

Ганаева Е.А., Гузаирова А.Ф., Липаткина Н.В.

Оренбургский государственный педагогический университет, г. Оренбург, Россия
E-mail: elganaeva@mail.ru; gaf2007@rambler.ru; lipatkina.n@gmail.com

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

В современных социально-экономических условиях корпоративное обучение персонала занимает особое место в структуре организационной деятельности. Оценка эффективности и результативности корпоративного обучения осуществляется организациями самостоятельно на основе моделей оценки обучения персонала с учетом корпоративных целей и специфики деятельности предприятия. Остается не решенным вопрос технологизации данного процесса.

В рамках настоящего исследования корпоративное обучение рассматривается нами как целенаправленный специально организованный процесс внутрифирменной профессиональной подготовки работников, направленный на формирование или совершенствование необходимых компетенций для эффективного решения профессиональных задач. В ходе исследования нами, на основе прагматического подхода, разработана технология оценки результативности корпоративного обучения. Она включает пять взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов: подготовительный, оценочный, практический, рефлексивный, итоговый. В технологии охарактеризованы цели, содержание, методы оценки и результаты каждого этапа. Положительный эффект применения данной технологии выражается в ее практикоориентированности и возможности релевантной оценки корпоративных образовательных программ, отвечающих ожиданиям заказчиков, внутренних и внешних потребителей, деловых партнеров и различных контрагентов.

Технология оценки результативности корпоративного обучения позволяет оценить степень соответствия ожидаемых результатов полученным и определить валидность содержания обучения. Она является средством отражения соответствия между содержанием обучения и содержанием работы обучающегося персонала.

Ключевые слова: внутрифирменное обучение, корпоративное обучение, результат обучения, результативность обучения, эффективность обучения, технология, технология оценки, технология оценки результативности корпоративного обучения.

Для цитирования: Ганаева, Е.А. Технология оценки результативности корпоративного обучения / Е.А. Ганаева, А.Ф. Гузаирова, Н.В. Липаткина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2019. – №5(223). – С. 100–107.

Ganaeva E.A., Guzairova A.F., Lipatkina N.V.

Orenburg state pedagogical university, Orenburg, Russia
E-mail: ospu@ospu.ru

CORPORATE EDUCATION EFFICIENCY ASSESSMENT TECHNOLOGY

In modern socio-economic terms the corporate educating of personnel takes seat to the person in the structure of organizational activity. The estimation of efficiency and effectiveness of the corporate educating comes true by organizations independently on the basis of models of estimation of educating of personnel taking into account corporate aims and specific of activity of enterprise. The question of technologizing of this process remains not decided. Within the framework of the real research the corporate educating is examined by us as the purposeful specially organized process of in-house professional preparation of workers, sent to forming or perfection of necessary competenses for the effective decision of professional tasks. During research by us, on the basis of praxeological approach, technology of estimation of effectiveness of the corporate educating is worked out. She includes five interrelated and complementary stages: preparatory, evaluation, practical, reflection, result.

Aims, maintenance, methods of estimation and results of every stage, are described in technology. The positive effect of application of this technology is expressed in her practical orientation and possibility of relevant estimation of the corporate educational programs, answering expectations of customers, internal and external consumers, business partners and different contractors. Technology of estimation of effectiveness of the corporate educating allows to estimate the degree of accordance of the expected results got and define validity maintenances of educating. She is the means of reflection of accordance between maintenance of educating and maintenance of work of student personnel.

Key words: in-house training, corporate training, learning outcomes, learning effectiveness, technology, assessment technology, technology for assessing the effectiveness of corporate training.

For citation: Ganaeva E.A., Guzairova A.F., Lipatkina N.V. Corporate education efficiency assessment technology. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2019, no. 5(223), pp. 100–107.

В условиях цифровизации экономики все более востребованными становятся не только новые системы, методы и технологии управления, но и новые кадры, способные принимать интеллектуально ёмкие профессиональные задачи, решение которых возможно в рамках инновационно-ориентированного корпоративного обучения персонала, способствующего совершенствованию производственного и кадрового менеджмента, развитию человеческих ресурсов организации, повышению общеорганизационной эффективности.

