

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

*О.Н. Борисова*¹, *Н.А. Сизинцева*²

^{1,2}ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет»

460014, г. Оренбург, ул. Советская, 19

¹E-mail: borisovaolga77@mail.ru

²E-mail: si_na@mail.ru

Статья посвящена особенностям организации процесса повышения квалификации работников предприятия. Повышение квалификации рассматривается как системное и целенаправленное совершенствование профессиональных знаний и навыков на основе инновационных технологий и обогащения передового профессионального опыта. Повышение квалификации работников предприятия обосновывается на основе нормативно-правовых документов, регулирующих данный процесс. В статье представлена зависимость форм проведения учебных занятий в рамках повышения квалификации работников от организаторов профессиональной программы, целевой аудитории, уровня организации процесса подготовки кадров, степени связи с практической и профессиональной деятельностью. Рассматривается многообразие, вариативность и связь с практической деятельностью современных активных методов обучения повышения квалификации.

Ключевые слова: *повышение квалификации, подготовка кадров, дополнительная профессиональная программа, активные методы обучения, формы организации повышения квалификации.*

Современная экономическая ситуация создает условия для качественного пересмотра дополнительного профессионального образования посредством расширения функций предприятия в подготовке рабочих кадров. Это обусловлено жесткими требованиями к мобильности работников предприятия, снижением роли государства в вопросах, регулирующих подготовку квалифицированных кадров посредством профессионального и технического образования, актуализацией тенденции удовлетворения потребности предприятия в квалифицированных кадрах за счет собственных работников.

Политика предприятия по кадровому вопросу может быть направлена на подготовку работников узкой специализации, владеющих двумя конкретными операциями, или подготовку высококвалифицированных кадров на основе глубокой теоретической и практико-ориентирующей деятельности. Выбор предприятия в данном случае обусловлен стратегией развития предприятия, экономическим и финансовым состояниями, возможностями предприятия и т.д.

Для определения сущности понятия «повышение квалификации» рассмотрим данное понятие с различных точек зрения.

В соответствии со ст. 76 ФЗ «Об образовании РФ» повышение квалификации, реализующееся в рамках дополнительного профессионального образования, направ-

¹ *Ольга Николаевна Борисова*, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Педагогика высшей школы»

² *Наталья Алексеевна Сизинцева*, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Педагогика высшей школы»

лено на развитие и (или) получение новой компетенции, которая необходима для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации» [11].

А.С. Афонин и А.Я. Кибанов рассматривают понятие «повышение квалификации» как подготовку работников, включающую совершенствование профессиональных компетенций в связи с повышением в должности или изменениями квалификационных требований к профессии [1].

А.С. Гольдберг данное понятие определяет с точки зрения улучшения знаний специалистов в связи с повышением в должности, повышения уровня квалификации и решения задач, связанных с профессией, при помощи инновационных методов и технологий [4].

По мнению Е.А. Власовой, повышение квалификации – обучение работника с целью углубления или совершенствования имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для его работы [3].

Н.Л. Кабушкин понятие «повышение квалификации» определяет как профессиональное развитие, профессиональную подготовку человека. В основе повышения квалификации, по мнению автора, лежит профессиональная компетентность, которая дополняется методической, социальной и личной компетентностью [5].

С точки зрения А.И. Родина, повышение квалификации – специальная форма подготовки, предусматривающая комплексный подход к профильному обучению и поддержанию должного уровня подготовки кадров [8].

Следовательно, повышение квалификации работников – это системное и целенаправленное совершенствование профессиональных знаний и навыков на основе инновационных технологий и обогащения передового профессионального опыта.

Отечественные и зарубежные исследования в области повышения квалификации характеризуют три концепции подготовки квалифицированных кадров.

1. Концепция профильной подготовки, предусматривающая обучение работника в соответствии с его специальностью, ориентирована на сегодняшний день. Данная подготовка, повышающая квалификацию работника, целесообразна относительно непродолжительного отрезка времени, способствует сохранению рабочего места и актуализации чувства собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения, повышающая внутрипроизводственную и непроизводственную гибкость работника, является эффективной с экономической и финансовой позиций. Однако наличие мобильности работника в данном случае создает риск для предприятия, где он работает, так как у работника появляется выбор и отсутствие определенной привязанности к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция подготовки кадров, предусматривающая совершенствование личностных характеристик человека, которые заложены природой или приобретены в процессе профессиональной деятельности. Данный подход имеет отношение к тем работникам, которые обладают способностями к инновационной, научной деятельности, располагают талантом руководителя, педагога и т.п. [2].

