

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/09EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/09EVN215>)

УДК 331.1

Нестерова Оксана Валерьевна

НОУ ВПО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Россия, Москва¹

Доцент кафедры Управления человеческими ресурсами

Кандидат психологических наук

E-mail: nesterova_ov@mail.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=394718

Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации

¹ 105318, г. Москва, ул. Измайловский вал, д.2, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», кафедра Управления человеческими ресурсами, каб.405-а

Аннотация. Обучение персонала для современной организации является одним из инструментов повышения эффективности работы и конкурентоспособности. Затраты на обучение и развитие персонала выступают долгосрочными инвестициями в человеческий капитал организации. Однако оправданными такие вложения могут стать при условии понимания менеджментом компании всех возможностей и особенностей использования обучения как инструмента управления.

В данной статье рассматриваются три возможных варианта организации обучения персонала в зависимости от включенности данного направления кадровой работы в стратегическое управление:

- обучение отдельных категорий персонала, которое носит фрагментарный, бессистемный характер;
- корпоративное обучение, предполагающее разработку и внедрение формализованной и стратегически ориентированной системы обучения персонала;
- развитие человеческих ресурсов в рамках реализации концепции обучающейся организации.

Последовательная реализация обозначенных вариантов может рассматриваться в качестве этапов построения системы обучения и развития персонала современной организации, каждый из которых имеет свои особенности и закономерности, выявленные в результате проведенного исследования.

С точки зрения стратегического управления наиболее эффективным представляется формат обучающейся организации при условии соблюдения принципов ее построения и функционирования, рассматриваемых в данной статье.

Ключевые слова: обучение персонала; корпоративное обучение и развитие; обучающаяся организация; система обучения персонала; стратегические цели организации; потребности в обучении; активные методы обучения.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/09EVN215

Существуют три основных варианта организации обучения персонала, отличающиеся по степени включенности в стратегию, общую деятельность компании:

1. Обучение отдельных групп (категорий) персонала.
2. Корпоративное обучение и развитие персонала.
3. Обучающаяся организация.

Обучение отдельных групп (категорий) персонала. Организация может осуществлять различные проекты по развитию определенных знаний и навыков сотрудников некоторых подразделений (например, отдела продаж) в соответствии с требованиями текущего момента.

Основная задача и роль менеджера по организации обучения персонала при этом сводится преимущественно к администрированию данного процесса.

Хотя организация процесса – основной «строительный блок» любого обучения, но если оно заключается только в заказе курсов для сотрудников, то это самый незрелый взгляд на обучение, который только может быть в компании. И тем не менее такое положение дел характерно для огромного количества компаний.

На обучение при этом тратится абсолютный минимум средств. Обычно руководство в таких компаниях выделяет на обучение какой-то процент от бюджета заработной платы или даже фиксированное количество денег, не задумываясь о том, чтобы оценить реальные потребности в обучении.

Дело ограничивается определенным набором общих курсов (стандартных модулей). Время от времени некоторые менеджеры просят провести конкретные программы обучения (как правило, это рефлекторный ответ на какое-то происшествие в компании, например серьезную аварию или потерю крупного клиента), на что выделяются специальные средства.

Таким образом, обучение либо ведется без цели, либо является ответом на внешние события.

Единственная характеристика обучения – это количество людей, посетивших курсы (дни обучения), а главная проблема – снижение стоимости обучения в расчете на одного человека. Так происходит потому, что обучение воспринимается как накладные расходы, а не как инвестиция.

Конечно, администраторы обучения играют важную роль в точном соблюдении всех правил и инструкций, но при таком подходе их роль ничтожно мала, если анализ потребностей в обучении проводится плохо или вообще не проводится.

С целью повышения эффективности процесса обучения привлекаются профессионалы в обучении персонала.

Для этого нанимаются профессиональные педагоги, которые умеют ставить цели обучения. Они также проверяют, насколько кандидаты готовы к обучению, но у них нет системного подхода – системы обучения или системы оценки. Однако педагоги больше задаются вопросами о потребностях в обучении, чем администраторы, они могут разработать и предоставить профессиональные программы обучения.

