предложенных мероприятий
Мероприятия по обучению проходят редко и для отдельных категорий сотрудников	Регулярные мероприятия по обучению персонала путем внедрения микрообучения
Снижение производительности труда сотрудников организации	Повышение производительности труда за счет повышения профессионализма
Рост операционных ошибок в деятельности персонала	Снижение числа ошибок за счет регулярного обучения и доступа к цифровой базе знаний
Не используются современные методы обучения персонала	Внедрение цифровой базы знаний, которая позволяет оперативно получить доступ к необходимым данным
Отсутствие обучающих материалов при адаптации сотрудников	Данные цифровой базы данных позволят сотрудникам адаптироваться быстрее.
Неудовлетворенность персоналом методами обучения	Рост удовлетворенности персонала за счет внедрения современных и удобных методов обучения

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные направления совершенствования управления обучением персонала организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» путем внедрения микрообучения на предприятии и цифровой базы знаний, эффективны и позволят предприятию повысить выручку от реализации на 10%, совокупная годовая экономия себестоимости, с учетом расходов на реализацию мероприятий, составит 9428,8 т. р.

## Заключение

Совершенствование управления обучением персонала организации является первостепенным процессом в управлении персоналом любого предприятия, так как способствует повышению производительности труда и качества выполняемых работ, снижает уровень текучести кадров и помогает сохранить опыт и компетенции внутри организации.

Первый раздел исследования показал, что целью управления обучением персонала является повышение профессиональных навыков и компетенций сотрудников организации с целью достижения конкретных целей организации. Современные подходы, методы, способы управления обучением персонала ориентированы на эффективное использование инновационных технологий и методов для достижения целей обучения и развития персонала организации. Современные компании должны ориентироваться на непрерывное обучение своих сотрудников и наращивание кадрового потенциала путем использования инновационных технологий, методов и моделей опираясь на специфику деятельности, ресурсы и поставленные перед организацией цели.

Анализ управления обучением персонала любой организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» выявил следующие основные проблемы в системе обучения предприятия.

Мероприятия по обучению на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» проходят редко и только для отдельных категорий сотрудников. Мероприятия по обучению проходят редко в последние 3 года в виду убыточной деятельности и недостаточности средств на данные мероприятия. Повышение квалификации проходил только бухгалтер в 2022 г. Различные инструктажи по охране труда проводит директор организации. Во время адаптации обучение проводят коллеги в ходе рабочего процесса. Отсутствие обучающих мероприятий негативно сказывается на среднегодовой выработке персонала

ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО», которая снизилась до 12818 т. р., а также на качестве работы персонала и количестве допускаемых ошибок.

В то же время на предприятии не используются современные методы обучения персонала. Среди основных способов обучения на предприятии используются: повышение квалификации, обучение во время адаптации, инструктажи и самостоятельное обучение. Согласно проведенному опросу, большей части сотрудников организации ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» хотелось бы обучаться и профессионально развиваться. Предпочтительные формы обучения – тренинги, вебинары, дистанционные курсы.

Выявленное в ходе анализа ухудшение показателей среднегодовой выработки персонала, ухудшение качественных показателей его деятельности персонала, а также неудовлетворенность персонала действующими методами обучения обусловила формирование следующих направлений совершенствования управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО»:

- проведение регулярных обучающих мероприятий для всех категорий сотрудников ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» с учетом доступных финансовых ресурсов путем внедрения микрообучения на предприятии;
- формирование цифровой базы знаний для сотрудников предприятия.

Предложенные исследования направления совершенствования управления обучением персонала ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» позволят улучшить процессы обучения на предприятии, что поспособствует повышению производительности труда, качества работы и росту удовлетворенности сотрудников работой. Экономическая эффективность предлагаемых на предприятии ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» мероприятий выражена в росте выручки от реализации на 10%, совокупной годовой экономии себестоимости, с учетом расходов на реализацию мероприятий, в размере 9428,8 т. р.