Анализ теоретического материала показал, что повышение квалификации, обеспечивающее соответствие профессиональной компетенции работника современным изменениям производства, может реализовываться непосредственно на самом предприятии. Обучение персонала среднего звена в рамках повышения квалификации при переходе на более высокую должность обусловлено возможностями предприятия, а именно возможна подготовка кадров в учебных центрах, профильных школах, посредством посещения курсов на предприятии и т. д.

Для определения специфики организации процесса повышения квалификации работников предприятия обратимся к нормативно-правовым документам, регулирующим данный процесс.

На основании статьи 196 Трудового Кодекса Российской Федерации работодатель обязан проводить «подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников в организации, а также в образовательных учреждениях профессионального и дополнительного образования на условиях, которые были оговорены коллективным и трудовым договором, если это необходимо» [10, с. 220].

Статьей 372 данного документа установлено, что «формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников» [10, с. 234]. Срок освоения дополнительной профессиональной программы должен обеспечивать возможность достижения планируемых результатов и получение новой компетенции, заявленной в программе. При этом минимально допустимый срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 часов.

Повышение квалификации сотрудников, предусматривающее различные виды занятий, может включать: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, выездные занятия, консультации, выполнение проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, которые определены учебным планом. Академический час для всех видов аудиторных занятий устанавливается продолжительностью 45 минут [7].

Формы проведения учебных занятий в рамках повышения квалификации работников зависят от организаторов дополнительной профессиональной программы, целевой аудитории, уровня организации процесса подготовки кадров, степени связи с практической и профессиональной деятельностью. Наиболее распространенными являются такие формы, как круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, корпоративные конкурсы профессионального мастерства.

Учебные мероприятия в рамках повышения квалификации, которые планируются и реализуются для сотрудников внутри самой организации, называются внутренними. Повышение квалификации за пределами организации называется внешним.

Обучение в рамках предприятия направлено на ознакомление с рабочим местом, совершенствование профессиональных компетенций, внедрение передовых идей, решение актуальных производственных проблем, подготовку резервных руководящих работников. Подготовка кадров, характеризующаяся оперативностью и ориентацией на освоение конкретной производственной технологии, сокращает период адаптации работника. Целесообразны в процессе обучения такие методы, как выполнение функций в качестве ассистента, постепенное усложнение заданий, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др. Подготовка кадров в рамках предприятия типична, в основном, для рабочих и простых должностей служащих.

Актуальными методами обучения в рамках организации являются:

- включение обучаемого в процесс деятельности другого человека – баддинг (от *buddying* – «партнёрство»);
- наблюдение за процессом работы – шэдуинг (от *shadowing* – «бытие тенью»);
- стажировки, ротации – секондмент (от *secondment* – «командирование»);
- целенаправленная передача опыта – наставничество (*mentoring*);
- раскрытие потенциала личности обучаемого – коучинг (*coaching*);

– сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику – тьюторство (tutoring) [9].

Использование метода shadowing в рамках повышения квалификации заключается в том, что работнику предлагается в течение нескольких дней понаблюдать за работой руководителя или коллеги, обладающего профессиональным опытом. В роли наблюдателя работник фиксирует особенности, функциональные обязанности того человека, за которым он ведет наблюдение. В результате работник становится свидетелем событий рабочего дня руководителя или коллеги, осознает, какими профессиональными компетенциями ему необходимо овладеть для того, чтобы полноценно справиться с теми же задачами. Финальным этапом данного метода является интервью с работником о том, какие выводы он сделал для себя.

Secondment как метод совершенствования профессиональных компетенций работников является видом ротации персонала, при которой сотрудник временно (от 100 часов до одного года) переводится на иную должность или в другое подразделение, а потом возвращается к своим прежним обязанностям.

Сущность метода подготовки кадров buddying заключается в том, что работнику определяется партнер, равный по статусу и функциональным обязанностям. Задача метода в осуществлении обратной связи, предоставляющей информацию о действиях, решениях того работника, к которому закреплен партнер. Преимущества метода в том, что он позволяет собрать объективную информацию о новых навыках работника и выполнении им текущих профессиональных обязанностей [9].