Профессионалы обычно не контролируют бюджет обучения. Также в процессе обучения явно не хватает согласованности – поскольку у педагогов нет рычагов для управления процессом обучения, линейные менеджеры могут отменять занятия, исходя из своих соображений.

Кроме того, руководство компании озабочено больше достижением хотя бы минимальных стандартов, чем стремлением получить конкурентное преимущество через процесс обучения.

Корпоративное обучение и развитие персонала предполагает включенность в этот процесс всех менеджеров компании, наличие долгосрочной программы обучения, согласованной со стратегией развития компании.

Следует отметить, что организации нужно не обучение как таковое, а нужны его результаты. Сделать обучение результативным можно только при системном подходе.

Джеральд Коул дает следующее определение: «Системный подход к обучению и развитию включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После этого проводится само обучение, за которым следует оценка результатов».²

Принимая за основу представления Д. Коула, можно определить следующие шаги развития системы обучения в организации:³

- выработка политики обучения, которая направляет организационные действия, как в нужном объеме, так и в нужном направлении обучения и развития;
- определение перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики;
- установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение материальных ресурсов для обучения;
- четкое выполнение обязанностей всеми, кто отвечает за реализацию политики, в том числе специалистами по обучению, – от анализа потребностей в обучении до оценки проведенных обучающих мероприятий.

Для организации процесса обучения можно применять так называемую модель обучения (рис. 1).



Рисунок 1. Модель систематического обучения⁴

² Коул Дж. Обучение и развитие: системный подход // Управление персоналом в современных организациях. – М., 2004. – Глава 21. - С.252-259.

³ Пономарева М. Корпоративное обучение: от теории к практике. – Режим доступа: <http://www.executive.ru/education/adviser/1156185/?page=0>

Следуя модели систематического обучения, схема обучения будет выражена так: личность не может на должном уровне выполнить задачу и поэтому нуждается в обучении.

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Другая схема организации процесса обучения приведена на рисунке 2.

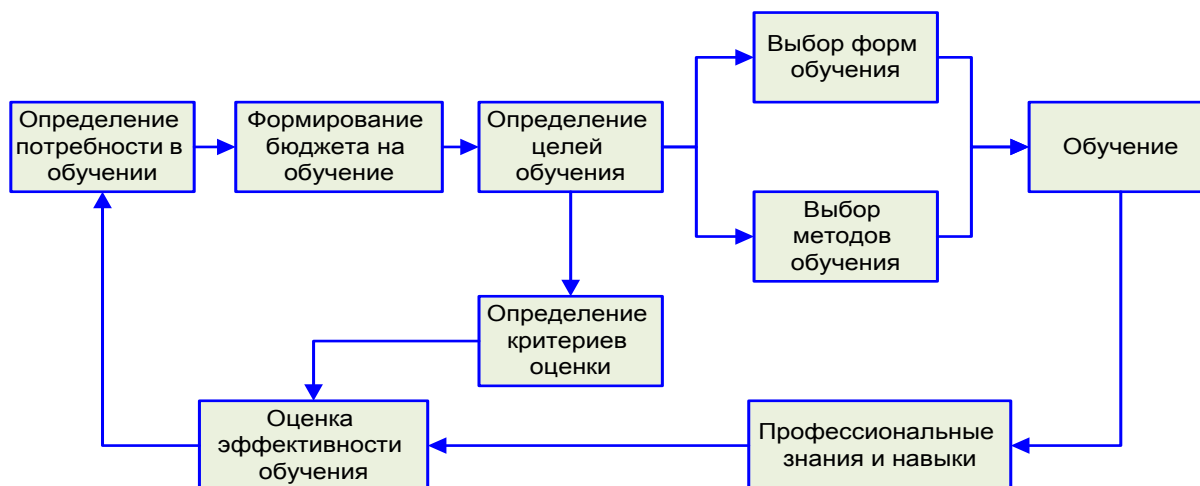


Рисунок 2. Схема процесса профессионального обучения

Из представленных схем видно, что обучение представляет собой циклический процесс. Задача кадровой службы состоит в обеспечении эффективности и непрерывности данного процесса. Для этого необходимо уделять внимание тщательной проработке всех элементов процесса, т.к. все они одинаково важны, а один некачественно проработанный элемент может свести на нет эффективность всего обучения.