Потенциал корпоративного обучения выражается в его способности оперативно учитывать влияние факторов внешней, внутренней среды организации и своевременно удовлетворять конкретные кадровые и образовательные потребности компании.

Корпоративное обучение работников мы рассматриваем как целенаправленный специально организованный процесс внутрифирменной профессиональной подготовки работников, направленный на формирование или совершенствование необходимых компетенций для эффективного решения профессиональных задач.

Важной задачей корпоративного обучения работников выступает совершенствование квалификационного уровня рабочих и специалистов, подготавливаемых в системе формального профессионального образования. Мы соглашаемся с Е.А. Корчагиным, Р.С. Сафиным, А.И. Туюшевой в том, что претензии работодателей к институциональной системе профессионального образования относительно отставания содержания подготовки будущих специалистов от современных требований производства, инновационных технологий профессиональной деятельности оправданы. Это выделяет еще одну из задач корпоративного обучения – организация работы по минимизации расхождения между уровнем производственного развития компании, ее технологического потенциала и уровнем профессиональных компетенций работников [3].

Результат корпоративного обучения, как элемент образовательной системы организа-

ции, отражается на уровне профессиональной компетентности обучающихся работников и результатах трудовой деятельности. Целевым индикатором оценки результатов обучения может выступать уровень квалификационных характеристик работника (когнитивно-деятельностный аспект и профессиональный опыт).

В исследованиях [1], [6], [15] охарактеризован потенциал корпоративных образовательных практик в развитии работников и повышении конкурентоспособности организации: выявление и персональное профессиональное развитие талантливых работников; повышение эффективности подготовки сотрудников группы кадрового резерва; управление профессиональной карьерой работников; создание необходимых условий, актуализирующих потребность в личностном саморазвитии и освоении техник самоменеджмента; повышение лояльности сотрудников к организации и снижение показателей абсентизма и текучести кадров; повышение личной конкурентоспособности работника на внутреннем и внешнем рынке труда; рост привлекательности бренда организации как работодателя.

Методологической основой оценки и анализа результативности корпоративного обучения выступает прагматологический подход, основные положения которого позволяют рассматривать деятельность с позиций рациональности и оптимальности ее осуществления.

Одним из первых исследователей прагматологического подхода Т. Котарбинским были определены основные правила рациональной деятельности: «экономизация, препарация (подготовка), инструментализация, организация» [5]. Сущностными характеристиками эффективной деятельности выступили результативность, продуктивность (достижение цели деятельности), «правильность» (максимальное соответствие заданному эталону), «чистота» (отсутствие или минимизация действий, осложняющих деятельность), «надежность» (наличие и обеспечение объективных возможностей для достижения целевых ориентиров деятельности), «последовательность» (логический порядок этапов процесса деятельности)

[цит. по 8]. Данные характеристики могут выступать критериями оценки профессиональной деятельности.

В рамках нашего исследования в качестве базового понятия праксеологического подхода мы выделили определение О.В. Коршуновой: «Система концептуальных положений и технологических компонентов, которые ставят акцент на таких характеристиках деятельности, как качество, результативность, целесообразность, эффективность, технологичность» [4, с. 62]. Мы также соглашаемся с точкой зрения О.В. Любогор, О.В. Коршуновой в том, что потенциал праксеологического подхода раскрывается в определении плановых (нормативных) результатов профессиональной деятельности, обеспечении соответствия ее фактических результатов заданным [4], [8].

В качестве целей оценки эффективности корпоративного обучения исследователи [9], [17] выделяют следующие основания:

– комплексная оценка эффективности корпоративной программы обучения: качество преподавания; используемые технологии обучения; качество нормативно-методического обеспечения образовательного процесса;

– повышение качества корпоративного обучения: уровень профессионализма преподавателя и его методического мастерства; полнота и достаточность ресурсного обеспечения.

