DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-10.11>

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ
ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**THE USE OF CONTINUOUS TRAINING IN THE MANAGEMENT
OF A MODERN ORGANIZATION'S PERSONNEL**

Никитина С.О., ассистент

Nikitina S.O., Assistant

Короткова М.В., Назаренко А.В., доценты

Korotkova M.V., Nazarenko A.V., Associate Professors

ФГБОУ ВО «УлГПУ имени И.Н. Ульянова», Ульяновск, Россия

Ulyanovsk State Pedagogical University named after I.N. Ulyanov, Ulyanovsk, Russia

E-mail: kafekonon_ulgpu@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Актуальность проблемы непрерывного образования в системе управления персоналом современной организации обусловлена проблемами финансирования и стремлением организаций минимизировать свои затраты. Цель статьи заключается в акцентировании значения непрерывного обучения в системе управления персоналом в целях развития конкурентоспособности современных российских предприятий. Особое внимание уделяется формам обучения, алгоритму разработки учебных планов и программ, основным этапам обучения и оценке полученных навыков. При организации непрерывного обучения определены и правильно сформулированы цели обучения, которые, как и всякие цели в управленческой деятельности, должны соответствовать принципу SMART, то есть быть конкретными, измеримыми, согласованными, реалистичными и определены по времени.

ABSTRACT

The urgency of the problem of continuing education in the modern organization of personnel management system due to funding problems and the desire of organizations to minimize their costs. The purpose the article is the emphasis on lifelong learning values in the personnel management system in order to develop the competitiveness of the modern Russian enterprises. Particular attention is given to forms of learning algorithm of curriculum and program development, the main stages of training and assessment of acquired skills. The organization of lifelong learning are identified and properly formulated learning objectives, which, like any goal in the management of activities, must comply with the SMART principle, that is, to be specific, measurable, agreed, realistic and time-defined.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Система, управление персоналом, непрерывное обучение, профессиональное обучение, мотивация, мониторинг, карьерный рост, человеческий капитал, квалификация, компетенции, e-portfolio.

KEY WORDS

System, personnel management, continuing education, training, motivation, monitoring, career development, human capital, skills, competencies, e-portfolio.

Вопросы непрерывного обучения в системе управления персоналом должны играть значительную роль в системе управления персоналом, однако далеко не всегда это соответствует действительности, и проблема состоит в том, что во-первых, уровень подготовки специалистов не является залогом их достойной заработной платы и, во-вторых, предприятия, стремясь к минимизации своих затрат, будут снижать издержки на обучение персонала. В той связи отметим, что даже те предприятия, в

которых сложилась (или формируется) система управления персоналом не уделяют должного внимания обучению своего персонала. Проблематикой непрерывного образования в разное время занимались Г.П. Зинченко, педагоги прошлого - Н.И. Пирогов, К.Д. Ушинский; Д.И. Писарев, Брайан Саймон («Общество и образование»), польский ученый Чеслав Кулисевиц, П. Гудман, В.В. Каштанов, И. Савицкий, С. Ващенко, Г.А. Ягодин, О.В. Купцов и др. [12]. Рассмотрим основные подходы к определению понятия «непрерывное обучение» для чего обратимся к данным табл. 1.

Таблица 1 – Основные подходы к определению понятия «непрерывное обучение»

Подходы к определению понятия «непрерывное обучение»	Источники
непрерывное и быстрое изменение технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала, при этом мотивацией обучения служит связь между результатами производственного процесса и предоставлением ему возможности для обучения [21]	Т.Ю. Базаров
непрерывное обучение - это модель (вариант) эффективного существования в современном и будущем мире[6]	Г. Драйден, Дж. Вос
непрерывающийся процесс, в который вовлечен человек с ранних лет до глубокой старости, требующий гибкости ума, стремления к пониманию и расширению знаний как профессиональных, так и социокультурных, желания постоянно развиваться как полноценная и многогранная личность [2]	Н.С. Барабаш
термин «непрерывное образование» (НО) в бытовой содержательной интерпретации выглядит, как представляется, весьма упрощенно: своей деятельностью человек всегда влиял на окружающий его мир, а деятельность как таковая была следствием определенного образования, которое приобреталось от предыдущих поколений и служило строительным материалом к созданию образа труженика (учителя, ремесленника, служащего и т.п.) [12]	В.И. Маслов, Н.Н. Зволинская, В.М. Корнилов
further education «непрерывное образование» - профессиональное образование [3]	Ю.Ю. Васильевна, Е.В. Игнатович