Технология работы по организации обучения персонала может быть представлена в виде следующих этапов и направлений работы:⁵

1 этап. Планирование процесса корпоративного обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления:

- Постановка целей обучения.
- Определение потребности в обучении.
- Планирование возможностей структурных подразделений по высвобождению сотрудников для обучения.
- Планирование возможностей по финансированию корпоративного обучения.

⁴ Мовчан, Н.Г. Система обучения часть бизнес процесса Текст. / Н. Г. Мовчан // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 9. -С. 16-19.

⁵ Алавердов А.Р. Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – Глава 13. - С.509-560.

2 этап. Организация процесса корпоративного обучения.

На втором этапе реализуются следующие направления:

- Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов. Выбор образовательных программ.
- Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Выбор образовательного учреждения и организация взаимодействия с ним.
- Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения различных категорий персонала, и назначение ответственных. Формирование учебных групп.
- Проведение обучения. Текущий контроль. Обеспечение бесперебойной реализации учебной программы.

3 этап. Мотивация процесса обучения персонала.

Выделение этого этапа носит условный характер, т.к. одним из условий эффективности мотивационных инструментов, которые используются в организации для повышения интереса к обучению, является необходимость их реализации на постоянной основе.

На этапе мотивации реализуются следующие направления:

- Разработка методики мотивации.
- Организация мотивации всех участников процесса корпоративного обучения.

4 этап. Контроль процесса и определение эффективности обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления:

- Контроль качества образовательных услуг сторонних организаций.
- Контроль эффективности обучения на рабочих местах.
- Контроль эффективности результатов обучения вне организации.
- Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению.
- Аудит затрат на корпоративное обучение.

При реализации данного варианта организации обучения персонала используются разнообразные организационные формы, такие как: собственные учебные программы, привлечение различных провайдеров обучения, работа внутриорганизационного учебного центра, создание корпоративного университета.

Ориентация на внутрифирменное обучение в настоящее время является ведущей тенденцией в сфере дополнительного обучения и повышения квалификации персонала. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного журналом «Корпоративные университеты» - 44% опрошенных респондентов указывают на наличие в организации корпоративного университета, 38% - учебного центра; в 6% случаев – корпоративный

университет в процессе формирования, и только 12% респондентов констатируют отсутствие.⁶

Следует отметить, что очень небольшое количество компаний при организации обучения персонала справляются исключительно собственными силами – это составляет лишь 22% опрошенных респондентов. В качестве критериев выбора провайдера выступают такие факторы, как успешный предыдущий опыт взаимодействия, цена, рекомендации коллег, известность на рынке образовательных услуг, узкая специализированность/широкий ассортимент услуг, географическое положение (приводятся в порядке убывания).⁷

Взаимодействие работодателей с организациями высшего и средне-специального профессионального образования носит совершенно другой характер. Например, при обучении молодых специалистов такого рода сотрудничество отмечается только в 10% ответов респондентов.⁸ При этом в качестве основной проблемы в области обучения и развития молодых специалистов многие указывают несоответствие подготовки требуемым компетенциям (28%) и низкий уровень подготовки выпускников вузов (18%). Однако результаты других исследований показывают, что 52 % опрошенных работодателей не готовы предоставлять возможности стажировки студентам старших курсов, при этом 30 % выпускников не откликнулись бы на подобное предложение. В результате одни теряют потенциальных работников, а другие еще не приобретенную квалификацию и возможность работать по специальности.⁹

Высшая степень внедрения принципа развития сотрудников – переход к парадигме «*обучающейся организации*», в которой существует культура обучения, в полной мере задействующая потенциал развития всех сотрудников и являющаяся конкурентным преимуществом компании.

На этой стадии обучение персонала, приносящее реальную пользу, происходит постоянно, естественно и практически неосознанно. Глубокое понимание концепций управления знаниями означает, что в компании создана среда для обмена знаниями. Сотрудники компании рассматриваются как интеллектуальный капитал компании, инновационные идеи приветствуются как средство наиболее полного раскрытия их потенциала. Наконец, компании удалось достигнуть такого уровня корпоративной культуры, когда не надо искать виноватых, - обязательное требование на пути к состоянию обучающейся организации.