– определение целесообразности организационных изменений и конкретных мероприятий на основе диагностики образовательных потребностей и результатов, а также результатов профессиональной деятельности работников.

Оценка результативности корпоративного обучения играет важную роль в принятии целого ряда организационных решений. Понятия «результат», «результативность» и «эффективность» раскрывают сущностную сторону проблемы оценки процесса корпоративного обучения.

В профессиональной литературе термин «результат» рассматривается как итоговый продукт осуществленной деятельности. В педагогических исследованиях [10], [14], значение данного термина преимущественно

рассматривается в качестве «объективных изменений, возникших по завершении целенаправленной деятельности». В целом, для представления сущности понятия «результат» можно рассматривать его как целенаправленное объективное изменение состояний/свойств субъекта по окончании обучения. Д.Н. Лисенков определяет результат корпоративного обучения как сформированность качества обладаемых компетенций работников, требуемого организацией и практикой, подлежащих обязательному измерению и оценке [7, с. 64]. Следовательно, *результатом корпоративного обучения персонала* выступает актуализированная либо сформированная новая общепрофессиональная/специализированная компетенция, повышающая эффективность реализации работником трудовых функций и решения им профессиональных задач по окончании обучения в соответствии с запланированными в образовательной программе целевыми значениями, соответствующими корпоративным потребностям и стандартам деятельности.

Как известно, категория «результат» на практике может иметь как отрицательное, так и положительное значение. Результативность определяется степенью реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [12]. В связи с этим, отрицательный результат (фактические результаты ниже запланированных) свидетельствует о низкой результативности корпоративного обучения, положительный результат (фактические результаты соответствуют запланированным). Соответственно, чем выше степень приближения фактических результатов к плановым, тем результативнее корпоративное обучение. В исследованиях, посвященных оценке эффективности обучения персонала [12], [16], «эффективность обучения» отражает взаимосвязь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Мы соглашаемся с исследователями [7], [9], [17] в том, что следует термины «эффективность» и «результативность» не синонимичны, так как первый характеризуется получением максимального результата деятельности при минимальных ресурсных затратах

на ее осуществление, а второй характеризует соответствие итогов реализованной образовательной деятельности целевым ориентирам корпоративного обучения.

Праксеологические аспекты организации корпоративного обучения позволили нам анализировать и оценивать его результативность в трех плоскостях: «организационного научения», «профессионального развития», «личностного совершенствования» (самоменеджмента). Триада указанных плоскостей отражает комплексность оценки результативности корпоративного обучения и выражает совокупность запланированных результатов обучения: организационного (нормативно-методическое обеспечение процесса корпоративного обучения, организация образовательного процесса, организационно-педагогические условия его реализации); педагогического (актуализация и формирование профессиональных компетенций работников), личностного (мотивация работников к персональному профессиональному развитию, ценностное отношение к обучению, степень удовлетворенности процессом и резуль-

татами обучения, рефлексия профессионально-личностных изменений). Соответствующие критерии и показатели оценки результативности корпоративного обучения представлены в таблице 1.

Методы оценки эффективности корпоративного обучения по критерию полученного результата классифицированы Р.А. Долженко, К.К. Илюшниковым [2]:

- качественные («Таксономия целей Б.Блума, целевой подход Р. Тайлера, Модель СИРР Д. Стаффлеблима и др.), с помощью которых оцениваются установленные положительные изменения в организации;

- количественные (ROI/Дж. Филипса, возврат инвестиций Е. Тролли и Д. Адельсберга и др.), позволяющие определить экономический эффект инвестиционных затрат на обучение работников;

- комбинированные (Сбалансированные показатели Р. Каплана и Д. Нортон, Модель V Б. Аарона, ориентации на результат М. Скривенса и др.), включающие в себя методы качественной и количественной оценки обучения.