## Список используемой литературы и используемых 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.
2. 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.
3. Алехина Л. Л. Актуальные аспекты управления профессиональным развитием муниципальных служащих // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2020. № 4(36). С. 31-36.
4. Артамонова Н. В., Головцова И. Г. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб.: СПбГУАП, 2021. Ч.3. 62 с.
5. Брюхова О. Ю., Старцева Н. Н. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 2. С. 551-566.
6. Галина А. Э., Малютина Е. В., Уколова Т. А. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 1 (169). С. 88-93.
7. Джиоев А. В., Бтемирова Р. И. Применение цифровых платформ в обучении персонала // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2023. № 2. С. 151-159.
8. Иванов И. Н., Орлова Л. В. Знания как основа формирования инновационного потенциала персонала организации // Вестник университета. 2023. № 1. С. 76-82.



9. Исакова М. Н., Звягинцева Ю. А. Совершенствование технологий обучения персонала компании // Форпост науки. 2023. № 1 (63). С. 36-41.
10. Камнева Е. В., Долженкова Ю. В., Полевая М. В., Симонова М. М. Векторы формирования и развития кадров в цифровой экономике. / Монография. М.: Прометей, 2020. 186 с.
11. Каштанова Е. В., Жгутова Е. А. Применение инструментов геймификации в процессе обучения и развития кадрового резерва // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 1 (64). С. 52-56.
12. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б., Эсаулова И. А., Шаталова Н. И., Митрофанова Е. А., Сотникова С. И., Гагаринская Г. П., Слезко В.В. Управление персоналом в России: история и современность. / Монография. М.: ИНФРА-М, 2022. 240 с.
13. Ковтун Е. А., Удалов Д. Э. Корпоративное обучение персонала // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 104-1. С. 201-203.
14. Кузнецов В. Ю. Особенности дистанционного формата при корпоративном обучении. Экономика и социум. 2021. № 5-1 (84). С. 1015-1018.
15. Лизнева А. В. Реализация коучинга в развитии персонала организации // Экономическая среда. 2020. № 2(32). С. 82-84.
16. Марковская Н. А. Методология разработки программы обучения и развития персонала // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2020. № 13. С. 113-116.
17. Осиневская И. В. Многокритериальная оценка эффективности обучения персонала: теоретический аспект // Теория и практика общественного развития. 2023. № 2. С. 103-108.
18. Осипова В. С., Хомякова Д. Е., Козина Е. С. Реалии и перспективы оптимизации процесса корпоративного обучения персонала российских компаний (на примере АК «Алроса» ПАО) // Научно-

техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2023. Т. 2. С. 165-169.

19. Официальный сайт ЗАО «КОМИТЕКС-АВТО» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://komitexauto.ru/> (дата обращения – 02.02.2024 г.)

20. 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.

21. Полевая М. В. Совершенствование системы обучения персонала как фактор повышения исследовательского и творческого потенциала работников // Самоуправление. 2020. № 3(120). с. 342–344.

22. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник/В. П. Пугачев. М.: Аспект Пресс, 2022. 279 с.

23. Роговая М. А. Эффективный директор по персоналу как фактор эффективности всей компании // Эксперт. 2020. №2. с. 51-52

24. 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

25. Спивак В. А. Управление персоналом: Практикум / Спивак В.А. СПб.: И В ЭСЭП, Знание, 2020. 144 с.

26. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 02.02.2024 г.)

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

28. Чепкасова Е. А., Аракелян В. И. Традиционные методы обучения и развития персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 7. С. 133-137.
29. Шевлякова В. А. Методы управления персоналом, влияющие на эффективную деятельность организации // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2022. № 18. С. 175-177.
30. Arnold M., Artz M. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation // Accounting, Organizations and Society. 2019. Vol. 73. P. 50–67.
31. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. 2021. Vol. 20, no. 3. P. 178–183.
32. 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.
33. 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.
34. Salakhova V.B., Erofeeva M.A., Pronina E.V., Belyakova N.V., Zaitseva N.A., Ishmuradova I.I. State regulation and development of digital educational platforms // World Journal on Educational Technology. 2021. № 4 (13). С. 956-966.