По мнению Питера Сенеге «обучающейся» можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир. Обучающаяся организация подразумевает реализацию *пяти ключевых принципов*, и эти принципы должны быть глубоко укоренены в корпоративной культуре компании:

⁶ Корпоративные университеты. - №30. Корпоративному университету – 50! Что изменилось? – июнь, 2011. – Режим доступа: <http://www.corporate-education.ru/analytics/>

⁷ Корпоративные университеты. - №19. Как выбрать провайдера обучения. – август, 2009. – Режим доступа: <http://www.corporate-education.ru/analytics/>

⁸ Корпоративные университеты. - №36. Обучение и развитие молодых специалистов. – июнь, 2012. – Режим доступа: <http://www.corporate-education.ru/analytics/>

⁹ Бахтин М.Б. Развитие партнерских отношений современной организации, как составляющая кадровой стратегии, в ситуации конкурентного внешнего окружения. // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №2 (21) [Электронный ресурс]-М.: Науковедение, 2011 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

1. Системное мышление. Это ключевой принцип, связывающий воедино все последующие. Системное мышление позволяет персоналу осознавать закономерности и причинно-следственные связи в структуре деятельности компании и ее окружения. В конечном итоге, именно этот принцип позволяет понять стратегию компании и найти свою роль и задачи в ее реализации. Понимание своей роли превращает сотрудника из исполнителя фрагментарного процесса в участника системного процесса (видеть смысл), и ответственного за свой вклад в общий процесс. При таком положении дел сотрудник заинтересован в самостоятельном привлечении необходимых ресурсов, в том числе знаний и навыков, а также в их передаче в интересах системного процесса.
2. Общее видение. Сложные процессы не реализуются в одиночку. Общее видение позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать и координировать как индивидуальные, так и групповые усилия.
3. Командное обучение. Эффективная кооперация, обмен знаниями, взаимная поддержка и взаимодополнение в рамках команд являются третьим принципом обучающейся организации.
4. Личное мастерство. Этот принцип заключается в постоянном совершенствовании индивидуальной квалификации, ведь именно из индивидуального мастерства складывается успех организации.
5. Когнитивные модели. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений.

Питер Клайн и Бернанд Сандерс изучили опыт некоторых компаний, стремящихся к обучению. Они обнаружили шестнадцать принципов, которым следует в своих установках и действиях высшее руководство таких компаний:¹⁰

1. Прежде всего, сотрудники на всех уровнях должны мыслить самостоятельно.

В результате формального образования слишком часто возникает «выученная беспомощность». Сотрудники должны уметь учиться самостоятельно.

2. Ошибки нужно воспринимать как ступени к непрерывному обучению и основу дальнейшего роста компании.

Большинство величайших открытий в мире (некоторые даже считают, ЧТО ВСЕ открытия) были результатом ошибок. Без ошибок невозможны никакие инновации.

3. Организация должна быть готова менять все свои системы и структуры.

В изменениях нуждаются не только люди, но и структуры. Ключ к изменениям — гибкость. Самая совершенная структура не будет совершенной до тех пор, пока в ней не будет людей!

4. Обучение — процесс эмоциональный, и поэтому корпоративная культура должна быть основана на поддержке.

¹⁰ Стаут Л.У. обучение и обучающаяся организация // Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М, 2007. – Модуль 14. - С.436-466.

По мере того как сотрудник становится более уверенным в себе, растут его моральный дух и преданность организации.

5. Приветствуйте сам процесс обучения, а не только достижение результатов.

Важен сам по себе процесс обучения, а не только его результаты. Ведь невозможно заранее предсказать, какую практическую пользу принесет постоянный процесс обучения.

6. Одинаково поощряйте всех, кто учится.

У разных людей совершенно разный потенциал, поэтому оценивайте не только результаты, но и усилия. Человека, который старательно чему-то учится, нужно вознаграждать за его усилия точно так же, как и тех, кто достиг более успешных результатов.

7. Используйте любые возможности для передачи знаний от одного человека другому.

В атмосфере обучения существует непрерывная передача информации от одного человека к другому.

8. Поощряйте и обучайте тех, кто учится, структурировать собственное обучение, а не структурируйте его для них сами.