Таблица 1 – Критерии и показатели оценки результативности корпоративного обучения работников

Критерий	Характеристика	Показатель	Инструменты оценки
Организационный	Оценка эффективности управления образовательным процессом	Полнота нормативно-методического обеспечения процесса корпоративного обучения, Качество организации образовательного процесса, Качество преподавания, Достаточность и необходимость организационно-педагогических условий реализации корпоративного обучения	Экспертная оценка, Управленческий и педагогический контроль, Анкетирование, Наблюдение, Беседы
Педагогический	Оценка результатов образовательного процесса: сформированных / актуализированных знаний, умений, навыков работников	Полнота профессиональных знаний содержания и технологии реализации трудовой функции Оценка правильности выполнения сформированных / усовершенствованных профессионально-трудовых функций	Тестирование, Компетентностно-ориентированные проектные задания Практические задания
Личностный	Оценка мотивационно-ценностного отношения работника к корпоративному обучению и профессиональному развитию	Внешняя/внутренняя мотивация обучающихся к персональному профессиональному развитию, ценностное отношение к обучению, степень удовлетворенности процессом и результатами обучения, рефлексия профессионально-личностных изменений	Анкетирование, Деловые игры, Форсайт

Представленные методы оценки обучения позволяют организаторам корпоративного обучения осуществлять выбор оценочного инструментария с учетом специфики реализуемой программы корпоративного обучения и условий ее реализации.

Исходя из определения понятия технологии как способа работы, её режима и последовательности действий, мы рассматриваем технологию оценки результативности корпоративного обучения в широком смысле как конкретизацию действия субъектов образовательного процесса в ситуации оценивания. В узком

смысле под технологией оценки результативности корпоративного обучения мы понимаем специальный набор форм, методов, способов, методик системно используемых в образовательном процессе.

Опираясь на всемирно признанные модели оценки результативности проведенного обучения – Д. Киркпатрика, Д. Филипса, Р. Тайлера, М. Скривенса, Д. Стафлебима, мы предлагаем следующую технологию оценки результативности корпоративного обучения, содержание которой представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Технология оценки результативности корпоративного обучения

Этапы оценивания	Цель этапа	Содержание деятельности	Субъект оценки	Методы /формы оценки	Результат
Подготовительный	Разработка методики оценки	Подбор оценочного инструментария (диагностических пакетов)	HR-менеджер, преподаватели	Экспертная оценка, анализ документации, анализ нормативно-методического обеспечения	Наличие разработанной и релевантной методики оценки результативности корпоративного обучения целевым ориентирам
Оценочный	Оценка уровня усвоения образовательной программы (уровень актуализации профессиональных компетенций в знаниевой парадигме)	Изучение уровня усвоения образовательных программ	HR-менеджер, преподаватели, обучающийся персонал	внешняя оценка, самооценка; тесты, зачеты, опросы по содержанию образовательной программы	Установление степени соответствия фактических результатов реализации образовательного процесса запланированным
Практический	Оценка уровня сформированности профессиональных умений и навыков непосредственно на рабочем месте	Наблюдение за деятельностью сотрудника, прошедшего обучение, собеседование с ним	HR-менеджер, преподаватели, руководители структурных подразделений, обучающийся персонал	внешняя оценка, самооценка	Установление степени соответствия фактических результатов запланированным
Рефлексивный	Изучение уровня удовлетворенности персонала обучением	Выявление отношений к программам обучения; выявления проблем в реализации	HR-менеджер, преподаватели	Опросные методы, системная рефлексия	Установление уровней удовлетворенности персонала обучением
Итоговый	Выявление эффективности обучения	Возврат на инвестиции (по Д. Филипсу)	Топ-менеджмент компании	Расчетные методы	Управленческое решение об эффективности реализации программы корпоративного обучения

Разработанная на основе праксиологического подхода и базовых моделей технология оценки результативности корпоративного обучения включает пять взаимосвязанных этапов (подготовительный, оценочный, практический, рефлексивный, итоговый), каждый из которых наполнен содержанием, соответствующим целям этапа; определены субъекты, методы, формы оценки результативности корпоративного обучения на каждом этапе.