Метод buddying отличается от наставничества или коучинга, так как участники выступают в равноправных ролях. Данная форма взаимодействия, строящаяся на доверительных отношениях, результативна и продуктивна.

Наставничество, предполагающее передачу профессионального опыта, развитие корпоративных ценностей, привитие норм поведения, является формой воспитания, способствующей профессиональной подготовке и адаптации молодых работников на предприятии. Наставничество может быть индивидуальным или коллективным. Цель наставничества – обучение работника новым способам профессиональной деятельности, помощь в использовании инновационных технологий, контроль над выполнением функциональных обязанностей работника. Сущность наставничества выражается в следующем алгоритме: «информирую», «демонстрирую», «выполняем», «выполняешь с моей подсказкой», «выполняешь и презентуешь свою работу».

Метод коучинга (coaching) направлен на трехстороннее совершенствование работника (личная жизнь, общественная деятельность, профессиональная деятельность), посредством сотрудничества и помощи. Преимущества данного метода в том, что работник в результате поиска ответов на вопросы приходит к собственным выводам, находкам. В результате происходит повышение самооценки работника, актуализируется мотивированность на внедрение и реализацию.

Менторинг (mentoring) как метод повышения квалификации работников используется с целью развития профессиональных и психологических навыков, которые необходимы для решения практических задач. Суть метода в том, что ментор, не являющийся работником предприятия, презентует информацию в роли наставника на протяжении установленного времени. Роль ментора может выполнять опытный работник, деятельность которого направлена на формирование у работников умений выявлять и анализировать проблемы, находить пути их решения.

Тьюторство в процессе повышения квалификации представляет собой индивидуальное сопровождение работника в образовательном процессе. Данная практика ориентирована на конструирование и внедрение индивидуальной учебно-

воспитательной стратегии, которая учитывает особенности и возможности человека, специфику реализации образовательного процесса, задачи повышения квалификации. При осуществлении практики тьюторства реализуется обратная связь, способствующая формированию новых способов поведения, совершенствованию профессиональных компетенций.

Преимущества повышения квалификации внутри предприятия состоят в том, что оно, во-первых, более рентабельно, во-вторых, имеет непосредственную связь с ежедневной работой и способствует эффективному включению в образовательный процесс работников.

Повышение квалификации за пределами предприятия ориентировано на формирование профессиональных компетенций работника преимущественно на основе теоретического материала, обучение разрешению профессиональных проблем.

К числу основных методов обучения вне работы относятся:

- экспресс-семинары, проектные семинары;
- тренинги;
- кейс-стади;
- дистанционное обучение;
- деловые и ролевые игры;
- обучение действием (action learning);
- обучение в рабочих группах;
- ролевое моделирование;
- разбор практических ситуаций [9].

Охарактеризуем некоторые из представленных методов.

Экспресс-семинар – это форма быстрого, качественного, удобного взаимодействия модераторов, педагогов, консультантов в рамках повышения квалификации работников. Основными задачами экспресс-семинара являются подготовка высоко мотивированных специалистов, краткое представление теоретического материала или технологии, анализ и оценивание аудитории при демонстрации идеи или проекта работником.

Групповой формой взаимодействия является проектный семинар, включающий анализ профессиональных проблем, обоснование актуальных идей и проектов. Проектный семинар реализуется в различных формах:

- работа в группах по обоснованию инновационных проектных концепций;
- мастер-классы с элементами программированного обучения; применение компьютерных и информационных технологий;
- сообщения, лекции и доклады специалистов-экспертов об актуальных современных тенденциях и существующем в мире опыте решения данных проблем;
- собеседования экспертов;
- дискуссии/круглые столы, включающие обсуждение и защиту коллективных и индивидуальных проектов, подготовленных участниками.

В рамках проектных семинаров воплощаются четыре профессиональные позиции: участника – носителя умений в практико ориентированной деятельности; эксперта – обладателя компетенций в специальной профессиональной области; модератора, координирующего коммуникацию в процессе групповой работы; руководителя семинара, организующего взаимодействие в ходе дискуссии. Основная цель проектного семинара – презентация инновационных идей и воплощение их в проектной деятельности.

С целью формирования положительной мотивации на профессиональную деятельность, совершенствования навыков согласованного поведения у работников используются бизнес-тренинги и социально-психологические тренинги. Бизнес-

тренинги способствуют повышению бизнес-показателей предприятия посредством выработки навыков эффективных продаж, осуществления деловых переговоров, предотвращения конфликтных ситуаций на рабочем месте и т.д.