Люди — очень разные и учатся совершенно по-разному. Поэтому поощряйте и развивайте стремление к самостоятельному обучению. Не нужно следовать подходу «один размер для всех».

9. Учите сотрудников самостоятельно оценивать свои достижения.

По мере того как люди учатся воспринимать себя более реалистично, они начинают успешнее руководить собственным обучением и таким образом непрерывно улучшают свою работу.

10. Признавайте важность полного высвобождения всего человеческого интеллекта во всей организации и сделайте это одной из целей организации.

Ограничивать интеллект сотрудников не более разумно, чем разрушать экологию нашей планеты.

11. Признайте, что различные предпочтения в обучении — это альтернативные инструменты для создания разных подходов к обучению.

Распространение опыта обучения открывает различные направления для развития собственных предпочтений сотрудников.

12. Поощряйте людей обнаруживать собственные стили обучения и мышления и сообщать о них другим.

Чем больше человек делится собственным опытом и учится у других, тем больше шансов создать общую основу для коммуникации со всеми сотрудниками компании.

13. Развивайте способности каждого сотрудника во всех областях знаний и придерживайтесь того убеждения, что нет ничего такого, чему нельзя было бы научиться.

Невозможно предсказать, как информация или навыки из одной области могут оказаться уместными или полезными в другой.

14. Признайте: чтобы можно было научиться тому, что потом будет легко использовать, оно должно быть логичным, этичным и интересным.

Обучение не только когнитивно. Оно затрагивает личность в целом. Исследования показали, что эмоции — мощный двигатель обучения.

15. Идеи легче всего рождаются и развиваются в диалоге и дискуссиях.

Неформальная дискуссия может породить больше продуктивных идей и полезной информации, чем формальные структурированные действия.

16. Все должно подвергаться повторной проверке и повторному исследованию.

Каждый аспект и каждая функция деятельности и структур компании должны быть предметом постоянных и тщательных исследований.

Практикой обучающихся организаций выработаны определенные правила, суть которых сводится к следующему:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

В рамках самообучающейся организации особое значение приобретают активные методы обучения:¹¹

- деловые игры и бизнес-симуляции;
- мастерская (workshop), мастер-класс;
- мозговой штурм (brainstorming);
- обучение действием (action learning);
- поведенческое моделирование;
- коуч-наставничество.¹²

На сегодня не существует четких алгоритмов построения обучающейся организации. Каждая компания проходит свой путь. Основным ориентиром может служить ценность знаний, которыми обладает конечный сотрудник, и стремление создать условия для

¹¹ Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании ИТ-менеджеров / Инновационные ИТ-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ «Синергия», 2015. – С.201-215.

¹² Живица О.В. Использование нарративной практики, как путь минимизации затрат на развитие персонала // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2013». – М.: Экон-информ, 2013. – С.544-547.

эффективного приращения этих знаний, обмена знаниями между сотрудниками и сохранения квалифицированного персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алавердов А.Р. Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – Глава 13. - С.509-560.
2. Бахтин М.Б. Развитие партнерских отношений современной организации, как составляющая кадровой стратегии, в ситуации конкурентного внешнего окружения. // Интернет-журнал «Наукоедение», 2014 №2 (21) [Электронный ресурс]-М.: Наукоедение, 2011 Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
3. Громова Н.В. Повышение квалификации кадров как фактор роста производительности труда в России // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2013». – М.: Экон-информ, 2013. – С. 523-526.
4. Живица О.В. Использование нарративной практики, как путь минимизации затрат на развитие персонала // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2013». – М.: Экон-информ, 2013. – С.544-547.
5. Колесникова, К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? / К. Колесникова // Управление персоналом. - 2008. - N 17 (195). - С. 57-61.
6. Коул Дж. Обучение и развитие: системный подход // Управление персоналом в современных организациях. – М., 2004. – Глава 21. - С.252-259.
7. Мовчан, Н.Г. Система обучения часть бизнес процесса Текст. / Н. Г. Мовчан // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 9. -С. 16-19.
8. Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров / Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.:МФПУ «Синергия», 2015. – С. 201-215.
9. Пономарева М. Корпоративное обучение: от теории к практике. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/education/adviser/1156185/?page=0>
10. Стаут Л.У. обучение и обучающаяся организация // Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М, 2007. – Модуль 14. - С.436-466.