Важным условием функционирования предприятия в условиях интеграции является механизм, объединяющий все элементы предприятия в единую систему. В основе специфики менеджмента крупной интегрированной структуры лежит следующее: с одной стороны, ее образование и функционирование является продуктами систем управления образующих объединение организаций, а с другой – она сама является источником управленческого воздействия на эти составляющие, то есть обладает собственной системой управления, если составляющей управления является непрерывное обучение, тогда его эффективность позволит повысить и другие составляющие управления. Важно при этом понимать, что только знание современных технологий и четкая организация труда позволит поднять на качественно новый уровень систему управления, что не представляется без непрерывного обучения.

В этой связи интересным представляются материалы ЮНЕСКО о непрерывном образовании, где «во времени исследовательские акценты смещаются от проблем обеспечения преемственности обучения через систему образовательных институтов (Lifelong Education) к вопросам формирования личностной готовности непрерывно обучаться (Lifelong Learning). Это достаточно четко прослеживается при анализе массива нормативных, справочных и отчетных материалов международных организаций, Института ЮНЕСКО, содержания журналов, рассматривающих вопросы непрерывности образования» [8, 10].

Однако, без новых знаний невозможно инновационное развитие, поэтому «проблемы управления, организации и внедрения инноваций, основанных на новых знаниях в производственные процессы хозяйствующих субъектов, позволяют увеличивать объемы производства и внедрения нового знания, повышать конкурентоспособность и эффективность деятельности хозяйствующих субъектов» [4].

Процесс непрерывного обучения представляется тем более важным, что «в условиях возрастающей динамичности рынков, постоянного изменения социально-экономической ситуации, быстрого развития новых технологий особую важность приобретает процесс управления инновациями. В отличие от других видов деятельности предприятий инновации связаны с повышенным уровнем риска и

значительными объемами инвестиционных ресурсов. Внедрение единой системы планирования и управления проектами для организации инновационной сферы поможет существенно повысить эффективность реализации проектов компании» [1].

Формирование непрерывного обучения невозможно без значительных исследований «по вопросам профессионального развития руководителей системы образования, при этом основное внимание уделялось созданию новых моделей профессионального развития руководителей образовательных учреждений с учетом двух типов компетенций: компетенций, ориентированных на специфические знания и навыки, необходимые для образовательной деятельности (на основе академического образования, специального обучения и опыта работы в образовательной сфере) и компетенций, отражающих способность быстро адаптироваться, эффективно работать в разнообразных нестандартных ситуациях, принимать эффективные решения, связанные с новыми тенденциями в развитии образования (на основе сопровождения профессиональной карьеры руководителя современными методами и средствами обучения резерва управленческих кадров, поддержки молодых 7 руководителей). Для практического ознакомления с данным подходом разработаны методические рекомендации «Применение компетентностного подхода при аттестации руководителей общеобразовательных учреждений» (Москва, 2013), где демонстрируется практика связи процессов аттестации и ДПО на основе построения индивидуальных образовательных траекторий [16,22].

Обучение может осуществляться за счет собственных средств, федерального бюджета, а также из средств региональной службы занятости и средств предприятий и организаций. Сложившаяся таким образом многоуровневая система финансирования позволит обеспечить учебный процесс современным оборудованием, значительно повысить уровень заработной платы, а также сформировать систему непрерывного повышения квалификации инженерно-педагогического персонала. Рассмотрим следующий алгоритм (Рисунок 1):

Рисунок 1 – Алгоритм разработки учебных планов и программ для обучения и повышения квалификации [5]

Исходя из вышеизложенного, сформулируем основные цели организации, поставленные ею в процессе обучения персоналом.

