

УДК 33.331

DOI: 10.34670/AR.2022.80.78.001

**Система обучения персонала организаций в современной России****Николаев Михаил Владимирович**Менеджер по управлению персоналом,  
ООО «Продкомпани»;

аспирант,

Московский финансово-юридический университет,  
117342, Российская Федерация, Москва, ул. Введенского, 1-а;  
e-mail: info@mfua.ru**Аннотация**

В нашей стране система обучения персонала организаций еще далека от совершенства, и требует постоянного и целенаправленного развития в системе кадрового менеджмента. Основные цели обучения персонала складываются из возможностей определять, понимать и решать проблемы, возникающие в народно-хозяйственной деятельности, а также овладение сотрудниками профессиональными знаниями, умениями и навыками, так как это является неотъемлемым атрибутом успешной деятельности организаций на рынке. Методы, применяемые к обучению персонала различны, например: наставничество, коучинг, менторинг, инструктаж, стажировка, ротация, метод усложняющихся задач, дистанционное обучение и многие другие. Актуальность исследования связана с необходимостью постоянно совершенствоваться в вопросах обучения персонала, добиваться наибольшей эффективности в применении полученных знаний и брать все самое лучшее и ценное, что уже наработано и успешно применяется к данному моменту. Обучение персонала – это такой процесс, где нельзя стоять на одном месте, движение вперед – это прогресс, и применение методик обучения в новых условиях способствуют развитию данного процесса. Результаты обучения персонала, фиксируются с помощью конечной оценки над проделанной работой, на то, как усвоена программа обучения. Если сотрудники, прошедшие обучение, будут удовлетворять всем требованиям и критериям, принятым в организации, то это несомненный успех. Передача полученных профессиональных знаний, умений и навыков от обученных сотрудников к новичкам то же является важным инструментом в системе управления персоналом в организациях.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Николаев М.В. Система обучения персонала организаций в современной России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 10А. С. 675-685. DOI: 10.34670/AR.2022.80.78.001

**Ключевые слова**

Обучение персонала, развитие персонала, управление персоналом, система принципов и методов, эффективность, результаты исследований.

## Введение

Квалифицированный и качественно подобранный персонал организаций в системе кадрового менеджмента в современных условиях играет важную и существенную роль в развитии и совершенствовании народно-хозяйственного комплекса в России.

Особое внимание в постановке данной проблемы занимает обучение персонала, как неотъемлемый процесс развития профессиональных знаний, навыков и умений в современном аспекте организации управления системой обучения персонала в организациях. От качественного обучения сотрудников организаций зависит вся дальнейшая успешная деятельность организаций на благо общества и государства. Без этого, невозможно добиться эффективного и грамотного управления персоналом организаций в системе кадрового менеджмента. Исходя из данной проблемы, не будет обеспечена конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке организаций, и в современных условиях будет вести народное хозяйство страны к проигрышной ситуации на фоне возрастающих угроз экономического и политического давления со стороны недружественных зарубежных стран, если обучением персонала не будут заниматься в должной степени.

## Основная часть

Анализ последних исследований и публикаций отечественных и зарубежных авторов дает наглядное представление о системе управления персоналом, в целом.

Так, Жариков В.Д. и Кирсанова Д.А. в своей работе, отмечают необходимость совершенствования управления персоналом, как основной движущей силой на предприятиях, претворяя в жизнь концепцию в условиях противостояния угрозам внешней среды, в первую очередь промышленные предприятия стремятся разрабатывать и реализовывать проекты новых производств и видов продукции. Данные проекты должны быть конкурентоспособны на внутреннем и внешнем рынках. А под внешними угрозами, здесь понимается, усиление глобальной конкуренции, новая волна технологических изменений, нарушения отношений с западными странами, возрастания роли человеческого капитала, как основного фактора экономического развития, исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели развития, установление санкций [Жариков, 2016, 5].

