

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION OF THE STAFF TRAINING SYSTEM

ПОЛУЧЕНО 01.03.2023 ОДОБРЕНО 10.03.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023

УДК 159.9 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-95-99



КАЗАЕВА Е.А.

Д-р пед. наук, профессор кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

KAZAEVA E.A.

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg

e-mail: kazaevaevg@mail.ru



ВШИВЦЕВА А.С.

Магистрант 1 курса, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

VSHIVTSEVA A.S.

Master's Degree Student, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg

e-mail: avshivtseva@list.ru

Аннотация

В статье обсуждаются актуальные проблемы, связанные с организацией системы обучения персонала. В условиях быстрого развития промышленности, создания, внедрения и освоения новых технологий, а также конкуренции за потребителей компании должны систематически повышать квалификацию своих работников для поддержания конкурентоспособности на рынке. Обучение персонала является ключевым фактором успешной работы любой организации. Проанализированы теоретические аспекты, связанные с исследованием системы обучения персонала, выявленные отечественными учеными. Предметом исследования является внутренняя система обучения персонала организации. Цель статьи — проанализировать эту систему и определить ее эффективность, выявить проблемы и предложить пути их решения. Для достижения цели были использованы следующие методы исследования: анализ научной и учебной литературы, анализ документации, опрос сотрудников. В результате проведенного исследования были выявлены проблемы, связанные с внутренней системой обучения персонала организации, а также предложены решения для повышения ее эффективности. В заключение статьи отмечается, что компании, которые успешно организуют обучение своего персонала, могут значительно повысить свою конкурентоспособность и улучшить качество своих продуктов и услуг, что может привести к увеличению прибыли и росту бизнеса.

Ключевые слова: обучение персонала, методы обучения персонала, дистанционное обучение, проблемы системы обучения персонала.

Abstract

The article discusses the actual problems associated with the organization of the personnel training system. With the rapid development of industry, the creation, implementation and development of new technologies, as well as competition for consumers, companies must systematically improve the skills of their employees in order to maintain competitiveness in the market. Staff training is a key factor in the success of any organization. The authors of the article analyzed the theoretical aspects related to the study of the personnel training system, identified by domestic scientists. The subject of the research is the internal system of personnel training in the organization. The purpose of the article is to analyze this system and determine its effectiveness, identify problems and suggest ways to solve them. To achieve the goal, the following research methods were used: analysis of scientific and educational literature, analysis of documentation, survey of employees. As a result of the study, problems associated with the internal system of training the organization's personnel were identified, and solutions were proposed to improve its effectiveness. The article concludes by noting that companies that successfully organize training for their staff can significantly increase their competitiveness and improve the quality of their products and services, which in turn can lead to increased profits and business growth.

Keywords: personnel training, personnel training methods, distance learning, personnel training system problems.

АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

На сегодняшний день процессы инновационного развития экономики, процессы интеграции и глобализации привели к пониманию важной роли человеческих ресурсов во всех видах экономической деятельности. Быстрый рост производства, разработка, освоение и внедрение новых технологий, борьба за потребителей и рынки сбыта требуют систематического профессионального развития. Обучение

персонала — одно из основных направлений работы любой организации, поскольку требования к качеству выполняемой работы сотрудников в стремительно изменяющихся условиях постоянно повышаются. Новые компетенции, сформированные в процессе обучения, повышают конкурентоспособность сотрудников организации. Перед работником, постоянно повышающим уровень своей квалификации, открываются новые возможности для карьерного роста не только в своей организации, но и за ее пределами. Однако на сегодняшний день мы можем увидеть и другую ситуацию, когда недостаточный уровень сформированности профессиональных компетенций приводит к неэффективной работе

и, как результат, — снижению мотивации и даже потере работы.

Таким образом, вопросы обучения сотрудников любой организации приобретают особую актуальность в настоящее время. В процессе управления обучением решается вопрос выбора форм и методов обучения персонала в организации. В последнее время в силу больших преимуществ в сравнении с традиционными формами и методами обучения широкое развитие получило цифровизация внутренней системы обучения персонала. Ее основными преимуществами являются доступность, мобильность, рентабельность, гибкость и многое другое.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

В настоящее время в условиях быстрого научно-технического прогресса и устаревания профессиональных знаний и навыков обучение персонала является важнейшей задачей для любой организации. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании может негативно сказаться на ее результативности, приводя к снижению качества работы, уменьшению объемов оказываемых услуг и выполняемых работ, а также к ухудшению качества продукции, что может отразиться на выручке и прибыли. Таким образом, обучение персонала является неотъемлемым фактором успешной деятельности любой организации в настоящее время.