Кейс-стади как метод активного обучения реализуется на основе проблемно-ситуационного анализа. Данный метод имеет ряд преимуществ, в частности, обучение осуществляется на основе анализа актуальных профессиональных проблем, предусматривает максимальную приближенность к реальности, включает многократную тренировку умений и навыков, разработку предложений по существенному изменению текущего положения.

Для совершенствования профессиональных компетенций на занятиях по повышению квалификации используется такая разновидность деловой игры, как бизнес-симуляция. Данный метод представляет собой имитацию и моделирование бизнес-среды. Для проведения бизнес-симуляции определяется ведущий (фасилитатор), который разрабатывает условия деловой тематической игры. Основная цель проведения бизнес-симуляции – посредством проб и ошибок найти решение проблемной ситуации.

Различают два вида бизнес-симуляции. Первый реализуется на основе анализа предприятия и структурных подразделений в целом, который позволяет сформировать общую картину о предприятии и взаимовлиянии в процессе деятельности и определить перспективы дальнейшего его развития. Второй вид бизнес-симуляции имитирует отдельные аспекты деятельности предприятия (например, аттестация работников предприятия).

Методом активного обучения является обучение действием – action learning. Цель метода – решение конкретной проблемной ситуации при помощи необходимых для этого знаний и умений. Данный подход в обучении позволяет преодолеть барьер между теоретическими знаниями, приобретенными в ходе лекционных занятий, и практической деятельностью. Обучение действием способствует выработке определенного алгоритма по решению производственных проблем. Отличительными чертами метода являются групповая форма работы, обучение посредством реальной деятельности, адресность взаимодействия, принятие решений в команде [2,9].

Суть метода обучения в рабочих группах в том, что работникам определяются производственные задачи, которые им необходимо решить в установленное время. В группе должно быть не более десяти человек. Для работы назначается модератор, который координирует действия участников, протоколирует ход решения проблемы, фиксирует результаты. Рабочая группа разрабатывает технологии решения поставленных задач и устанавливает сроки реализации. Для результативности данного вида взаимодействия рабочей группе целесообразно предварительно предоставить теоретический материал по заявленной проблематике и информацию об аналитических методах. Отличительной особенностью обучения в рабочих группах можно назвать то, что решение поставленных задач участники представляют как шаги для достижения цели. Предложенные варианты производственной задачи могут быть приняты или отклонены руководством. Преимуществом метода обучения в рабочих группах является то, что у участников формируется положительная мотивация за счет осознания степени своего влияния на ситуацию внутри предприятия.

Актуальными формами обучения слушателей курсов повышения квалификации на современном этапе являются вебинары, дистанционное обучение. В рамках вебинара взаимодействие ведущего и аудитории осуществляется в текстовых, аудио- или видеочатах. Вебинар – это онлайн-занятие, которое может включать лекцию, мастер-класс, презентацию инновационной технологии и т.д. Традиционно аудитория видит

небольшое окно, где транслируется видео лица ведущего, и большой экран для презентации темы общения. На онлайн-занятии предусмотрено наличие чата, который обеспечивает обратную связь, взаимообмен мнениями участников вебинара.

Дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации) может осуществляться полностью или частично в форме стажировки. Стажировка может проходить индивидуально или в групповой форме для изучения передового отечественного или зарубежного опыта, обобщения теоретических знаний, которые были получены в процессе освоения программ дополнительного образования, совершенствования профессиональных компетенций. Сроки и продолжительность устанавливаются предприятием, направляющим работника на стажировку, и согласовываются с принимающей стороной.

Содержательная наполняемость программы стажировки определяется в соответствии с целью обучения и предложениями предприятия, которое направляет сотрудника на стажировку. В рамках стажировки используются разнообразные формы работы: самостоятельная работа с научно-методическими материалами, совершенствование практических навыков по использованию оборудования, ознакомление с инновационными технологиями производства, изучение государственных документов и нормативных актов, реализация должностных обязанностей (в роли дублера) [7].

Таким образом, представленные методы активного обучения позволяют сделать вывод об их многообразии, вариативности и связи с практической деятельностью.