Масалимова А.Р. особое внимание в системе корпоративного управления персоналом уделяет модели института наставничества, отмечая при этом, что наставничество отличалось сильной школой еще в советский период. Она полагает, что эффективную систему наставничества способно создать практически любая организация, при этом разрабатывая основные направления и рекомендации, с помощью которых обеспечивается оптимальная корпоративная подготовка наставников в современных условиях экономической и политической нестабильности в России [Масалимова, 2018, 67-68].

Зобкова Л.Д. в своей публикации делает акцент на анализе особенностей управления обучением и развитием персонала между развитыми зарубежными странами и Россией, приводя примеры моделей обучения персонала США, Западной Европы и Японией, проецируя их достижения на управление обучением персонала в современной России. При этом, ставя во внимание, что можно перенять у них самое лучшее и передовое, чтобы развить в российских специфических условиях [Зобкова, 2017, 41].

Книга Джералда Коула «Управление персоналом в современных организациях», написанная и изданная им в 60-ых годах XX века, с многочисленными изданиями и переработками в дальнейшем, охватывает все аспекты управления персоналом в современных организациях, являясь классическим бестселлером по управлению персоналом организаций. Книга основана на трудах классиков по менеджменту и экономике: Фредерика Тейлора, Тома Питерса, Джона Коттера и многих других. В ней совмещается теория и новейшая мировая практика в области управления персоналом. Все вопросы, рассматриваемые в книге, представлены с позиций мирового зарубежного опыта [HR как точная наука, www].

По мнению Джералда Коула обучение персонала – это любая обучающая активность, которая ведет к непрерывному усвоению специфических знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. Обучение может быть направлено на выполнение какой-либо работы или специального задания. Питер Сенге, американский ученый, автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» (1990 год), в своих научных трудах отмечает, что в современном мире понятие «обучение» трансформировалось и стало обозначать всего лишь «усвоение информации», а последнее имеет только отдаленное отношение к действительному обучению [Совершенствование системы обучения персонала..., www].

Результаты масштабного исследования «Россия 2025: от кадров к талантам», осуществленного международной компанией The Boston Consulting Group (BCG), свидетельствуют о том, что в динамично развивающемся современном мире от сотрудников организаций и предприятий ожидается высокое владение следующими навыками. Нацеленность на саморазвитие, организованность, навыки принятия решений и достижения результатов, решение нестандартных задач, предпринимательские навыки, адаптивность, навыки коммуникации, межличностные и межкультурные компетенции, эмоциональный интеллект, цифровые навыки и другие.

Как полагают эксперты, цифровая экономика приведет к парадоксальному эффекту: значимость универсальных компетенций – компетенций XXI века будут перманентно нарастать. К примеру, предпринимательские компетенции по оценкам Global Education Future (GEF), к 2025 году будут необходимы минимум 30% трудоспособного населения в связи с распространением тренда «самого себя занятости» и расширения индивидуальных зон ответственности в рамках наемного труда [Дагаева, 2019, 104].

Система обучения персонала организаций предусматривает получение и приобретение сотрудниками организаций профессиональных знаний, умений и навыков, которые позволяют им успешно решать поставленные перед ними цели и задачи в целенаправленном и планомерном процессе функционирования производственной и хозяйственной деятельности. В настоящее время, знания, умения и навыки должны использоваться и применяться таким образом, чтобы от сотрудников для предприятий и организаций была максимальная отдача и эффективность. Сами сотрудники, при этом, должны иметь тенденцию к постоянному совершенствованию своих компетенций, а руководство организаций должно выстраивать с ними взаимовыгодное сотрудничество.

Цель исследования в статье – дать объективный анализ системе обучения персонала организаций в рамках успешной деятельности и стратегических целей развития организаций.

Исходя из цели исследования, ставятся следующие задачи:

Рассмотреть и проанализировать, дать объективную оценку:

- методология системы обучения персонала;
- принципы обучения персонала;
- методы обучения персонала;
- развитие целевых профессиональных качеств персонала, их анализ;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала в корпоративной среде и его лояльность;
- адаптация персонала;
- отношение к нововведениям;
- расширение полученных знаний и применение их на практике;
- дать обоснование полученным результатам;
- сделать выводы и обозначить перспективы стратегии обучения персонала организаций.

