

УДК 331.108.26

I.A.Konopleva, A.V.Gerasimova,
V.S. Konopleva

AUDIT OF STAFF TRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT: THEORETICAL ASPECTS

The article is devoted to the study of the issues of audit of training and professional development of personnel in organizations. The authors consider the actual problem of integration of the audit of the training system into the modern practice of human resources management. The theoretical aspects of audit are revealed, its importance is determined for identifying shortcomings and developing measures for its improvement. The necessity of a comprehensive approach to the diagnostics of training and professional development of personnel in the context of audit is substantiated.

Keywords: training, personnel development, professional development, audit, training system audit.

И.А.Коноплева¹, А.В.Герасимова²,
В.С.Коноплева³

АУДИТ ОБУЧЕНИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Статья посвящена изучению вопросов аудита обучения и профессионального развития персонала в организациях. Авторами рассматривается актуальная проблема интеграции аудита системы обучения в современную практику управления человеческими ресурсами. Раскрываются теоретические аспекты аудита, определяется его значение для выявления недостатков и разработки мер по его совершенствованию. Обосновывается необходимость комплексного подхода к диагностике обучения и профессионального развития персонала, в контексте аудита.

Ключевые слова: обучение, развитие персонала, профессиональное развитие, аудит, аудит системы обучения.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-2-45-77-83

Усиление инновационной активности в экономической сфере обуславливает повышение требований к профессиональной подготовке специалистов. Развитие компетенций сотрудников становится центральным элементом стратегии управления человеческими ресурсами организации, охватывая как краткосрочные, так и долгосрочные аспекты. Инвестиции в повышение квалификации персонала способствуют не только формированию у работников высокой степени мотивации, но и минимизации прямых и косвенных потерь для компании. В связи с этим проведение аудита системы обучения персонала приобретает особую значимость в контексте управления человеческими ресурсами, поскольку позволяет объективно оценить эффективность существующих образовательных программ и выявить проблемные зоны для их последующей оптимизации.

Аудит обучения представляет собой систематический процесс оценки качества, результативности и соответствия образовательных мероприятий целям и задачам компании. Его цель – выявление сильных и слабых сторон системы профессионального развития, а также разработка рекомендаций по её оптимизации.

В рамках исследования были рассмотрены вопросы, связанные с проведением кадрового аудита, который является ключевым инструментом для оценки эффективности управления человеческими ресурсами в организации. Среди авторов, внесших значительный вклад в изу-

¹ Коноплева И.А., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат технических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva I.A., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Kaliningrad

E-mail: apollo311@mail.ru

² Герасимова А.В., доцент кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Gerasimova A.V., Associate Professor of the Department of Personnel Management and Advertising; PhD in Pedagogics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: asya.gerasimova2016@mail.ru

³ Коноплева В.С., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva V.S., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Economics, Associate Professor; Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Kaliningrad

E-mail: bora-bora@inbox.ru

чение данной проблематики, выделяются Фотина Л.В. [14], Одегов Ю.Г. [9] и Масилова М.Г. [7], чьи работы акцентируют внимание на методологических аспектах и практических подходах к проведению аудита.

Кроме того, в научной литературе широко представлены исследования, посвящённые вопросам обучения и развития персонала. Среди авторов, занимающихся этой темой, можно выделить Кязимова К.Г. [6], Антонову Н.В. [1] и Гаспарович Е.О. [3], чьи работы рассматривают различные модели и методы обучения, направленные на повышение квалификации сотрудников и их профессиональное развитие. Проблемы обучения персонала поднимались Петровым А.Я. [12], Кузьменко О.Р. [6], Секлетовой Н.Н. [13] и Шендель Т.В. [14], они внесли вклад в изучение целей и задач обучения, системного подхода к обучению, оценке эффективности обучения персонала.

Аудит развития и обучения персонала – комплексная оценка процесса повышения качества человеческих ресурсов организации, приведения их к нормативному, желательному состоянию, отвечающему требованиям внутренней и внешней среды фирмы, актуальным и перспективным задачам организации [2].