Для того чтобы определиться с ключевым понятием в статье, необходимо проанализировать множественность определений данного понятия в научной и учебной литературе. Так, О.В. Видякина, Ю.Н. Дремова определяют «обучение персонала» как процесс подготовки работника к выполнению нового функционала на производстве, достижению новых задач, а также продвижения по карьерной лестнице, преодолевая расхождение между требованиями к работнику и его качествами [1, с. 22; 2]. Согласно исследованию Ю.Е. Мелихова, обучение персонала представляет собой процесс систематической передачи профессиональных навыков, умений или знаний сотрудникам организации [11, с. 41]. Придерживаясь этой позиции, Е.Б. Моргунов определяет обучение персонала как целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс под руководством опытных преподавателей, наставников, руководителей и специалистов [12, с. 27]. Как комплекс мероприятий по развитию профессиональных компетенций представляют процесс обучения персонала В.К. Потемкин [13, с. 23], А.Р. Кудашов [8, с. 40]. К.Г. Кязимов [9, с. 41] и И.К. Макарова [10, с. 14], обучение персонала видят в систематическом подкреплении, совершенствовании и расширении спектра знаний, развитии личных качеств сотрудников. Как укрепление и расширение всех видов знаний для работников, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей, определяет обучение персонала В.М. Колпаков [7, с. 32].

Все представленные определения исследуемого понятия можно объединить в три группы или выделить три подхода: процессный, комплексный (целевой), развивающий.

В рамках процессного подхода (Дремова Ю.Н., Мелихов Ю.Е., Моргунов Е.Б.) обучение персонала рассматривается как процесс передачи навыков, умений, знаний работнику и его подготовки к выполнению должностных обязанностей. В целом определение данных понятий является содержательным, однако в нем отсутствует связь с целью

организации, что является недостатком данного подхода и указанных определений исследуемого понятия.

При комплексном (целевом) подходе обучение сотрудников рассматривается как ряд мероприятий, направленных на повышение компетентности человеческих ресурсов организации для лучшего достижения ее целей и задач. Недостатком подхода является отсутствие в перечисленных определениях самого процесса (механизма) осуществления обучения персонала (В.К. Потемкин, А.Р. Кудашов).

Согласно развивающему подходу, обучение персонала рассматривается в качестве укрепления и расширения всех видов знаний для работников, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей (К.Г. Кязимов, И.К. Макарова, В.М. Колпаков). Недостатком подхода является отсутствие содержательности, полноты в указанном определении.

Важное значение в обучении персонала отводится выбору формы обучения. Именно при выборе формы обучения будут решаться организационные вопросы этого процесса, в частности время и место обучения, порядок его осуществления, количество обучающихся. Организационные формы обучения могут быть разнообразными и отличаться по нескольким критериям.

Количество участников.

Индивидуальное обучение. Одиночное обучение, при котором участник получает индивидуальную программу обучения и работает с преподавателем по индивидуальному графику.

Групповое обучение. Обучение, проводимое для небольшой группы участников, обычно до 10–15 человек. Такая форма обучения позволяет участникам обмениваться опытом и знаниями.

Режим обучения.

Очное обучение. Участники обучаются в классе или на специальных площадках, в присутствии преподавателя.

Заочное обучение. Участники получают материалы для обучения и самостоятельно изучают их, не посещая занятия. Общение с преподавателем осуществляется посредством интернета.

Степень формализации обучения.

Структурированное обучение. Обучение, при котором содержание, формы и методы обучения полностью определены и разработаны заранее.

Неструктурированное обучение. Обучение, при котором содержание и формы обучения определяются в процессе обучения, в зависимости от потребностей и возможностей участников.

Место обучения.

Внутри организации. Обучение проводится на территории организации, где работает персонал.

Внешнее обучение. Обучение проводится вне организации, на специальных площадках или в учебных центрах.

Поставщик образовательного контента.

Внутренние ресурсы. Обучение проводят сотрудники организации, обладающие необходимой квалификацией.