При организации процесса обучения важно правильно сформулировать цели обучения. Как и всякие цели в управленческой деятельности, они должны соответствовать принципу SMART (аббревиатура от слов Specific - конкретный, Measurable - измеримый, Agreed - согласованный, Realistic - реалистичный, Time-related - определенный во времени) [14].

Стандарты исполнения должны быть: измеримы, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они достигнуты; согласованными, если работники не согласны со стандартами, считая их слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче - для доказательства своей правоты; реалистичными; достижимыми, соотношенными со временем, т. е. должна быть ясность, к какому моменту они должны быть достигнуты. Но, кроме общих характеристик целей, целям обучения свойственны следующие характеристики: цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ; они позволяют точно определить требования к обучающимся; определяют форму организации процесса обучения и приоритеты в деятельности субъекта обучения и организаторов процесса обучения; служат основой для последующей оценки эффективности обучения.

В настоящее время вопросы непрерывного обучения персонала современной организации больше напоминают прошлое, чем настоящее, это связано, прежде всего, с недостатком ресурсов в организациях.

Однако, несмотря на это, система непрерывного обучения персонала достаточно успешно функционирует в компаниях, где, во-первых, это ресурсы имеются и, во-вторых, где руководство понимает, что вложение средств в обучение персоналом, это вложение средств в человеческий капитал, и это рано или поздно, окупится.

Инструментом решения задачи повышения эффективности использования финансовых средств в системе образования может стать проектное финансирование, где в качестве целей инвестирования могут быть заявлены ежегодный устойчивый прирост количества обучаемых, а есть ли в этом необходимость для государства (1); расширение линейки (ассортимента) образовательных услуг, открытие новых специальностей и специализаций, оказание услуг по дополнительному и послевузовскому образованию, в том числе повышения квалификации и переподготовка тех, кого не научили рамках получения высшего образования (2) и повышение качества образовательных услуг обновления МТБ, компьютеризации, повышения квалификации специалистов (3) [11].

Рассматривая непрерывность образования, можно говорить о процессе, или о свойстве объекта, в котором существует определенная взаимосвязь и взаимообусловленность некоторых элементов и рамок состояний. В этой связи отметим, система непрерывного обучения должна включать следующие направления для развития предприятия:

во-первых, система непрерывного обучения персонала должна включать процесс мотивации персонала, для того, чтобы весь персонал был заинтересован в процессе обучения (возможность продвижения по службе и профессионального роста).

во-вторых, в рамках система обучения должна иметь данные по нереализованной потребности в обучении персонала, во избежание отсутствия обратной связи между теми субъектами обучения, которые стремятся повысить свой образовательный уровень и совершенствовать профессиональные навыки.

Вышесказанное позволит повысить эффективность непрерывного обучения за счет: интегрирования процессов непрерывного обучения персонала и мотивации; проведения мониторинга потребностей в обучении; создание в структурных подразделениях организации (департаментах, отделах) по управлению персоналом отдела по планированию карьеры; внедрение на предприятии системы оценки навыков персонала в организации SAO.

Рассмотрим вышеназванные мероприятия подробнее:

1. Интегрировать процессы обучения персонала и мотивации на обучение таким

образом, чтобы полученный экономический эффект от интеграции был ощутим как работодателю, так и непосредственно персоналу организации. В этой связи, интересным представляется «комплекс критериев и показателей качества мотивационной среды инновационной деятельности: наличие целей изменений педагогической деятельности в общеобразовательном учреждении; наличие условий для формирования и развития компетентности учителей в инновационной деятельности; информированность членов педагогического коллектива о результатах внедрения новшеств и вкладе каждого учителя в их достижение, наличие коллективных норм, способствующих вовлечению педагогов в инновационную деятельность; наличие вознаграждений за достижения в инновационной деятельности, а также принимаемого всеми порядка их распределения. Разработан инструментальный анализ качества мотивационной среды в образовательных организациях (измерительные шкалы и процедуры сбора, обработки и анализа эмпирической информации) [17].