Методология системы обучения персонала представлена совокупностью систематизированных определенным образом принципов, методов, приемов и способов, с помощью которых раскрывается аспект изучения данного вопроса в системе кадрового менеджмента в современной России.

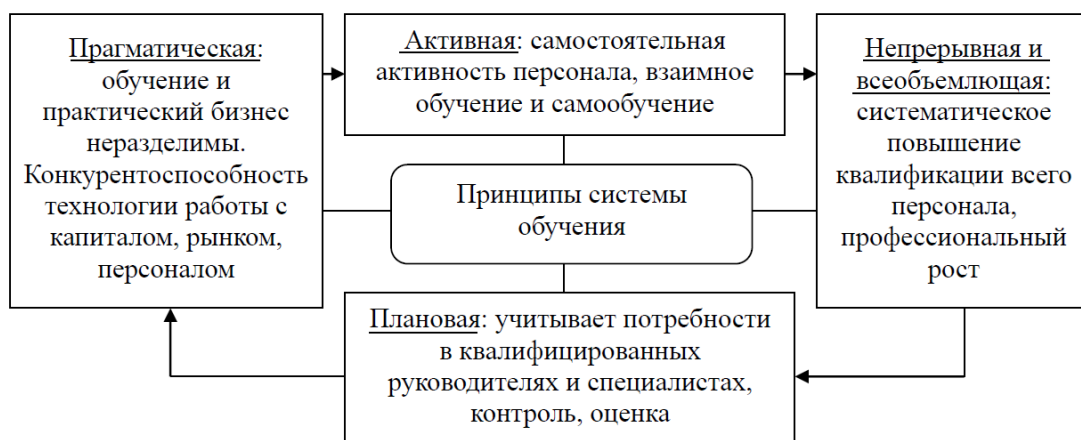
С помощью методологических исследований, определяются приоритетные направления в рамках стоящих проблем, над которыми предстоит много работать и решать их, чтобы достичь поставленных целей и задач.

Опираясь на методологию, руководство организаций получает возможность эффективно и рационально использовать имеющиеся ресурсы и возможности в рамках подготовки обучения высококвалифицированных специалистов в различных областях народного хозяйства.

Основные принципы обучения персонала организаций:

- оперативность и научность – соответствие программ обучения современным теориям управления персоналом организаций и внедрению их в образовательные программы;
- согласованность – взаимосвязь между собой теоретических и практических знаний, умений и навыков в профессиональной сфере деятельности;
- преемственность – методологические основы обучения персонала должны развиваться на базе общепризнанных теорий и практик;
- перспективность – обучение должно предусматривать профессиональный рост, активность и самообразование;
- экономичность – экономическая обоснованность обучения персонала;
- оптимальность и достаточность – теоретические положения и практические навыки должны соответствовать необходимому и обязательному уровню профессионализма;
- специализация – обучение должно опираться на имеющиеся знания, умения и навыки [Викулова, 2016, 124-125].

Методы обучения персонала важны с точки зрения подготовки персонала по выполнению новых задач и качественному выполнению своей работы. Наиболее востребованные методы обучения персонала организаций для современных условий приведены в нижеследующей таблице.



Источник: составлено автором на основе материалов электронного ресурса: <https://www.yandex.ru/images/pad/search?text...>

**Рисунок 1 - Составляющие принципов системы обучения персонала**

**Таблица 1 - Методы обучения персонала организаций наиболее востребованные и отвечающие современным реалиям построения независимой экономической модели**