Рецензент: Бахтин Максим Борисович, доцент кафедры Управления человеческими ресурсами, кандидат социологических наук, Московский финансово-промышленный университет «Синергия».

Nesterova Oksana Valerievna
Moscow Financial-Industrial University "Synergy"
Russia, Moscow
E-mail: nesterova_ov@mail.ru

Staff training as a tool for implementing the strategic objectives of the organization

Abstract. Training of personnel for the modern organization is one of the tools to increase efficiency and competitiveness. The costs of training and staff development are the long-term investments in human capital of the organization. However justified these investments may be subject to an understanding of all the company's management capabilities and usage training as a management tool.

This article looks at three possible options for the organization of training, depending on the inclusion of this area of personnel work in strategic management:

- training of certain categories of staff, which is fragmented, haphazard;
- corporate training, involves the development and implementation of formal and strategically oriented personnel training system;
- development of human resources in the framework of the concept of a learning organization.

Consistent implementation of identified options can be considered as stages of building a system of training and development of the modern organization, each of which has its own characteristics and patterns revealed by the study.

From the perspective of strategic management seems most effective format of a learning organization, subject to the principles of its construction and operation that are discussed in this article.

Keywords: staff training; corporate training and development; a learning organization; system of staff training; strategic objectives of the organization; training needs; active learning methods.

REFERENCES

1. Alaverdov A.R. Razvitie chelovecheskogo kapitala organizatsii // Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii. – M.: Moskovskiy finansovo-promyshlennyy universitet «Sinergiya», 2012. – Glava 13. - S.509-560.
2. Bakhtin M.B. Razvitie partnerskikh otnosheniy sovremennoy organizatsii, kak sostavlyayushchaya kadrovoy strategii, v situatsii konkurentnogo vneshnego okruzheniya. // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2014 №2 (21) [Elektronnyy resurs]-M.: Naukovedenie, 2011 Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. - Yaz. rus., angl.
3. Gromova N.V. Povyshenie kvalifikatsii kadrov kak faktor rosta proizvoditel'nosti truda v Rossii // Sbornik materialov Vos'mogo Mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa «Rol' biznesa v transformatsii rossiyskogo obshchestva – 2013». – M.: Ekon-inform, 2013. – S. 523-526.
4. Zhivitsa O.V. Ispol'zovanie narrativnoy praktiki, kak put' minimizatsii zatrat na razvitie personala // Sbornik materialov Vos'mogo Mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa «Rol' biznesa v transformatsii rossiyskogo obshchestva – 2013». – M.:Ekon-inform, 2013. – S.544-547.
5. Kolesnikova, K. Kak sozdat' effektivnuyu sistemu korporativnogo obucheniya? / K. Kolesnikova // Upravlenie personalom. - 2008. - N 17 (195). - C. 57-61.
6. Koul Dzh. Obuchenie i razvitie: sistemnyy podkhod // Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiyakh. – M., 2004. – Glava 21. - S.252-259.
7. Movchan, N.G. Sistema obucheniya chast' biznes protsessa Tekst. / N. G. Movchan // Spravochnik po upravleniyu personalom. - 2006. - № 9. -S. 16-19.
8. Nesterova O.V. Realizatsiya kompetentnostnogo podkhoda v professional'nom obrazovanii hr-menedzherov / Innovatsionnye hr-tehnologii dlya sovremennoy Rossii: kadry reshayut vse!: Materialy nauch.-prakt. konferentsii, posvyashchennoy 10-letiyu kafedry Upravleniya chelovecheskimi resursami MFPU «Sinergiya» (10.06.2014) / Sost. A.R. Alaverdov. – M.:MFPU «Sinergiya», 2015. – S. 201-215.
9. Ponomareva M. Korporativnoe obuchenie: ot teorii k praktike. – Rezhim dostupa: <http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/1156185/?page=0>
10. Staut L.U. obuchenie i obuchayushchayasya organizatsiya // Upravlenie personalom. Nastol'naya kniga menedzhera. – M, 2007. – Modul' 14. - S.436-466.