Итак, внешнее обучение работников в отличие от внутреннего имеет ряд преимуществ:

- организация и проведение опытными преподавателями, экспертами;
- применение инновационных технологий и современного оборудования;
- предоставление актуальной информации.

Повышение квалификации за пределами организации (внешнее обучение) осуществляется преимущественно для руководителей, специалистов и служащих. Стоит отметить, что данный процесс связан с отвлечением работников от их функциональных обязанностей и дополнительными финансовыми затратами.

Особенности реализации повышения квалификации работников регламентирует Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (далее – Порядок). Содержание программ повышения квалификации работников определяется образовательной программой, разработанной и утвержденной организацией, осуществляющей образовательную деятельность. Программы разрабатываются с учетом потребностей лица, предприятия, по инициативе которых осуществляется дополнительное профессиональное образование, а именно повышение квалификации [7].

Содержание мероприятий по повышению квалификации работников можно систематизировать по разным основаниям, в частности, по тематике и категориям целей, поставленных перед учебным процессом. Характерны различия между запланированными на перспективу стандартными программами и ориентированными на проблему и одновременно запланированными на ближайшее время мероприятиями в рамках повышения квалификации. Стандартные программы включают в себя как ориентированное на специальность содержание (учеба по специальности), так и содержание, ориентированное на управление и поведение (отработка управления, отработка поведения). Специфические программы в подавляющем большинстве привязаны к определенным управленческим концепциям.

Мероприятия по повышению квалификации работников, ориентированные на проблему, проводятся в зависимости от появления производственных проблем,

например при увеличении процента брака и при внедрении нового производственного метода. Эти мероприятия часто являются частью широкомасштабных концепций организационных преобразований или организационных разработок.

Мероприятия по повышению квалификации работников в подобных случаях являются подготовительным моментом проведения организационных преобразований или проводятся одновременно с этими преобразованиями. Эмпирические исследования показали, что содержание вопросов повышения квалификации работников в значительной степени перекликается с преобразованием предприятия. Непосредственными импульсами нового или измененного содержания вопросов повышения квалификации являются технические изменения условий работников, а также политико-образовательный уровень окружающей среды предприятия. Программа повышения квалификации может осуществляться дистанционно с использованием образовательных технологий [7].

Программы повышения квалификации работников классифицируются в зависимости от целевых групп и конкретных образовательных мероприятий. При этом существуют определенные различия в программах повышения квалификации для главных управляющих предприятиями, для технических специалистов и специалистов сбыта продукции, для мастеров, подрастающих руководящих кадров и т.д.

Таким образом, анализ научной литературы показал, что:

1) необходимость в повышении квалификации работников определяется следующими причинами:

– быстрый темп развития производства, обуславливающий изменение профессиональных стандартов, создает необходимость для «адаптации» профессиональной квалификации к данному развитию;

– повышается потребность в руководящем персонале и специалистах среднего звена;

– нежелание обучаться со стороны работников тормозит техническое и экономическое развитие и создает угрозу безработицы для отдельных работников;

2) повышение квалификации – это вид дополнительного профессионального образования, совершенствование профессиональной компетентности работников предприятия, удовлетворение их образовательных потребностей;

3) в качестве инвариантных элементов повышения квалификации можно назвать следующие: подготовка кадров с целью актуализации профессиональной компетентности в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности, профессиональное обучение, профессиональное образование. Именно наличие названных элементов можно считать сущностью понятия «повышение квалификации работников».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Бабурин, А.С.* Технология управленческого мониторинга / А.С. Бабурин, Ю.В. Грызенкова // Кадровик. – 2013. – № 8.
2. Бизнес «Управление персоналом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru>.
3. *Власова, Е.А.* Модель управления затратами на повышение квалификации преподавателей университета / Е.А. Власова // Прикладная информатика. – 2008. – № 5(17).
4. *Гольдберг, А.С.*, Англо-русский энергетический словарь / А.С. Гольдберг. – М.: РУССО, 2006.
5. *Кабушкин, Н.Л.* Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.Л. Кабушкин – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://finlit.online/page/>

6. Переподготовка и повышение квалификации персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://dps.smrtilc.ru>.
7. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам от 15.11.2013 г. № 1244 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
8. Родина, Е.А. Повышение квалификации педагогических кадров дошкольных образовательных учреждений / Е.А. Родина // Народное образование. – 2013. [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.
9. Современные методы обучения персонала и оценка их эффективности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://refleader.ru/jgeotrbebwpol.html>.
10. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Проспект, 2016. – 256 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tkodeksrf.ru/> Трудовой кодекс РФ.
11. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2017-2016 года.