2. Регулярно проводить мониторинг среди существующего и потенциального персонала организации о потребностях в обучении. Данный мониторинг лучше проводить в рамках стратегического партнерства: предприятия и образовательной организации (или двух образовательных организаций – вуза и школы, колледжа и др.). Кроме того, предложенный мониторинг должен проходить внутри компании, чтобы выявить потребности в обучении, их желание в будущей ротации кадров.

3. Созданный на предприятии отдел по планированию карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированный на определение стратегии и этапов развития и продвижения работников. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста. Целью же практического сопровождения планирования карьеры и поиска работы становится анализ возможностей и профессиональных предпочтений, перспектив роста и развития, подготовка к вариантам изменений в жизни и карьере человека, формирование уверенного поведения на рынке труда. Технология планирования карьеры специалиста должна начинаться в процессе обучения в вузе и может включать следующие этапы (Таблица 2).

4. Внедрить на предприятии систему оценки навыков персонала в организации по типу SAO (Skills Assessment for Organizations), первоначально разработанную для партнеров Microsoft по обучению, она позволяет: во-первых, осуществлять комплексный подход к оценке персонала, так как в основе оценки персонала через SAO лежат должностные инструкции конкретной компании, результаты квалификационного тестирования сотрудников и экспертная оценка руководителей подразделений, чьи сотрудники проходят испытания. В результате получается должностной перечень ролей и матрица соответствующих им навыков персонала (по типу вузовский профессиональных компетенций); во-вторых, на основе матрицы предлагается план рекомендуемого развития и обучения. Для конкретной компании система SAO формирует разнообразные комплексные отчеты по подразделениям и сводные планы повышения квалификации персонала. В результате достигается структуризация целей и достижений организации, формируется стратегия кадровой политики и перспективные планы развития персонала организации.

Преимущества такого подхода к оценке персонала состоит в гибкости системы оценки. В SAO используются не только показатели тестов, но и должностные инструкции, и мнение руководителей конкретных компаний. Оценка персонала осуществляется не по абстрактным стандартам, а с учетом специфики компании. Таким образом, можно говорить о том, какие навыки необходимы специалистам для того, чтобы эффективно решать именно бизнес-задачи конкретного предприятия.

В результате применения этого направления организация может максимально эффективно использовать ресурсы своих сотрудников, оптимизировать потенциал персонала и повысить эффективность функционирования своей организации.

Таблица 2 – Основные этапы обучения

№ п/п	Наименование этапа, краткая характеристика	Основной алгоритм действий
1 этап	констатирующий эксперимент (устный и письменный опрос, наблюдение, диагностика)	1.1. Опрос учащихся школ, абитуриентов, студентов с целью выяснения знаний о профессии руководителя, о профессиональной мотивации, мотивации карьерного роста; 1.2. Анализ результатов опроса позволит выявить наиболее значимые аспекты, которые должны учитываться в дальнейшем при планировании карьеры.
2 этап	апробация разработанной технологии, включающий мониторинг профессионально-личностного развития студентов (ПЛРС) и анализ его результатов, который должен проводиться в течение 3-х лет (2016- 2018 гг.) за исключением 1 курса	2.1. Поведение мониторинга ПЛРС 2.2. На основе мониторинга должен быть разработан и структурирован «Паспорт карьеры» студента; 2.3. разработка программа курса «Планирование карьеры менеджера», «Современный управленец», «Эффективный менеджер».
3 этап	Промежуточный контроль результатов	3. проводится на основе опроса выпускников с целью выявления их карьерного продвижения и соотнесения этих результатов с теми перспективами, которые были намечены при планировании карьеры в процессе профессиональной подготовки в вузе.
4 этап	Статистика	4. выведение показателя эффективности обучения студентов организации и технологии планирования карьеры.