Внешние ресурсы. Обучение проводят специалисты из других организаций или учебных центров.

Некоторые из форм обучения могут объединять несколько критериев. Например, групповое обучение может быть очным, внешним, проводиться как по структурированной программе, так и без нее. Важно подбирать наиболее подходящую форму обучения для каждой конкретной ситуации, учитывая потребности и особенности обучаемых, а также цели и задачи обучения. Например, для обучения новых сотрудников на производстве может быть наиболее эффективным использование очного обучения в группе,

проводимого на месте работы. А для обучения профессионалов, уже работающих в сфере, более подходящей будет форма дистанционного обучения с использованием интерактивных технологий.

Также важно учитывать особенности организации, в которой будет проводиться обучение. Например, для крупных компаний может быть более эффективным проведение внутреннего обучения, которое позволит сохранить корпоративный стиль и подходы в обучении. А для малых компаний и предпринимателей может быть более экономически выгодным использование обучения внешних поставщиков образовательных услуг.

Степень формализации обучения также может быть разной. Например, формальное обучение характеризуется четкой формой и содержанием, определенным программой, методами и инструментами, а также оценкой результатов обучения. Неформальное обучение, наоборот, может быть менее формализованным, оно может быть неструктурированным, неофициальным и может включать различные формы обучения, такие как наставничество, коучинг, менторство.

Место обучения может различаться в зависимости от организационной формы обучения. Так, обучение может проводиться внутри организации (внутреннее обучение), на внешних площадках (внешнее обучение) или онлайн (дистанционное обучение).

Поставщик образовательного контента может отличаться в зависимости от организационной формы обучения. Например, провайдером обучения может быть сама организация, профессиональная ассоциация, образовательное учреждение или независимый тренер.

Важно отметить, что в зависимости от потребностей и целей организации одна или несколько организационных форм обучения могут быть использованы в комбинации. Например, можно использовать внутреннее обучение для обучения специфическим знаниям и навыкам, а внешнее — для повышения квалификации по более широким темам. Также можно использовать комбинацию онлайн-курсов и индивидуальных консультаций для обучения сотрудников.

В целом выбор формы обучения должен быть основан на тщательном анализе всех вышеперечисленных критериев и учете конкретных условий и потребностей обучаемых. Это поможет достичь наилучших результатов и максимальной эффективности обучения.

На основании вышеизложенного приходим к выводу о разнообразии форм обучения. Однако эта информация не является исчерпывающей.

Чтобы правильно организовать обучение персонала, требуется выбрать правильный метод. В нашем случае методы обучения можно разделить на те, которые используются на рабочем месте, и те, которые используются вне рабочего места.

Методы обучения, используемые на рабочем месте.

Обучение наставничеством (mentoring) — это метод, при котором опытный сотрудник (наставник) передает свои знания и навыки начинающему сотруднику (подопечному), обычно в рамках одного рабочего места. В процессе наставничества наставник может использовать различные методы (наблюдение, моделирование, обратная связь и т.д.).

Обучение коучингом (coaching) — это метод, при котором профессиональный тренер (коуч) помогает сотруднику развивать его профессиональные навыки, выстраивать личную стратегию развития, а также помогает достигать поставленных целей. Обучение коучингом обычно проводится на рабочем месте и может быть как индивидуальным, так и групповым.

Обучение методом «Обучающееся на рабочем месте» (on-the-job training) — это метод, при котором сотрудник получает опыт и знания непосредственно в процессе работы на своем рабочем месте. Обучение происходит путем выполнения задач, которые ставит руководитель или опытный сотрудник.

Методы обучения, используемые вне рабочего места.

Тренинги (training) — это метод, при котором сотрудники обучаются в специальных тренинговых центрах или внешних образовательных учреждениях. Тренинги могут проводиться как очно, так и дистанционно, они могут быть как индивидуальными, так и групповыми.

Курсы повышения квалификации (professional development courses) — это метод, при котором сотрудники обучаются в учебных заведениях или специальных центрах, чтобы повысить свою квалификацию или получить новые знания и навыки. Курсы повышения квалификации могут проводиться как очно, так и дистанционно.

Семинары (seminars) — это метод, при котором сотрудники собираются вместе, чтобы обменяться знаниями и опытом, изучить новые темы и обсудить актуальные вопросы. Семинары могут проводиться как внутри компании, так и внешними провайдерами.