Апробация технологии оценки результативности корпоративного обучения в сетевом ритейле стройматериалов г. Оренбурга подтвердила её организационно-педагогический потенциал. Оценивание результативности корпоративного обучения осуществлялось по трем реализованным образовательным программам: «Тренинг продаж», «Работа с возражениями клиентов», «Стандарты обслуживания клиентов (индивидуальных и корпоративных)» на основе разработанных критериев и показателей оценки (см. табл. 1).

На первом – подготовительном – этапе была проведена экспертная оценка образовательных программ. Экспертами выступали топ-менеджеры, руководители структурных подразделений, бизнес-консультанты. Анализ соответствия содержания программ и методов обучения выявленным образовательным дефицитам показал, что все три программы соответствовали заявленным организационным целям и отражали современные технологии продаж.

Оценочный этап технологии был направлен на изучение уровня усвоения образовательных программ обучающимися работниками и позволил выявить степень соответствия фактических результатов обучения запланированным. Поскольку входная диагностика выявила ряд проблем в реализации базовых технологий продаж и маркетинговой коммуникации сотрудников, то

внешняя оценка и самооценка слушателей была направлена на оценку знаний о новых технологиях продаж и коммуникации. А реализация практического этапа технологии, направленного на оценку уровня сформированности профессиональных умений и навыков непосредственно на рабочем месте, позволила отметить снижение количества профессиональных ошибок в процессе обслуживания потребителей, что подтверждается снижением количества рекламаций и увеличением положительных отзывов потребителей.

На рефлексивном этапе реализации технологии оценивания результативности корпоративного обучения был изучен уровень удовлетворенности персонала обучением: из 32 обучающихся работников содержанием и методами обучения удовлетворены полностью 28 человек (87,5%), 4 чел. (12,5%) удовлетворены частично, что объясняется (как показало дополнительное исследование) недостаточным уровнем их профессионального развития и субъективно-предвзятым отношением к бизнес-тренерам.

Итоговый этап оценки результативности корпоративного обучения позволил выявить экономическую эффективность обучения и степень его влияния на реализацию организационных целей в перспективе.

Таким образом, технология оценки результативности корпоративного обучения позволяет не только оценить степень соответствия ожидаемых результатов полученным, но и определить валидность содержания обучения как средство отражения соответствия между содержанием обучения и содержанием работы обучающегося персонала. Данная технология может использоваться в процессе оценки результативности обучения персонала организаций различных форм собственности.

15.07.2019

Список литературы:

1. Ананченкова, П.И., Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / П.И. Ананченкова, В.И. Бураков, М.Г. Спасенникова // *Baikal Research Journal*. 2019. – Т. 10. – №3. – С. 9. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_41658537_17525308.pdf.
2. Долженко, Р.А. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы [Электронный ресурс] / Р.А. Долженко, К.К. Илюшников // *Вестник НГУЭУ*, 2018. – №3. – С.26–43. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-evolyutsiya-podhodov-i-perspektivy>.