№ п./п.	Название метода обучения персонала	Характеристика метода обучения персонала
1.	Наставничество (mentoring)	Обучение новичка ведется опытным сотрудником с большим стажем работы. Он помогает освоить новые знания, приобрести компетенции и наработать определенный профессиональный опыт в производственной деятельности, получить личностный рост. Обучение методом наставничества ведется на протяжении года, и даже более, если существует такая необходимость.
2.	Коучинг (coaching)	Метод идет в взаимосвязи с наставничеством. Коуч помогает новому сотруднику развиваться и использовать свой потенциал в профессиональной сфере деятельности
3.	Служка (shadowing)	Копирование новичком или менее опытным сотрудником действий опытного специалиста. Данный метод применяют для молодых специалистов и выпускников учебных заведений для успешной адаптации и вхождения в профессию.
4.	Дружба (buddying)	Совместная работа двух успешных и равноправных сотрудников с извлечением обоюдной пользы и выгоды, так как изучают уникальный опыт друг друга. В рамках одного проекта или внутри организации может быть создана рабочая группа, куда входят сотрудники из разных отделов. Они обмениваются опытом и приобретают новые компетенции
5.	Жесткие и мягкие навыки (hard and soft skills)	Жесткие профессиональные навыки подразумевают освоение сотрудником определенных инструкций, например, таких, как: набор текста на компьютере, вождение автомобиля, изучение иностранного языка, знание математики, применение компьютерных программ и другие. Качество обучения проверяют на экзамене. Мягкие навыки задействуют правое полушарие мозга, развивая, например эмоциональный интеллект (EQ), эмпатию. Также они включают в себя умение организовывать командную работу, вести переговоры и договариваться с коллегами, способность учиться и адаптироваться к изменениям

№ п./п.	Название метода обучения персонала	Характеристика метода обучения персонала
6.	Стажировка (secondment)	Направление сотрудников в другие подразделения (отделы) или на другие предприятия и организации (в том числе и за рубеж). Вначале определяют сроки обучения. От сотрудника требуют выполнения сложных обязанностей. Сотрудник приобретает дополнительные знания и опыт, а после возвращения, как правило, получает повышение.
7.	Делегирование и усложнение заданий (delegation and complexity of tasks)	Руководитель организации передает часть своих функций и полномочий в рамках конкретного проекта или заданий подчиненным. Задачи постепенно усложняются. Метод помогает приобрести управленческие навыки, умение принимать решения. После прохождения обучения сотрудника повышают в должности
8.	Деловая игра (business game)	Предполагает отработку моментов из реальной жизни. Команды сотрудников решают определенную задачу: провести презентацию продукта, успокоить недовольство покупателя, проработать возражения клиентов и другое.
9.	Баскет-метод (basket-method)	Обучение сотрудника ведется, как правило, с прицелом на руководящую должность. Обучаемый должен понять, каково быть руководителем. Ему предлагают сложную работу с документами организации, ответить на большое количество писем, отдать важные распоряжения, разрешить возникшие между сотрудниками конфликты, и все это успеть за короткий промежуток времени.
10.	Онлайн-обучение персонала (eLearning)	Организация создает собственные учебные порталы, куда загружает учебные материалы, презентации, видео уроки, лекции, электронные курсы. Сотрудникам предоставляют логин и пароль. Они проходят обучение в удобное время, самостоятельно выстраивают график занятий. Эта форма предполагает получение новых знаний без отрыва от производства
11.	Дистанционное обучение персонала (distance learning)	Благодаря развитию коммуникационных технологий, вебинары и уроки удобно проводить через Microsoft Teams, Zoom или Skype. Метод применяют для реализации программ повышения квалификации, для тренингов и курсов на базе высшего образования. Общение идет в онлайн-режиме. Сотрудники получают доступ к библиотекам и базам данных с отраслевыми материалами.
12.	Самообразование (self-education)	Самостоятельное мотивированное обучение, в ходе которого сотрудник сосредотачивается на получении тех знаний, умений и навыков, которые, по его мнению, больше всего ему нужны в данный момент. Мотивация может быть совершенно разной: карьерный рост, новая перспективная работа, желание освоить что-то интересное, стремление перейти в новую сферу деятельности и прочее.

Источник: составлено автором на основе материалов электронного ресурса: <https://www.business.ru>

От развития целевых профессиональных качеств персонала организаций зависит эффективное использование руководством в системе кадрового менеджмента вверенного ему персонала для достижения и реализации поставленных целей, стратегии развития, и управления человеческими ресурсами в целом на благо организации.

Управление качеством персонала осуществляется в двух взаимосвязанных формах: как деятельность руководителей по повседневному управлению сотрудниками и как подчиненная

этому специфическая управленческая функция, лежащая в компетенции службы управления персоналом [Вавилина, 2009, 46].