Сотрудники участвуют в интерактивных мероприятиях, на которых обсуждаются конкретные темы и проблемы. Семинары могут проводиться как в учебных заведениях, так и внутри компании.

Вебинары (webinars) — это метод, при котором сотрудники получают обучение через интернет. Обучающий материал может быть представлен в виде видео, презентаций или текстов. Вебинары позволяют участникам получать обучение в удобное для них время и место.

Самообучение (self-learning) — это метод, при котором сотрудники самостоятельно изучают информацию и получают новые знания и навыки. Самообучение может осуществляться через чтение книг, просмотр видеоуроков, посещение онлайн-курсов и другие способы.

Онлайн-курсы (online courses) — это метод обучения, при котором сотрудники проходят обучение через интернет-платформы. Онлайн-курсы предоставляют доступ к широкому спектру учебных материалов, включая видеоуроки, лекции, тесты, задания и т.д. Этот метод обучения позволяет сотрудникам гибко планировать свое время и изучать материалы в удобном для них темпе.

Web-семинары (webinars) — метод обучения, при котором сотрудники получают знания и навыки через онлайн-трансляцию. Web-семинары могут проводиться как в режиме реального времени, так и записываться для последующего просмотра. Метод обучения позволяет сотрудникам получать информацию от ведущих экспертов в реальном времени, задавать им вопросы и участвовать в обсуждениях.

Мобильные приложения (mobile apps) — это метод обучения, при котором сотрудники используют мобильные приложения для изучения материалов и получения знаний. Мобильные приложения предоставляют доступ к учебным материалам в любое время и из любого места, что позволяет сотрудникам изучать материалы в свободное время. Кроме того, мобильные приложения могут содержать интерактивные элементы, тесты и задания для углубленного изучения материала и контроля прогресса.

У перечисленных методов есть свои преимущества и недостатки. Так, среди преимуществ использования методов обучения на рабочем месте выделяются:

- прямое применение полученных знаний на практике;
- отсутствие необходимости отлучаться от работы на длительный период;

- сокращение расходов на обучение, поскольку сотрудник не тратит время и деньги на поездку на курсы или тренинги;
- возможность индивидуальной работы с сотрудником;
- удобство для компаний, которые могут предоставить обучение без выезда на сторону.

К недостаткам использования методов обучения на рабочем месте можно отнести:

- ограниченность программ обучения из-за узкой специализации;
- возможность прерывать обучение из-за необходимости выполнения рабочих задач;
- ограниченный доступ к новым знаниям и навыкам из-за особенностей производства или рабочей среды.

Преимущества методов обучения вне рабочего места:

- возможность расширения знаний и навыков, которые не относятся к текущей работе;
- увеличение возможностей для карьерного роста и повышения уровня зарплаты;
- приобретение новых знаний и навыков в более широких областях, что может привести к новым возможностям на рынке труда;
- возможность общения с коллегами из других компаний и обмен опытом.

При выделении недостатков использования методов обучения вне рабочего места можно отметить:

- высокие расходы на обучение (стоимость курсов, поездок, проживания и т.д.);
- отсутствие применения полученных знаний на практике;
- отсутствие индивидуального подхода к каждому сотруднику;
- необходимость отрыва от работы на длительный период.

ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

С целью выявления положительных и негативных сторон системы обучения персонала и проведения анализа ее эффективности исследование проводилось в Автономной некоммерческой организации центре дополнительного профессионального образования «Академия» (далее — АНО ЦДПО «Академия»), оказывающей услуги образования.

Организация предоставляет образовательные услуги по программам дополнительного профессионального образования и профессионального обучения с целью ускоренного приобретения обучающимся квалификации, дающей его обладателю право заниматься определенной профессиональной деятельностью по результатам дополнительного профессионального образования или профессионального обучения.

Для анализа эффективности внутренней системы обучения персонала в анализируемой организации было проведено исследование численности работников, прошедших обучение в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом; доли работников организации, прошедших обучение; времени, потраченного на обучение персонала; затрат на обучение; работников, которые продвинулись по карьерной лестнице; эффективности всей внутренней системы обучения и т.д. В этих же целях был проведен анализ результатов проведенного в организации в декабре 2022 г. опроса работников АНО ЦДПО «Академия». В опросе участвовало 628 человек, работающих в организации.