Целью данного исследования является комплексный анализ и разработка рекомендаций по оптимизации системы аудита обучения персонала в рамках конкретного предприятия (далее – Предприятия).

В рамках текущего исследования основное внимание было сосредоточено на анализе процесса обучения персонала, который является ключевым элементом в системе управления предприятием. Обучение сотрудников не только способствует повышению их профессиональных компетенций, но и оказывает значительное влияние на улучшение бизнес-показателей организации, что, в свою очередь, способствует повышению её конкурентоспособности на рынке.

Анализ научной литературы показывает, что данный процесс рассматривается исследователями с различных точек зрения, что приводит к многообразию терминологии. В частности, используются такие понятия, как "обучение персонала", "корпоративное обучение", "развитие персонала" и др. Под профессиональным развитием К.Г. Кязимов понимает постоянное совершенствование у персонала профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей [7].

Антонова Н.В. подчёркивает, что корпоративное обучение представляет собой совокупность мероприятий, направленных на повышение уровня образования и приобретение новых профессиональных навыков сотрудниками компании в рамках её стратегического развития [1]. При этом корпоративное обучение является неотъемлемой частью системы управления персоналом и играет ключевую роль в формировании конкурентных преимуществ организации.

В рамках обширного спектра терминологии можно выделить несколько фундаментальных аспектов, которые являются ключевыми для понимания процесса обучения персонала. Обучение персонала представляет собой комплексную систему мероприятий, направленных на формирование и развитие профессиональных компетенций, включающих в себя специализированные знания, практические навыки и умения, необходимые для эффективного выполнения трудовых функций.

Система обучения, согласно результатам исследований различных авторов, имеет циклическую природу, что предполагает последовательное повторение определённых этапов. Циклический процесс можно представить в виде последовательности этапов. Цикл начинается с анализа потребностей в обучении, который может быть инициирован как самим сотрудником, так и работодателем в рамках стратегического планирования компании.

После определения потребностей осуществляется переход к этапу формирования и распределения ресурсов, включающий оценку возможных затрат на обучение. На основе анализа ситуации и целей обучения осуществляется выбор методов, форм и технологий обучения, которые могут варьироваться в зависимости от специфики организации и требований к компетенциям сотрудников.

Разработка учебных программ и планов является следующим этапом, который может осуществляться как внутренними специалистами по обучению, так и внешними организациями, предоставляющими соответствующие услуги. Важно, чтобы учебные программы были адаптированы к конкретным потребностям сотрудников и соответствовали стратегическим целям компании.

Непосредственное обучение представляет собой реализацию разработанных учебных программ, которая включает в себя активное участие сотрудников в образовательном процессе. На этом этапе происходит передача знаний, развитие навыков и формирование компетенций, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей.

Заключительным этапом цикла обучения является оценка его эффективности. Оценка может проводиться как на уровне отдельных сотрудников, так и на уровне всей организации. Результаты оценки позволяют определить, насколько успешно были достигнуты поставленные

цели обучения, а также выявить области, требующие дальнейшего развития и совершенствования.

На основе результатов оценки формируется новая информация о потребностях в обучении, что позволяет инициировать новый цикл образовательного процесса. Таким образом, обучение персонала представляет собой непрерывный и динамичный процесс, направленный на повышение квалификации сотрудников и обеспечение их соответствия требованиям рынка труда и стратегическим целям организации.