В современных условиях важно развивать у персонала организаций помимо физических и психологических качеств, также уровень общего и специального образования, накопленный опыт в профессиональной деятельности, общий культурный уровень развития, зависящий от всего комплекса жизненных условий, формируя при этом производительный потенциал рабочей силы, удовлетворяющий потребностям организаций.

Гибкость мышления, навыки работы в команде, стрессовая устойчивость, коммуникабельность вежливость, активность, быстрота обучения, аккуратность, способность работать с большим количеством информации – вот только один из наборов целевых профессиональных качеств сотрудников необходимых в работе, отвечающей современным требованиям постановки целей и задач в народно-хозяйственной деятельности.

В системе управления персоналом организаций сотрудники и руководители должны находить общие точки соприкосновения и взаимное понимание в овладении умением определять, понимать и решать проблемы, как в текущей ситуации, так и в стратегических аспектах. Без этого невозможно достичь успеха, добиться эффективности в решении кадровых задач и целевых установок, стоящих перед организациями. При правильном подходе и оценке проблем в управлении кадрами у организаций и предприятий не возникает сложностей в процессе функционирования своей деятельности в рамках стратегии развития.

Все возникающие проблемы в системе управления персоналом по вопросам обучения должны решаться комплексно, быстро, надежно, сбалансировано. Но при этом, не противореча существующим нормам и правилам, принятых организациями в рамках устоявшихся традиций по управлению бизнесом или производством.

Обучающие меры на решение проблем в управлении кадрами необходимо направлять на создание профессионального и преданного коллектива традициям организации, при этом делая акцент на увеличение отдачи от труда каждого работника, что отчасти помогает решить проблему текучести персонала и экономии на подготовке новых сотрудников.

Это способствует росту производительности труда и получения прибыли организациями, а персонал, в свою очередь, получает возможность раскрыть свои профессиональные знания, умения и навыки в полной мере, в соответствии с целями и задачами организаций, построить хорошую карьеру, быстро приспособиться к новым условиям, меняющимся технологиям и инструментам.

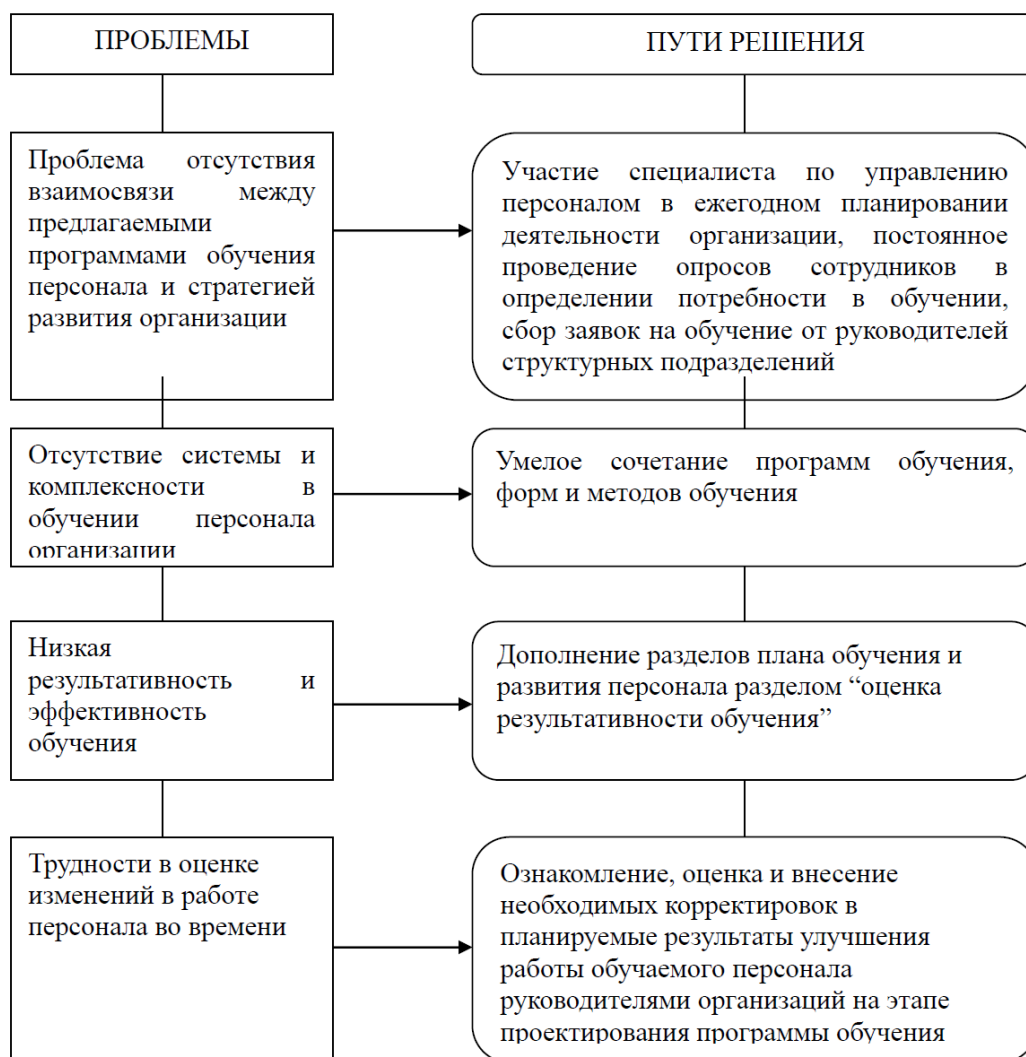
Воспроизводство персонала в системе кадрового менеджмента имеет значение в приоритете управления человеческими ресурсами и формированием кадров, так как в настоящее время стало необходимостью рассмотрение вложений в персонал не только как вынужденные затраты и издержки производства, но и как вложение средств, в развитие самой организации.