В целом система обучения в АНО ЦДПО «Академия» была оценена на 24 балла из 30 возможных по 6 критериям:

- Планирование обучения персонала;
- Организация обучения персонала;
- Мотивация обучения персонала;
- Виды (способы) обучения персонала;
- Использование методов обучения персонала;
- Анализ и контроль обучения персонала.

По результатам проведенного анализа обучения персонала АНО ЦДПО «Академия» выявлены следующие проблемы: отсутствует эффективная внутренняя система дистанционного обучения персонала; существующая система материального стимулирования труда не предусматривает премирование за профессиональное обучение (развитие) персонала.

Выявленные проблемы могут привести к негативным результатам: снижение производительности труда; отсутствие квалифицированных кадров; ежегодное снижение количества персонала, прошедших обучение; рост текучести персонала; отсутствие формата дистанционного обучения.

В таблице представлены обзор проблем внутренней системы обучения персонала организации, отрицательные последствия и пути решения существующих проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решить выявленные проблемы предлагается за счет создания современного образовательного центра дистанционного обучения персонала.

В рамках создания дистанционного образовательного центра проведение дистанционной подготовки квалифицированных специалистов для оказания новых образовательных услуг. В рамках организации образовательного центра дистанционного обучения персонала потребуются установка программного продукта для организации обучения, проверки знаний и проведения инструктажей. На сегодняшний день популярным и менее затратным программным российским продуктом являются программные обеспечения «Олимпкс» от консалтинговой группы «Термика». За счет перехода от традиционной формы обучения на дистанцион-

Таблица

Проблемы внутренней системы обучения персонала организации, причины, способы решения проблем и эффект

Наименование проблемы	Последствия	Пути решения проблем	Эффект для организации
Отсутствует эффективная внутренняя система дистанционного обучения персонала	Снижение производительности труда, качества обучения, обучение по некоторым учебным программам не проводятся из-за отсутствия квалифицированных кадров, снижение количества персонала, прошедших обучение в 2021 г. по сравнению с 2020 г.; уменьшение доли работников, прошедших обучение	Создание современного образовательного центра дистанционного обучения персонала (дистанционного образовательного полигона). Проведение дистанционной подготовки квалифицированных специалистов для оказания новых образовательных услуг	Повышение производительности. Использование современных методов, техник и технологий обучения. Увеличение выручки и прибыли
Отсутствие надбавок и прочих коэффициентов для работников, постоянно повышающих свою квалификацию	Снижение производительности труда, качества обучения, рост текучести персонала	Материальное стимулирование «за периодическое повышение квалификации» в виде надбавки к заработной плате	Заинтересованность работника в повышении квалификации

ную форму обучения персонала предполагается, что затраты значительно понизятся.

Открытие центра для дистанционного обучения (учебного дистанционного полигона) является важным шагом в развитии внутренней подготовки и повышения качества образования специалистов. Новые ресурсы, предоставленные этим центром, позволят расширить перечень направлений обучения и обеспечить более качественную подготовку. В целом появление центра для дистанционного обучения даст дополнительные ресурсы для реализации образовательных программ и повышения качества образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Видякина О.В.* Система подготовки кадров для инновационной экономики России: Учеб. для студентов. — 2-е изд. — М.: Проспект, 2022. — 290 с.
2. *Дремова Ю.Н.* Развитие персонала организаций: Учеб. для студентов. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2020. — 275 с.
3. *Казаева Е.А., Глухенькая Н.М., Каленова А.Г.* Цифровизация учебного процесса в вузе: анализ динамики отношения студентов к различным формам проведения учебных занятий // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 30–34.
4. *Казаева Е.А., Токарева Ю.А.* Психологические механизмы готовности к инновациям и риску в профессиональной деятельности руководителя // Ананьевские чтения — 2020. Психология служебной деятельности: достижения и перспективы развития (в честь 75-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.): материалы международной научной конференции. Санкт-петербургский государственный университет. — СПб., 2020. — С. 260–261.
5. *Казаева Е.А., Токарева Ю.А., Суворова Ю.Е.* Цифровые средства в оптимизации деятельности персонала в период борьбы с COVID-19 // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы III Международной конференции. — 2020. — С. 80–91.
6. *Каленова А.Г.* Модернизация системы управления персоналом организации с использованием новых информационных технологий в условиях цифровизации на основе совершенствования профессиональных компетенций персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 3. — С. 49–54.
7. *Колпаков В.М.* Управление развитием персонала: Учеб. для студентов. — 4-е изд. — М.: Академия, 2021. — 262 с.
8. *Кудашов А.Р.* Основы управления персоналом: Учеб. для студентов. — 3-е изд. — М.: Кнорус, 2022. — 255 с.
9. *Кязимов К.Г.* Профессиональное обучение и развитие персонала: Учеб. пособие для студентов. — 5-е изд. — М.: Юрайт, 2022. — 328 с.
10. *Макарова И.К.* Привлечение, удержание и развитие персонала: Учеб. для студентов. — 4-е изд. — М.: Юрайт, 2021. — 262 с.
11. *Мелихов Ю.Е.* Управление персоналом. Портфель надежных технологий: Учеб. пособие для студентов. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2021. — 322 с.
12. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов. — 3-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2021. — 260 с.
13. *Потемкин В.К.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2021. — 322 с.