Анализ научной литературы позволил установить, что в структуре профессионального развития персонала организации как социального явления различают три содержательные стороны [4]. Первая – это профессионально-квалификационное развитие. Вторая – профессионально-должностное развитие персонала. Третья – профессионально-личностное развитие кадров. Профессионально-квалификационное развитие – это процесс совершенствования владения человеком той или иной профессией, предполагающий качественные позитивные изменения в профессиональной деятельности, содержании и характере труда. Это своего рода движение "вглубь" профессиональной деятельности, связанное с наполнением профессионального опыта новым, отличным от предыдущего содержанием. Профессионально-квалификационное развитие позволяет не только соответствовать профессионально-квалификационным требованиям занимаемой должности, но и превосходить их. В обобщённом виде профессионально-квалификационное развитие отражает высокие, выдающиеся достижения в области познания предмета профессиональной деятельности. Профессионально-должностное развитие связано с одной из форм личностного самовыражения человека, с должностным продвижением, характеризует социальный (в том числе должностной и профессиональный) статус в организации. Профессионально-должностное развитие составляет индивидуальный трудовой путь специалиста, способ достижения целей и результатов профессиональной деятельности, тесно связано со служебной карьерой кадров. Профессионально-личностное развитие представлено теми изменениями, которые характерны для человека при овладении им профессиями и специальностями. Эти изменения многогранны. Они затрагивают как духовный мир специалиста, так и нередко его внешний облик, стиль жизни, личностные характеристики, зачастую влияют на формы его поведения, состояние здоровья и т.д.

Обучение – это циклический процесс, на Рис. 1 представлен циклический процесс системы внутрифирменного обучения персонала автора Гаспаровича Е.О.

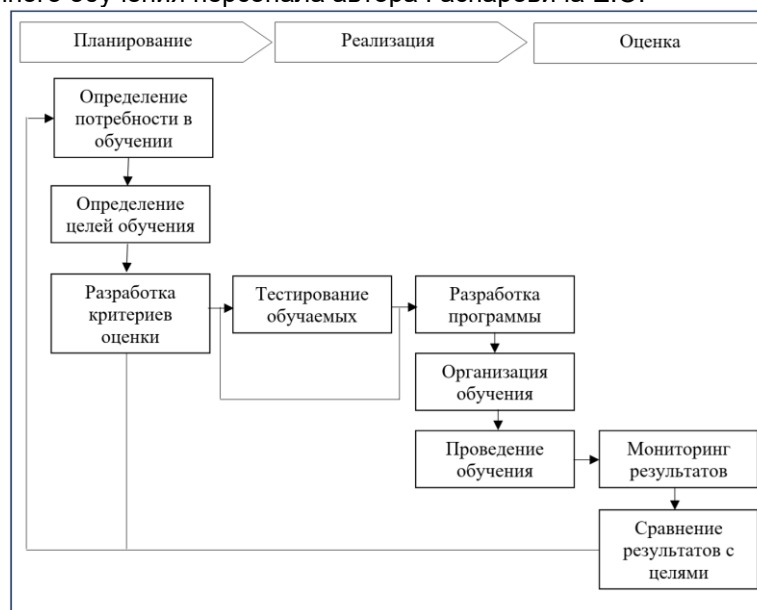


Рисунок 1 – Циклический процесс системы внутрифирменного обучения персонала Е.О. Гаспаровича [3]

На Рис. 1 в процессе обучения выделены ключевые этапы, включающие разработку критериев оценки. Это дополнение является важным для обеспечения точности и объективности оценки эффективности обучения, а также для осуществления текущего контроля и корректировки процесса реализации программы.

Среди основных критериев аудита обучения и развития персонала можно выделить полноту реализации плана обучения и развития персонала; количество сотрудников, прошедших подготовку и успешно прошедших контроль полученных знаний и навыков, удовлетворённость обучающихся содержанием и результатами программы; качество проведённого обучения.

На этапе оценки результатов автор акцентирует внимание на необходимости их сопоставления с предварительно установленными целями. Это позволяет объективно оценить достижения обучающихся и эффективность внедрённой программы.

При этом цели обучения персонала должны рассматриваться комплексно, с учётом интересов как работников, так и работодателя. С точки зрения работодателя, основными целями являются формирование у сотрудников способности эффективно решать производственные задачи и достижение операционной эффективности. Для работников, в свою очередь, непрерывное образование направлено на поддержание и развитие профессиональных компетенций на необходимом уровне.

Анализ практического опыта проведения аудита обучения и развития персонала позволяет выявить существенный пробел в интеграции аудита профессионального роста сотрудников в современные циклические модели их обучения. Современные исследования в области управления человеческими ресурсами (УЧР) подчёркивают, что регулярный аудит образовательных программ и компетенций персонала является ключевым фактором для повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами. Недостаточная систематизация данного процесса может привести к снижению качества подготовки сотрудников, их профессиональной мобильности и, как следствие, к снижению общей конкурентоспособности организации.