При воспроизводстве рабочей силы используется восстановление и сохранение способностей к труду персонала в рамках функционирования народного хозяйства, в рыночной и конкурентоспособной среде, а также притоку новых кадров за счет естественного прироста населения.

Достигается все это благодаря общеобразовательной и профессиональной подготовке персонала, включающей правовую, экономическую, психологическую и экологическую составляющие в рамках обучения и повышения квалификационного и социально-культурного уровня персонала.

В системе обучения персонала организации его интеграция в корпоративной среде и

лояльность важны сточки зрения необходимого оптимального уровня вовлеченности персонала в процесс управления организацией, тем самым принося ей прибыль, и сводя к минимуму издержки негативных сторон сотрудников, касающихся в основном нарушения ими дисциплины. Важную роль здесь играют ЛИВ-опросники – инструменты, включающие в себя элементы комплексной программы мотивации и развития персонала «МиР», ориентированные на системный подход и возможности сокращения инвестиций в работу с персоналом.



Источник: составлено автором на основе материалов электронного ресурса: <https://www.cfin.ru/management/people/dev/val/preplanning/methodology.shtml>

## Рисунок 2 - Основные проблемы в системе управления персоналом организаций и пути их решения

Как правило, методика включает в себя 21 вопрос, разделенных по шкалам уровней лояльности, интеграции и вовлеченности, с предложенными вариантами ответов. Совокупность полученной информации позволяет определить общий уровень приверженности персонала организации [Бурмистрова, 2020, 191].

Использование данной методики получило высокую оценку от руководителей организаций, подтверждая ее положительными отзывами и актами внедрения.



Система обучения персонала также направлена и на то, чтобы сотрудники, приступая к работе, как можно быстрее адаптировались к новым условиям. Работодатели, еще на стадии обучения персонала, создают необходимые условия для новых сотрудников, чтобы адаптация (приспособление к новой обстановке, условиям труда), проходила быстро и безболезненно, так как для работодателя это уменьшает затраты на поиск и обучение персонала.

Задача руководителей при внедрении инноваций (нововведений) в системе обучения персонала направлена на формирование психологической готовности сотрудников к обучению новым приемам, установкам и методикам, которые проявляются в осознании экономической и производственной необходимости к осуществлению нововведений, личной и коллективной значимости нововведений, а также способов личностных включений в их осуществление. В свою очередь, сотрудники организаций, могут относиться к нововведениям, как с положительной, так и с отрицательной стороны.