REFERENCE

1. Vidyakina O.V. Sistema podgotovki kadrov dlya innovatsionnoy ekonomiki Rossii: Ucheb. dlya studentov. — 2-e izd. — M.: Prospekt, 2022. 290 s.
2. Dremova Yu.N. Razvitie personala organizatsiy: Ucheb. dlya studentov. — 2-e izd. — M.: YuNITI, 2020. 275 s.
3. Kazaeva E.A., Glukhen'kaya N.M., Kalenova A.G. Tsifrovizatsiya uchebnogo protsessa v vuze: analiz dinamiki otnosheniya studentov k razlichnym formam provedeniya uchebnykh zanyatiy // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2022. T. 11. № 2. S. 30–34.
4. Kazaeva E.A., Tokareva Yu.A. Psikhologicheskie mekhanizmy gotovnosti k innovatsiyam i risku v professional'noy deyatel'nosti rukovoditelya // Anan'evskie chteniya — 2020. Psikhologiya sluzhebnoy deyatel'nosti: dostizheniya i perspektivy razvitiya (v chest' 75-letiya Pobedy v Velikoy Otechestvennoy voyne 1941–1945 gg.): materialy mezhdunarodnoy nauchnoy konfertsii. Sankt-peterburgskiy gosudarstvennyy universitet. Sankt-Peterburg, 2020. S. 260–261.
5. Kazaeva E.A., Tokareva Yu.A., Suvorkova Yu.E. Tsifrovye sredstva v optimizatsii deyatel'nosti personala v period bor'by s COVID-19 // Tsifrovaya transformatsiya obshchestva, ekonomiki, menedzhmenta i obrazovaniya: materialy III Mezhdunarodnoy konferentsii. 2020. S. 80–91.
6. Kalenova A.G. Modernizatsiya sistemy upravleniya personalom organizatsii s ispol'zovaniem novykh informatsionnykh tekhnologiy v usloviyakh tsifrovizatsii na osnove sovershenstvovaniya professional'nykh kompetentsiy personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2022. T. 11. № 3. S. 49–54.
7. Kolpakov V.M. Upravlenie razvitiem personala: Ucheb. dlya studentov. — 4-e izd. — M.: Akademiya, 2021. 262 s.
8. Kudashov A.R. Osnovy upravleniya personalom: Ucheb. dlya studentov. — 3-e izd. — M.: Knorus, 2022. 255 s.
9. Kyzimov K.G. Professional'noe obuchenie i razvitie personala: Ucheb. posobie dlya studentov. — 5-e izd. — M.: Yurayt, 2022. 328 s.
10. Makarova I.K. Privlechenie, uderzhanie i razvitie personala: Ucheb. dlya studentov. — 4-e izd. — M.: Yurayt, 2021. 262 s.
11. Melikhov Yu.E. Upravlenie personalom. Portfel' nadezhnykh tekhnologiy: Ucheb. posobie dlya studentov. — 2-e izd. — M.: YuNITI, 2021. 322 s.
12. Morgunov E.B. Upravlenie personalom: Ucheb. posobie dlya studentov. — 3-e izd. — M.: YuNITI, 2021. 260 s.
13. Potemkin V.K. Upravlenie personalom: Ucheb. posobie dlya studentov. — 2-e izd. — M.: YuNITI, 2021. 322 s.