Аудит обучения можно классифицировать по двум основным категориям: аудит обучения персонала и аудит системы обучения. Каждое из этих направлений имеет свои особенности, цели и задачи.

Аудит обучения персонала представляет собой систематизированный и структурированный процесс оценки эффективности образовательных программ, ресурсов и методик, применяемых в организации. Основная цель данного вида аудита заключается в анализе результативности учебных мероприятий и их соответствия стратегическим и оперативным целям компании. Аудит обучения персонала охватывает широкий спектр аспектов управления человеческими ресурсами, включая повышение квалификации, развитие профессиональных компетенций, формирование необходимых знаний и навыков сотрудников. Этот процесс включает в себя комплексную оценку учебных программ, методов и инструментов, а также их влияние на производительность и конкурентоспособность организации.

Аудит системы обучения, в свою очередь, представляет собой более широкий и всесторонний подход, направленный на оценку всех компонентов образовательного процесса внутри организации. В отличие от аудита обучения персонала, данный вид аудита охватывает не только отдельные учебные программы и мероприятия, но и общую структуру, механизмы и процессы, обеспечивающие непрерывное профессиональное развитие сотрудников и их адаптацию к изменениям на рынке труда. Аудит системы обучения включает в себя анализ организационной культуры, кадровой политики, системы мотивации и оценки эффективности образовательных инициатив. В рамках данного аудита также рассматриваются вопросы интеграции обучения в общую стратегию развития компании и его влияние на долгосрочные результаты.

Здесь следует отметить, что в научной литературе термины "обучение" и "развитие" персонала часто используются как взаимозаменяемые понятия, что позволяет рассматривать обучение в качестве ключевого элемента системы профессионального развития сотрудников. Обучение способствует формированию необходимых компетенций, повышению уровня знаний и навыков, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей организации. Таким образом, аудит системы обучения позволяет выявить сильные и слабые стороны образовательных процессов, а также разработать рекомендации по их оптимизации для повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

В целом, аудит обучения сотрудников и аудит системы обучения являются взаимодополняющими элементами, которые в совокупности способствуют созданию эффективной системы управления профессиональным развитием персонала. Они обеспечивают объективную оценку текущих образовательных практик, выявляют их сильные и слабые стороны, а также предоставляют рекомендации по их оптимизации и интеграции в общую стратегию развития организации.

Таким образом, аудит обучения персонала представляет собой комплексный процесс, направленный на повышение эффективности образовательной деятельности, адаптацию программ к стратегическим задачам и нормативным требованиям, а также оптимизацию ресурсов и укрепление репутации организации на рынке труда.

При этом при разработке стратегического планирования необходимо провести комплексную диагностику персонала, которая представляет собой систематическую процедуру оценки профессиональных и личностных характеристик сотрудников, уровня их компетентности, эффективности трудовой деятельности и потенциала для достижения общих корпоративных целей. Диагностическая оценка является важным инструментом для руководителя, позво-

ляющим не только выявить сильные стороны и области развития каждого сотрудника, но и определить их соответствие текущим и будущим задачам организации. Этот процесс способствует более точному распределению ресурсов, формированию индивидуальных планов развития и повышению общей эффективности работы коллектива.

Индивидуальные планы и конкретные программы обучения, включающие выбор методов и форм обучения, а также создание индивидуальных образовательных траекторий для каждого сотрудника, разрабатываются на основе стратегических планов. Обучение может осуществляться как на рабочем месте, так и за его пределами, в зависимости от специфики задач и потребностей компании.

На этапе оценки эффективности обучения проводится аудит системы профессионального развития персонала, результатами которого являются разработанные рекомендации для руководства и отдела кадров организации. Рекомендации должны охватывать широкий спектр аспектов, таких как стратегическое планирование образовательных программ, выбор наиболее эффективных методов и инструментов обучения, разработка и внедрение новых образовательных программ, а также оценка их результативности и корректировка в соответствии с полученными данными.