В конце срока обучения или переподготовки сотрудников проводится аттестация, которая позволяет определить профессионализм персонала, готовность занять определенную должность, соответствующую полученным знаниям, умениям и навыкам в ходе прохождения обучения. Полученные знания, умения и навыки неразрывно связаны с обязательным применением их в практической сфере деятельности, определяя тем самым готовность сотрудников совершенствоваться в интеллектуальном и трудовом плане.

Обосновывая полученные результаты, с точки зрения экономической эффективности, большинству организаций выгоднее проводить мероприятия по обучению и развитию своих сотрудников, тем самым создавая, так необходимый в сегодняшних экономических условиях, кадровый резерв, а не обращаться напрямую на рынок труда за готовыми обученными и высокопрофессиональными специалистами, при этом еще и затрачивая дополнительные ресурсы.

## Заключение

Правильно сформированная система обучения персонала в сегодняшних условиях и разработанные методики по обучению позволяет организациям получить квалифицированный и мотивированный персонал на выполнение поставленных руководством целей и задач, при этом, сохраняя за сотрудниками возможность продвижения по карьерной лестнице.

В стратегическом плане обучение персонала дает возможность организациям самим устанавливать необходимые реальные ориентиры на развитие производства или сферы услуг.

## Библиография

1. Бурмистрова Н.О. Способ оценки уровня приверженности, лояльности, интеграции и вовлеченности персонала // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 5-3 (95). С. 190-194. DOI 10.23670/IRJ.2020.95.5.119
2. Вавилина А.В. Теоретические аспекты управления качеством персонала организации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2009. Т. 9. № 1. С. 44-53.
3. Викулова Е.А. Обучение персонала предприятия: принципы, подходы, современные методы // Вестник магистратуры. 2016. № 4-2 (55). С. 124-127.
4. Дагаева Е.А. Внутрикорпоративная система обучения как фактор развития человеческого капитала // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2019. № 1(29). С. 103-106.
5. Жариков В.Д. Формирование системы управления персоналом на промышленном предприятии // Социально-экономические явления и процессы. 2016. Т. 11. № 5. С. 5-10.
6. Зобкова Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний //

- Современные исследования социальных проблем. 2017. Т. 8. № 9. С. 39-50. DOI 10.12731/2218-7405-2017-9-39-50
7. Масалимова А.Р. Методические рекомендации по оптимизации корпоративной подготовки наставников современных предприятий // Казанский педагогический журнал. 2018. № 6 (131). С. 67-72.
  8. Методология разработки программы обучения и развития персонала. URL: <https://www.cfin.ru/management/people/dev/val/preplanning/methodology.shtml>
  9. Обучение персонала в компании. URL: <https://www.business.ru>article/3829-obuchenie-personala-v...>
  10. HR как точная наука. URL: <https://www.kommersant.ru>
  11. Система обучения и развития персонала. URL: <https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=основные%20принципы%20на%20которых%20строится%20обучение%20персонала...>
  12. Совершенствование системы обучения персонала в торговой сфере (на примере ООО «Лента»). URL: <https://www.elib.pnzgu.ru>

## The training system for the personnel organization's in the modern Russia

**Mikhail V. Nikolaev**

HR manager,  
LLC “Prodcompany”;  
Postgraduate,  
Moscow University of Finance and Law,  
117342, 1-a, Vvedenskogo str., Moscow Russian Federation;  
e-mail: info@mfua.ru

### Abstract

The system of personnel training of an organization's is still far from perfect and requires constant and purposeful development in the personnel management system in our country. The main objectives of staff training consist of the ability to identify, understand and solve problems arising in the national economic activity, as well as the acquisition of professional knowledge, skills and abilities by employees, as this is an integral attribute of the successful activity of an organization's in the market. The methods applied to staff training are different. The relevance of the research is connected with the need to constantly improve in the personnel training, to achieve the greatest efficiency in an applying the knowledge gained and to take all the best and valuable things that have been already developed and successfully applied to this moment. Staff training is the process where one cannot stand in one place, moving forward is progress, and to use of the training methods in the new conditions contributes to the development of this. The results of the staff training are recorded with to help of the final assessment of the work done, on how the training program is mastered. If an employee's who have been trained will meet all the requirements and criteria accepted in an organization, then this is an undoubted success. The transfer of professional knowledge, skills and abilities from trained employees to newcomers is also an important tool in HRM system in an organization.