3. Корчагин, Е.А. Внутрифирменное обучение персонала как производственно-педагогический процесс [Электронный ресурс] / Е.А. Корчагин, Р.С. Сафин, А.И. Туюшева // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: психолого-педагогические науки. – 2016. – №3. – С. 40–53. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_27496303_54124886.pdf.
4. Коршунова, О.В. Праксеологические аспекты профессиональной деятельности педагога сельской школы [Электронный ресурс] / О.В. Коршунова // Вестник Вятского государственного университета. – 2018. – №1. – С. 62–74. Режим доступа: <http://vestnik43.ru/assets/mgr/docs/%D0%92%D1%8F%D1%82%D0%93%D0%A3%202018/%D0%92%D1%8F%D1%82%D0%93%D0%A3%2018/Korshunova-o.-v.pdf>.
5. Котарбинский, Т. Трактат о хорошей работе / Т. Котарбинский. – М.: Экономика, 1975. – 271 с.
6. Кравец, И.В. Интерактивные технологии в подготовке бакалавра профессионального обучения / И.В. Кравец // Проблемы современного педагогического образования. Сер. Педагогика и психология. – Сб. научных трудов. – Ялта: РИО ГПА, 2019 г. – № 64-4. – С. 108–112.
7. Лисенков, Д.Н. Проблемы оценки результативности внутрифирменного обучения [Электронный ресурс] / Д.Н. Лисенков // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №15. – С. 64–70. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_22156163_10825021.pdf.
8. Любогор, О.В. Праксеологический подход к анализу результативности педагогической деятельности [Электронный ресурс] / О.В. Любогор. Режим доступа: <http://www.emissia.org/offline/2010/1436.htm>.
9. Морозов, И.О. Оценка эффективности обучения в организации: роль системы обучения в организации, модели оценки эффективности обучения, инструменты и методики оценки, применение результатов оценки на практике / И.О. Морозов, А.Ю. Логинова. – Москва: Академия Айти, 2006. – 271 с.
10. Профессиональная педагогика: Учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям // Под ред. С.Я. Батышева, А.М. Новикова. Издание 3-е, переработанное. – М.: Из-во ЭГВЕС, 2009. – 456 с.
11. Прохорова, М.П. Современный образ корпоративного обучения: тенденции и технологии [Электронный ресурс] / М.П. Прохорова, С.В. Булганина, А.А. Сергеева, А.Д. Зубова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №2(36). – С. 58–65. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_38537897_41974007.pdf.
12. Самогородская, М.И. Оценка результативности и эффективности функционирования процессов системы менеджмента качества на предприятии [Электронный ресурс] / М.И. Самогородская // Организатор производства. – Издательство: Воронежский государственный технический университет, 2009. – №1(40) – С. 63–68. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_11789462_85199715.pdf.
13. Синева, Н.Л. Эволюция парадигм и моделей корпоративного обучения [Электронный ресурс] // Н.Л. Синева, Е.В. Яшкова, Н.А. Гвоздев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – №4. – С. 1025–1030. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_39212142_78353860.pdf.
14. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ. – 2013. – 124 с.
15. Тарасенко, В.В. Работа с кадровым резервом как современная проблема управления персоналом образовательной организации [Электронный ресурс] / В.В. Тарасенко // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Том 7. – №4. – Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/71EVN415. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/71EVN415.pdf>.
16. Тарасенко, В.В. Современные ориентиры при построении системы управления персоналом образовательной организации / В.В. Тарасенко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – №8(80). – С. 6–13.
17. Чуланова, О.Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова, Я.А. Тимченко // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2016. – Том 8. – №1. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>.

References:

1. Ananchenkova P.I., Burakov V.I., Spasennikova M.G. Corporate training as a tool for managing human resources. *Baikal Research Journal*, 2019, vol. 10, no. 3, p. 9. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_41658537_17525308.pdf.
2. Dolzhenko R.A., Ilyushnikov K.K. Evaluation of the effectiveness of corporate training: the evolution of approaches and prospects. *Vestnik NGUEU* [Bulletin of NSUU], 2018, no. 3, pp. 26–43. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-evolyutsiya-podhodov-i-perspektivy>.
3. Korchagin E.A., Safin R.S., Tuyusheva A.I. Intra-company training of personnel as a production and pedagogical process. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: psichologo-pedagogicheskie nauki* [Bulletin of the Samara State Technical University. Series: psychological and pedagogical sciences], 2016, no. 3, pp. 40–53. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_27496303_54124886.pdf.
4. Korshunova O.V. Practical aspects of the professional activity of the teacher of a rural school. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Vyatka State University], 2018, no. 1, pp. 62–74. Available at: <http://vestnik43.ru/assets/mgr/docs/%D0%92%D1%8F%D1%82%D0%93%D0%A3%202018/%D0%92%D1%8F%D1%82%D0%93%D0%A3%2018/Korshunova-o.-v.pdf>.
5. Kotarbinskij T. *Traktat o horoshej rabote* [Treatise on good work]. M.: Ekonomika, 1975, 271 p.
6. Kravec I.V. Interactive technologies in the preparation of a bachelor of vocational education. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. Ser. Pedagogika i psihologiya. Sb. nauchnykh trudov* [Problems of modern pedagogical education. Ser. Pedagogy and psychology. Sat scientific works]. YAlta: RIO GPA, 2019 g., no. 64-4, pp. 108–112.
7. Lisenkov D.N. Problems of evaluating the effectiveness of internal training. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendencij i perspektiv razvitiya* [Economics and Management: Analysis of Trends and Development Prospects], 2014, no. 15, pp. 64–70. Rezhim dostupa: https://elibrary.ru/download/elibrary_22156163_10825021.pdf.
8. Lyubogor O.V. *Prakseologicheskij podhod k analizu rezul'tativnosti pedagogicheskoy deyatel'nosti* [The praxeological approach to the analysis of the effectiveness of pedagogical activity]. Available at: <http://www.emissia.org/offline/2010/1436.htm>.
9. Morozov I.O., Loginova A.YU. *Ocenka effektivnosti obucheniya v organizacii: rol' sistemy obucheniya v organizacii, modeli ocenki effektivnosti obucheniya, instrumenty i metodiki ocenki, primenenie rezul'tatov ocenki na praktike* [Assessment of the effectiveness of training in the organization: the role of the training system in the organization, models for assessing the effectiveness of training, assessment tools and techniques, application of assessment results in practice]. Moskva: Akademiya AjiTi, 2006, 271 p.
10. Ed. by Bатышев S.YA., Novikov A.M. *Professional'naya pedagogika: Uchebnik dlya studentov, obuchayushchihsya po pedagogicheskim special'nostyam i napravleniyam* [Professional pedagogy: A textbook for students studying in pedagogical specialties and areas]. 3rd edition, revised. M.: Iz-vo EGVES, 2009, 456 p.