Рассмотрим как осуществляется оценка навыков и окончания обучения.

Таблица 3 – Основные этапы оценки навыков обучения в системе SAO

Этап тестирования	Цель	Процесс	Результат
1. Определение	Подготовка профессиональных компетенций к специалистам на предприятии в зависимости от производственной необходимости	Проводится анализ должностных инструкций специалистов организации обследование функций, выполняемых ИТ-службой	В системе SAO формируется перечень(должностей) и матрица соответствующих компетенций
2. Оценка	Определение текущих навыков персонала	Проводится стандартное тестирование online	Подробная отчетность по результатам тестирования; Разработка карт разностей в подготовке специалиста и требованиях к каждой позиции.
3. Решение	Разработка программы переподготовки специалистов.	карты разностей - программы подготовки специалистов	Рекомендации по обучению (переподготовке)сотрудников и о начальном тестировании кандидатов.

Известно, что «Современная парадигма образования ориентирована на применение компетентностного подхода. Международная организация «Совет Европы» уже определила ключевые компетенции, которыми должны обладать выпускники всех образовательных учреждений. Это нашло отражение в Концепции модернизации российского образования, которая, по сути, выявляет ключевые умения и знания, определяющие качество сегодняшнего высшего образования. В Концепции получил дальнейшее развитие компетентностный подход в образовании, определены критерии компетентностного подхода, главным из которых является обучение деятельности во всех компонентах образовательного процесса [20].

Количество студентов, которые хотели бы продолжить обучение после бакалавриата и специалитета оставляет желать лучшего, зато им уже становится

понятным, что для успешной социализации им необходимо или получить второе образование или переподготовку, о чем достаточно красочно говорить в исследованиях Е.В. Игнатович [9]:

Таблица 4 – Анкетирование студентов о дальнейшем обучении

Планируете ли Вы	да	нет	возможно
продолжить обучение в магистратуре?	31%	38%	31%
продолжить обучение в аспирантуре?	14%	60%	26%
получить второе высшее образование?	19%	17%	64%
пройти профессиональную переподготовку?	8%	12%	80%

Е.В. Игнатович считает «высоким процент студентов, планирующих продолжить обучение в магистратуре (31%) или рассматривающих такую возможность (31%). В целом эти цифры подтверждаются результатами устных опросов и реальной ситуацией с количеством заявлений на магистерские программы (от 20 до 60% выпускников бакалавриата / специалитета в зависимости от направлений подготовки)» [9]. Нам же представляется, что слишком высокий процент студентов уже в стенах вуза понимают, что им нужно принципиально другое образование (второе высшее, переподготовка 64 и 80% соответственно).

Интересными с точки зрения развития непрерывного образования представляются некоторые направления фундаментальных исследований, являющихся приоритетными в области развития непрерывного образования в России (табл. 5).

Таблица 5 – Европейская дорожная карта 2014-2020 гг. в области непрерывного обучения развитие профессиональных навыков и повышения квалификации [16, 18]

Долгосрочная цель	Компании настроены на компетенции работников и организации в целом; Внутриорганизационное обучение и продвижение; Сертификация и аккредитация на рабочем месте; Взаимодействие между академическим и профессиональным образованием (согласно требованиям индустрии, к специалистам).
Краткосрочная цель	Продвижение наличия у специалиста факта e-portfolio (с краткосрочными планами и долгосрочными перспективами); Партнёрство формального образования и профессиональных навыков в профессиональной сфере.
Роль технологий	Увеличение роли различных систем управления контентом (облачные технологии, виртуальная реальность, e-portfolio, включающие в себя блоги и микроблоги, архивы информации, игры – стимуляторы / развивающие игры, содержащие обучающую составляющую, смартфоны и планшеты, позволяющие сделать обучение мобильным и не отрываться от рабочего графика; Все это меняет ценность образовательного процесса e-portfolio и социальные сети играют одну из ключевых ролей
Стратегии	Но вые стратегии в образовании для взрослых, их взаимосвязь с долгосрочными целями; ID/паспорт непрерывного обучения как отдельного специалиста так и всей компании (организации) отражающий уровень компетенции, навыки и демонстрирующий мотивацию к дальнейшему обучению; Способы поощрения нематериальные внутри профессиональных сообществ вне- и внутри компаний; Материальные поощрения для сотрудников; Поддержка и продвижение e-portfolio, блогов и страниц в соцсетях.