Поступила в редакцию 15.01.2018
В окончательном варианте 20.02.2018

UDC 378

SPECIFIC OF ORGANIZATION OF IN-PLANT TRAINING PROCESS OF ENTERPRISE WORKERS

*O.N. Borisova*¹, *N.A. Sizintseva*²

^{1,2}Orenburg State Pedagogical University

460014, Orenburg, street Soviet, 19

¹E-mail: borisovaolga77@mail.ru

²E-mail: si_na@mail.ru

The article covers the issue of the features of organization of process of in-plant training of workers of enterprise. In-plant training is examined as system and purposeful perfection of professional knowledge and skills on the basis of innovative technologies and enriching of professional advanced experience. In-plant training of workers of enterprise is grounded on the basis of normatively-legal documents regulating this process. In the article dependence of forms of realization of lessons is presented within the framework of in-plant training of workers from the organizers of the professional program, target audience, level of organization of process of training of personnels, degree of connection with practical and professional activity. A variety, variantness and connection, is examined with practical activity of modern active methods of educating of increase to qualification.

Keywords: *in-plant training, training of personnels, additional professional program, active methods of educating, form of organization of in-plant training.*

REFERENCES

1. Baburin, A.S. Tekhnologiya upravlencheskogo monitoringa [Technology of management monitoring] / A.S. Baburin, J.V. Grishenkova // Kadrovik. 2013. № 8.
2. Biznes «Upravlenie personalom» [Business "Management by a personnel"] [Electronic resource] Access mode: <http://www.grandars.ru>.

¹ *Olga N. Borisova*, Cand. Ped. Sci., Associate Professor of Higher Education Pedagogy Department

² *Natalia A. Sizintseva*, Cand. Ped. Sci., Associate Professor of Higher Education Pedagogy Department

3. *Vlasova, E.A.* Model' upravleniya zatratami na povyshenie kvalifikacii prepodavatelej universiteta [A model of cost management for improving the qualifications of university teachers] / E.A. Vlasova // CHast' sbornika. Prikladnaya informatika. 2008. № 5 (17).
4. *Goldberg, A.S.*, Anglo-russkij ehnergeticheskij slovar' [English-Russian energy dictionary] / A.S. Goldberg. 2006.
5. *Kabushkin, N.L.* Osnovy menedzhmenta: Ucheb. posobie [Fundamentals of management: Textbook. Handbook] / N.L. Kabushkin. 5-e izd., stereotip. Mn.: Novoe znanie, 2002. 336 p. [Electronic resource] Access mode: <http://finlit.online/page/>
6. Perepodgotovka i povyshenie kvalifikacii personala [Retraining and staff development] [Electronic resource] – Access mode: <http://dps.smrtlc.ru>.
7. Poryadok organizacii i osushchestvleniya obrazovatelnoj deyatel'nosti po dopolnitel'nym professional'nym programmam ot 15.11.2013 g. № 1244 [Order of organization and realization of educational activity on the additional professional programs from 15.11.2013 № 1244] [Electronic resource] Access mode: <http://base.garant.ru>.
8. *Rodina, E.A.* Povyshenie kvalifikacii pedagogicheskikh kadrov doshkolnykh obrazovatel'nykh [In-plant training of pedagogical shots preschool educational] / E.A. Rodina // Narodnoe obrazovanie. 2013. [Electronic resource] Access mode: <https://cyberleninka.ru>.
9. Sovremennye metody obucheniya personala i ocenka ih ehffektivnosti [Modern methods of educating of personnel and estimation of their efficiency] [Electronic resource] Access mode: <http://refleader.ru/jgeotrbevp.html>.
10. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii: ofic. tekst [Labour code of Russian Federation: official text]. Moscow: Prospekt, 2016. 256 p. [Electronic resource] Access mode: <http://www.tkodeksrf.ru/> the Labour code of Russian FEDERATION.
11. Federalnyj zakon "Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii" № 273-FZ ot 29 dekabrya 2012 goda s izmeneniyami 2017-2016 goda [Federal law "On education in Russian Federation" of N 273-Φ3 from December, 29, 2012 with changes 2017-2016 year].

Original article submitted 15.01.2018
Revision submitted 20.02.2018