11. Prohorova M.P., Bulganina S.V., Sergeeva A.A., Zubova A.D. The modern image of corporate training: trends and technologies. *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative economy: prospects for development and improvement], 2019, no. 2(36), pp. 58–65. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_38537897_41974007.pdf.
12. Samogorodskaya M.I. Evaluation of the effectiveness and efficiency of the functioning of the quality management system processes at the enterprise. *Organizator proizvodstva* [Production organizer]. Izdatel'stvo: Voronezhskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2009, no. 1(40), pp. 63–68. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_11789462_85199715.pdf.
13. Sineva N.L., YAshkova E.V., Gvozdev N.A. Evolution of paradigms and models of corporate training. *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki* [Actual problems of the modern economy], 2019, no. 4, pp. 1025–1030. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_39212142_78353860.pdf.
14. Slobodskoj A.L. *Obuchenie personala organizacij: ucheb. posobie* [Training of personnel of organizations: textbook. allowance]. SPb. : Izd-vo SPbGEU, 2013, 124 p.
15. Tarasenko V.V. Work with personnel reserve as a modern problem of personnel management of an educational organization. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»* [Internet journal «SCIENCE»], 2015, vol. 7, no. 4. DOI: 10.15862/71EVN415. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/71EVN415.pdf>.
16. Tarasenko V.V. Modern guidelines in the construction of the personnel management system of an educational organization. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal* [Management of economic systems: an electronic scientific journal], 2015, no. 8(80), pp. 6–13.
17. SHulanova O.L., Timchenko YA.A. Corporate training of personnel and methods of its assessment: approaches, tools, problems and ways to overcome them. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Internet journal «SCIENCE»], 2016, vol. 8, no. 1. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>.

Сведения об авторах:

Ганаева Елена Аркадьевна, заведующий кафедрой управления образованием, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет» доктор педагогических наук, профессор
<https://orcid.org/0000-0002-9744-6134>
E-mail: elganaeva@mail.ru

Гузайрова Альфия Фаритовна, доцент кафедры управления образованием, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет», кандидат педагогических наук
<https://orcid.org/0000-0001-6286-9084>
E-mail: gaf2007@rambler.ru;

Липаткина Надежда Васильевна, доцент кафедры управления образованием, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет», кандидат педагогических наук, доцент
<https://orcid.org/0000-0003-1179-8380>
E-mail: lipatkina.n@gmail.com