### For citation

Nikolaev M.V. (2022) Sistema obucheniya personala organizatsii v sovremennoi Rossii [The training system for the personnel organization's in the modern Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (10A), pp. 675-685. DOI: 10.34670/AR.2022.80.78.001

## Keywords

Staff training, staff development, personnel management, system of the principles and methods, efficiency, research results.

## References

1. Burmistrova N.O. (2020) Sposob otsenki urovnya priverzhennosti, loyal'nosti, integratsii i vovlechnosti personala [A method for assessing the level of commitment, loyalty, integration and involvement of personnel]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal* [International Research Journal], 5-3 (95), pp. 190-194. DOI 10.23670/IRJ.2020.95.5.119
2. Dagaeva E.A. (2019) Vnutrikorporativnaya sistema obucheniya kak faktor razvitiya chelovecheskogo kapitala [Intra-corporate learning system as a factor in the development of human capital]. *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki* [Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics], 1 (29), pp. 103-106.
3. *HR kak tochnaya nauka* [HR as an exact science]. Available at: <https://www.kommersant.ru> [Accessed 12/12/2022]
4. Masalimova A.R. (2018) Metodicheskie rekomendatsii po optimizatsii korporativnoi podgotovki nastavnikov sovremennykh predpriyatii [Methodological recommendations for optimizing the corporate training of mentors of modern enterprises]. *Kazanskii pedagogicheskii zhurnal* [Kazan Pedagogical Journal], 6 (131), pp. 67-72.
5. *Metodologiya razrabotki programmy obucheniya i razvitiya personala* [Methodology for developing a training and development program for personnel]. Available at: <https://www.cfin.ru/management/people/dev/val/preplanning/methodology.shtml> [Accessed 12/12/2022]
6. *Obuchenie personala v kompanii* [Staff training in the company]. Available at:
7. *Sistema obucheniya i razvitiya personala* [The system of training and development of employees]. Available at: <https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=osnovnye%20printsipy%20na%20kotorykh%20stroitsya%20obucheniye%20personala...> [Accessed 12/12/2022]
8. *Sovershenstvovanie sistemy obucheniya personala v torgovoi sfere (na primere OOO «Lenta»)* [Improvement of HR training system in the trade sector (on the example of Lenta LLC)]. Available at: <https://www.elib.pnzgu.ru> [Accessed 12/12/2022]
9. Vavilina A.V. (2009) Teoreticheskie aspekty upravleniya kachestvom personala organizatsii [Theoretical aspects of personnel quality management in an organization]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [Bulletin of the Saratov University. New series. Series: Economics. Management. Law], 9, 1, pp. 44-53.
10. Vikulova E.A. (2016) Obuchenie personala predpriyatiya: printsipy, podkhody, sovremennyye metody [Training of personnel of the enterprise: principles, approaches, modern methods]. *Vestnik magistratury* [Bulletin of the Magistracy], 4-2 (55), pp. 124-127.
11. Zharikov V.D. (2016) Formirovanie sistemy upravleniya personalom na promyshlennom predpriyatii [Formation of a personnel management system at an industrial enterprise]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy* [Socio-economic phenomena and processes], 11, 5, pp. 5-10.
12. Zobkova L.D. (2017) Upravlenie obucheniem i razvitiem personala: opyt zarubezhnykh i rossiiskikh kompanii [Management of personnel training and development: the experience of foreign and Russian companies]. *Sovremennyye issledovaniya sotsial'nykh problem* [Modern studies of social problems], 8, 9, pp. 39-50. DOI 10.12731/2218-7405-2017-9-39-50