В рамках аудиторской проверки особое внимание должно уделяться изучению документационного обеспечения системы обучения. Ключевыми документами, регулирующими процесс обучения в организации, являются план обучения, положение о системе обучения, приказы о направлении на обучение и ученические договоры. Положение о системе обучения определяет общий порядок профессионального обучения и переподготовки кадров. Анализ данного документа позволяет аудитору оценить соответствие утверждённой системы обучения реальным практикам и выявить возможные отклонения.

Приказы о направлении на обучение содержат информацию о сроках, форме, стоимости обучения, а также данные о сотруднике, проходящем обучение. В констатирующей части приказа обосновывается необходимость обучения, а также указываются его цели и задачи. Таким образом, комплексный анализ документов и взаимодействие с сотрудниками позволяют получить полное представление о системе обучения в организации и выявить потенциальные области для улучшения.

Организация профессионального образования и обучения кадров осуществляется на основе следующих нормативных актов [8]:

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";
- Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года (одобрена Национальным советом при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (протокол от 12 марта 2021 г. № 51)).

Обучение персонала может быть организовано посредством заключения ученического договора, регулируемого Трудовым кодексом Российской Федерации. В рамках данного договора определяются взаимные обязательства сторон: работодатель берёт на себя финансовые обязательства по обучению, а работник обязуется пройти соответствующие образовательные программы. Аудитор может оценить, насколько компания минимизирует риски, связанные с инвестициями в профессиональное развитие своих сотрудников.

Для сотрудника организации разрабатывается индивидуальный план обучения, в котором фиксируются цели и задачи мероприятий, целевые группы участников, используемые методы и примерная программа, сроки и этапы обучения, а также расчёт затрат и критерии оценки результатов. Аудиторская проверка должна включать анализ наличия данного документа, его соответствие стратегическим целям компании, актуальность содержания и соответствие нормативным требованиям.

Хотя строгое требование о наличии указанных документов отсутствует, их наличие значительно упрощает процедуру проведения аудита образовательных программ и способствует более эффективному анализу соответствия образовательной деятельности действующим нормативным правовым актам и регламентирующим документам. Это, в свою очередь, позволяет выявить потенциальные несоответствия и отклонения, а также разработать рекомендации по их устранению, что повышает качество и легитимность образовательного процесса.

При проведении аудита обучения персонала необходимо всесторонне рассмотреть следующие аспекты:

1. Идентификация потребностей в профессиональном развитии сотрудников:
 - анализ текущих и будущих компетенций, необходимых для выполнения рабочих задач;
 - определение пробелов в знаниях, умениях и навыках, требующихся для повышения эффективности деятельности;

- учёт индивидуальных особенностей и профессиональных амбиций каждого сотрудника.
- 2. Оценка методологической базы обучения:
 - анализ существующих обучающих форматов, используемых в компании;
 - исследование их эффективности и соответствия современным образовательным тенденциям;
 - разработка рекомендаций по оптимизации методов обучения для повышения их результативности.
- 3. Анализ структуры и содержания обучающих программ:
 - детальное изучение содержания курсов, включая перечень тем и интерактивных элементов;
 - оценка соответствия программ целям и задачам обучения;
 - анализ структуры курсов на предмет логичности и последовательности подачи материала.
- 4. Исследование периодичности и интенсивности обучения:
 - определение частоты проведения обучающих мероприятий;
 - анализ загруженности сотрудников и их способности совмещать обучение с рабочими обязанностями;
 - разработка подходов к оптимизации графика обучения для повышения его эффективности.
- 5. Соответствие образовательных программ современным стандартам и требованиям:
 - оценка актуальности содержания программ в контексте текущих и будущих профессиональных вызовов;
 - соответствие учебных материалов требованиям профессиональных стандартов и нормативных актов;
 - введение инноваций и передовых практик в образовательные программы.
- 6. Определение компетенций, необходимых для достижения целей бизнеса:
 - идентификация ключевых компетенций, способствующих достижению стратегических целей компании;
 - проведение анализа компетенций сотрудников и их соответствия требованиям бизнеса;
 - разработка плана развития компетенций, включая обучение и развитие сотрудников.
- 7. Оценка эффективности обучающих мероприятий:
 - измерение результатов обучения с использованием количественных и качественных показателей;
 - анализ влияния обучения на производительность, качество работы и другие бизнес-показатели;
 - разработка критериев и методик оценки эффективности обучения.
- 8. Анализ механизмов обратной связи и оценки результатов обучения:
 - исследование способов информирования сотрудников о результатах обучения;
 - оценка роли обратной связи в процессе обучения и её влияния на мотивацию сотрудников;
 - разработка рекомендаций по улучшению системы оценки результатов обучения.
- 9. Оптимизация ресурсов и затрат на обучение персонала:
 - анализ существующих затрат на обучение и их эффективности;
 - оптимизация использования материальных, финансовых и человеческих ресурсов;
 - внедрение современных технологий и инструментов для повышения эффективности обучения.