Хотелось бы упомянуть еще один важный аспект в создании непрерывной системы обучения - повышение отдачи от процесса обучения. Представляется, что для решения данной задачи в компании необходимо: систематически осуществлять процесс обучения; проводить структурную реорганизацию работы обученных сотрудников с целью их мотивации на дальнейшее обучение и развитие; обеспечивать активное использование полученных знаний в профессиональной деятельности; повышать уровень ответственности обученных сотрудников; привлекать обученных сотрудников к формированию предложений по улучшению качества их работы,

повышению ее эффективности; систематически проводить мониторинг рынка образовательных услуг для выявления тех образовательных организаций, которые представляют набор образовательных услуг, отвечающих всем современным требованиям (практико - ориентированный и профессионально - компетентностный подходы); собирать информацию об опыте обучения эффективно функционирующих на рынке компаний.

К настоящему времени становится очевидным факт того, что повышение квалификации, отвечающее современным требованиям развивающегося информационного общества необходимо вести в информационно-коммуникационной образовательной среде с использованием современных информационных и коммуникационных технологий (Интернет, Web-технологии) и в условиях непрерывного самообразования [15]. При этом это касается прежде всего самих преподавателей, которые должны владеть современными технологиями обучения, быть всегда готовыми к самообразованию, не ждать пока организация изъявит «желание направить на обучение» иначе обучение уже может и не понадобиться, рынок диктует свои условия, в которых нужно не просто выжить, а быть готовым к самообразованию, самосовершенствованию, развитию.

Рассматривая эффективность непрерывного обучения, отметим значимость взаимоотношений объединенного университета и коммерческих организаций должны не только соответствовать, но и опережать запросы информационного общества, развитие которого базируется на четырех процессах: производстве нового знания; передаче нового знания с помощью получения образования и стажировок; распространения знания посредством информационных и коммуникационных технологий; его использовании в новых производственных процессах и в новых видах услуг. Высшие учебные заведения уникальны, поскольку могут участвовать во всех четырех процессах [7].

В настоящее время в России существует огромный экономический и научный потенциал для взаимовыгодного сотрудничества государственных высших учебных заведений и коммерческих организаций, который в настоящее время используется в незначительном объеме по сравнению с развитыми странами, что выступает сдерживающим фактором инновационного развития экономики [19].

Концепция новой модели европейского образования содержится в выводах Лиссабонского саммита относительно политики образования ЕС, отраженных в «Меморандуме непрерывного образования Европейского Союза» (далее – Меморандум). В Меморандуме отмечается, что успешный переход к экономике и обществу, основанных на знаниях, должен сопровождаться процессом непрерывного образования или т.н. «учения длиною в жизнь (Lifelong Learning)» [13].

В заключении отметим наиболее важные аспекты непрерывного обучения, которые должны стать инструментом, позволяющим решать стратегические задачи по следующим направлениям: для сотрудников компании - повышение профессионально компетентностного уровня, карьерный рост, превышение нематериальной мотивации над материальной; для компании - это направление достижения стратегических целей, источник управления изменениями в компании, средство внедрения современных технологий; для клиентов компании - это гарантия профессионального подхода к работе, повышение качества работы; для государства - определение вектора развития компаний, наиболее эффективно функционирующих, исправно отвечающих по своим обязательствам и создающих конкурентоспособную продукцию (услуги); для мирового сообщества – определение совместных научных и образовательных проектов в целях повышения эффективности интеграционных процессов.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бакланова Ю. О. Оценка эффективности управление региональными инновациями / Ю.О. Бакланова // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. – 2010. – № 22. – С. 100-109.