Изложенное выше убедительно доказывает, что основными направлениями и комплексными задачами проверки являются: 1) оценка существующей системы обучения, переподготовки, повышения квалификации сотрудников с точки зрения количества прошедших обучение, объёма и затрат на обучение и т.п.; 2) оценка деятельности структур в организации, отвечающих за обучение и развитие персонала; 3) оценка качества образовательных программ, условий, в которых проходит обучение персонала; 4) оценка эффективности обучения через анализ фактических результатов деятельности прошедших обучение, изменения показателей производительности труда, мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.

В заключение отметим, что аудит обучения профессионального развития персонала представляет собой комплексный анализ и оценку эффективности функционирования системы корпоративного обучения. Он направлен на выявление и систематизацию сильных и слабых аспектов, а также на обнаружение несоответствий между заявленными целями и реальными результатами. Основной целью аудита является не только оценка документального обеспечения, но и анализ поведенческих и мотивационных факторов сотрудников, участвующих в про-

цессе обучения. Это позволяет получить целостное представление о состоянии системы профессионального развития и определить направления её совершенствования.

В результате проведения аудита формируются рекомендации по оптимизации использования ресурсов, выделяемых на обучение персонала, а также по повышению качества образовательных программ и методик. Особое внимание уделяется оценке влияния обучения на уровень человеческого капитала как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом. Таким образом, аудит системы профессионального развития персонала является важным инструментом для стратегического управления человеческими ресурсами, способствующим повышению конкурентоспособности организации и её способности адаптироваться к изменениям внешней среды.

Список использованных источников

1. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н.В. Антонова [и др.]; под редакцией Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 370 с.
2. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Н.Н. Старцева. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 151 с.
3. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятии: монография / Е.О. Гаспарович. – LAP Lambert Academic Publishing, Deutschland, 2020. – 105 с.
4. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 478 с.
5. Кузьменко О.Р. Система обучения персонала: цели, задачи, принципы / О.Р. Кузьменко, Е.А. Старчикова, Ж.В. Горностаева // Мировая наука. – 2021. – № 1(46). – С. 125-129.
6. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 202 с.
7. Масилова М.Г. Кадровый аудит: учебное пособие [Текст] / М.Г. Масилова – Электронное учебное издание. – Владивосток: Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2019 – 75 с.
8. Обучение персонала газового хозяйства: учебник для вузов / К.Г. Кязимов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 302 с.
9. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, Л.С. Бабынина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 707 с.
10. Петров А.Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы: учебник для вузов / А.Я. Петров. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 317 с.
11. Секлетова Н.Н. Системный подход к обучению персонала / Н.Н. Секлетова, А.С. Тучкова, С.А. Носков // Экономика и социум. – 2022. – № 11-1(102). – С. 1239-1241.
12. Фотина Л.В. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / Л.В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 478 с.
13. Шендель Т.В. Оценка эффективности обучения персонала: методологический аспект / Т.В. Шендель, С.А. Яркова // НК. – 2021. – № 1. – С. 106-123.