2. Барабаш Н.С. непрерывное образование в России и в мире // Инноватика и экспертизы. - 2015.- №1.- С. 260-270
3. Васильева Ю.Ю. Система непрерывного многоуровневого профессионального образования Великобритании: современные модели // Непрерывное образование XXI век. - 2015. - №1. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://III21.petrstu.ru>
4. Власов М. В. Управление инновациями, основанными на новых знаниях / М.В. Власов, Е.В. Попов. // Инновации. – 2006. – № 5. – С. 44-46.
5. Герман М.В. Организационно-экономические основы системы непрерывной профессиональной подготовки работников//Автореферат, 2007. -С.24
6. Драйден Г., Вос Дж. Революция в обучении. – М.: Парвине, 2003. -214 с.
7. Докукина С.М., Короткова М.В. Особенности слияний и поглощений в сфере образования: человеческий фактор и экономические последствия. Гуманистическая экономика и качество жизни: сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. Ульяновск, 2015. С. 39-52.
8. Материалы ЮНЕСКО по развитию непрерывного образования [Электронный ресурс]. UNESCO. 1995-2012. URL: <http://www.unesco.org/new/en/education>
9. Игнатович Е.В. Студент вуза как субъект непрерывного обучения: диагностика готовности к дополнительному профессиональному образованию //// Непрерывное образование XXI век научный электронный журнал. - 2015. - Выпуск 2. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://III21.petrstu.ru>
10. Колесникова И.А. Непрерывное образование как феномен XXI века : новые ресурсы исследования//Непрерывное образование XXI век научный электронный журнал.- 2014.- выпуск 2. <http://III21.petrstu.ru/>
11. Короткова М.В., Докукина С.М., Калинычева Н.Л., Никитина С.О. Оптимизация финансирования высшего профессионального образования: современные российские и мировые тенденции // Вестник Оренбургского государственного университета -2015. -№4.- С. 277-282
12. Маслов В.И., Зволинская Н.Н., Корнилов В.М. Непрерывное образование: подходы к сущности. - [Электронный ресурс]. - URL:<http://ib.sportedu.ru/GetText.idc?TxtID=113>
13. Меморандум непрерывного образования ЕС. // Общество «Знание» России, 2001. <http://www.znanie.org/docs/memorandum.html>
14. Мухаметзянова Г. и др. ДПО - основа профессиональной мобильности и социальной защищенности //Высшее образование в России. -2007. -N 7. - С. 83-87
15. Ниматулаев М.М., Савина С.В. Профессиональное повышение квалификации в условиях самообразования. II Всероссийская научно- практическая конференция «Информационные технологии в образовании XXI века» , Москва 2012 .- С. 351-354
16. Новоселова С.Ю., Практика сетевого взаимодействия как фактор генерации инновационной среды Российской академии образования. - [Электронный ресурс].- URL: http://www.iuorao.ru/images/jurnal/14_1/novoselova.pdf
17. Отчет ФГНУ «Институт инновационной деятельности в образовании» РАО за 2013 г.
18. Приложение 15 к Программе фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013-2020 гг. 3 декабря 2012 г.
19. Пономарев М.А. Формы организации взаимоотношений высших учебных заведений и коммерческих организаций в условиях инновационного развития экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: 2009, 22 с.
20. Шалашов Е.В. Разработка и применение в учебном процессе вуза электронных учебных пособий для формирования информационной компетентности студентов в контексте компетентностного подхода /Научная библиотека диссертаций и авторефератов. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.dissercat.com>
21. Управление персоналом: учеб. для вузов / Ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 554 с. 22.
22. Чечель И.Д. Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения // Сетевой научно-практический журнал «Управление образованием: теория и практика». - 2013 № 1. (март 2013 г., выпуск 9). - www.iuorao.ru