

© О.Б. Шилович, А.Г. Алексеенко

Научная статья

УДК 331.363

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.39>**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

О.Б. Шилович, А.Г. Алексеенко

**Шилович Олег Борисович,**старший преподаватель кафедры экономики  
и финансов, Кубанский государственный

технологический университет, Краснодар, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 5938-8128 / ORCID iD: 0000-0003-4811-275X

olegrgups@mail.ru

**Алексеенко Анастасия Германовна,**

кандидат экономических наук, старший

преподаватель кафедры экономической теории,

Кубанский государственный аграрный университет

им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 9885-9307 / ORCID iD: 0000-0002-9912-2563

harbourage@yandex.ru

**Аннотация.** В данной статье авторами рассматривается влияние институциональных факторов на возможность применения активных методов обучения в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки персонала (рабочих, бригадиров, мастеров) на предприятиях железнодорожного транспорта. Результатами исследования являются данные, полученные в результате опроса слушателей различных предприятий железнодорожного транспорта Северо-Кавказской железной дороги, входящих в состав структурных подразделений ОАО «Российские железные дороги». В статье рассмотрены психолого-педагогические особенности учебного процесса с учетом институциональных факторов, лежащих в различных плоскостях – социально-демографических, организационных и методологических. Социально-демографические факторы обусловлены уровнем образования слушателей, проходящих обучение. Представлена структура слушателей по уровню имеющегося образования, которые обучаются на курсах повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Организационные факторы представлены учебно-материальной базой и образовательной средой. Методологическим фактором является возможность адаптации к изменяющимся условиям учебной среды методов активного обучения. Методологический фактор рассмотрен на примере деловой игры. Отмечена важность учета влияния использования технических средств обучения в аудитории на методику проведения занятий. В статье рассмотрены лишь некоторые методические особенности использования активных методов обучения при проведении занятий с персоналом. Учебный процесс в системе повышения квалификации и

*профессиональной переподготовки кадров является творческим и может трансформироваться с учетом изменений и совершенствования методики проведения занятий.*

**Ключевые слова:** *система повышения квалификации, трудовые ресурсы, институциональные факторы обучения.*

**Библиографическая ссылка:** *Шилович О.Б., Алексеенко А.Г. Институциональные факторы повышения квалификации персонала // ЦИТИСЭ. 2022. № 3. С.450-458. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.39>*

Research Full Article

UDC 331.363

## INSTITUTIONAL FACTORS STAFF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

O.B. Shilovich, A.G. Alekseenko

### **Oleg B. Shilovich,**

Senior Lecturer, Department of Economics and Finance, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russian Federation.  
olegrgups@mail.ru

### **Anastasia G. Alekseenko,**

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Economic Theory, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russian Federation.  
harbourage@yandex.ru

**Abstract.** *In this article, the authors consider the influence of institutional factors on the possibility of using active training methods in the system of advanced training and professional retraining of personnel (workers, foremen, foremen) at railway transport enterprises. The results of the study are the data obtained as a result of a survey of listeners of various railway transport enterprises of the North Caucasus Railway, which are part of the structural divisions of JSC "Russian Railways". The article considers the psychological and pedagogical features of the educational process, taking into account the institutional factors lying in various planes – socio-demographic, organizational and methodological. Socio-demographic factors are determined by the level of education of students undergoing training. The structure of students according to the level of available education, who are enrolled in advanced training and professional retraining courses, is presented. Organizational factors are represented by the educational and material base and the educational environment. The methodological factor is the possibility of adapting active learning methods to the changing conditions of the educational environment. The methodological factor is considered on the example of a business game. The importance of taking into account the influence of the use of technical*

*means of teaching in the classroom on the methodology of conducting classes is noted. The article discusses only some methodological features of the use of active teaching methods when conducting classes with staff. The educational process in the system of advanced training and professional retraining of personnel is creative and can be transformed taking into account changes and improvements in the methods of conducting classes.*

**Keywords:** *the system of professional development, human resources, institutional factors of training.*

**For citation:** *Shilovich O.B., Alekseenko A.G. Institutional factors staff professional development. CITISE, 2022, no. 3, pp.450-458. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.39>*

**Введение.** Провести занятия интересно и обеспечить успешное усвоение персоналом необходимых знаний и умений можно только в том случае, если при выборе и использовании активных методов обучения преподаватель знает и правильно учитывает все основные факторы, оказывающие влияние на эффективность реализации программы повышения квалификации.

Для этого очень важно иметь четкое представление об особенностях институциональных факторов учебного процесса при проведении занятий с персоналом в системе повышения квалификации и переподготовки кадров. Социально-экономические и психолого-педагогические исследования позволили установить, что к данным институциональным факторам относятся:

- социально-демографическая специфика контингента обучающихся (социально-демографический фактор);
- практикующаяся организационная форма обучения и та учебная среда, где протекают занятия (организационный фактор);
- возможность адаптации к изменяющимся условиям учебной среды методов обучения (методологический фактор)

Рассмотрим более подробно, в чем проявляются особенности каждого из этих факторов.

**Социально-демографический фактор.** Для эффективной организации учебного процесса очень важно обеспечить однородный состав учебных групп. Однако в системе повышения квалификации и переподготовки кадров его соблюдать очень трудно. Проведенные исследования свидетельствуют, что, например, на предприятиях железнодорожного транспорта в учебных группах обучающихся, посещающих занятия в учебных комбинатах, доля лиц, имеющих высшее и незаконченное высшее образование, составляет 4-9 %, среднее – 39-55 %, среднее специальное – 35-49 % и неполное среднее – 7-22 % [4].

Среди этих слушателей в среднем 8% имеют второй или третий разряд по основной профессии, 45 % – четвертый и пятый, а остальные даже более высокие. А вот как выглядит возрастная характеристика этого контингента слушателей: около 45 % составляют рабочие в возрасте до 30 лет, 42 % от 30 до 40 и около 13 % – старше 40 лет. Причем такой значительный разброс в образовательной, квалификационной и возрастной структуре ученических коллективов характерен не только для данной формы обучения. Он наблюдается и в других формах повышения квалификации и системы переподготовки кадров [3].

Например, при проведении занятий на курсах подготовки и повышения квалификации бригадиров эти колебания оказываются еще большими. Так, по данным,

собранным на предприятиях транспортного комплекса, видно, что в среднем 23 % бригадиров, занимающихся на курсах, имеют полное среднее образование, 18 % слушателей имеют среднее специальное и высшее образование. Причем 22 % обучающихся здесь – это рабочие в возрасте до 30 лет и в то же время почти каждый третий в группе - старше 45 лет [5].

Между тем социально-демографические различия в составе учебных групп слушателей имеют очень важное психолого-педагогическое значение. Во-первых, как показали исследования, проведенные РАНХИГС, имеется прочная зависимость уровня усвоения учебной программы слушателями системы повышения квалификации и профпереподготовки от их образования. Так, по данным, собранным на 10 предприятиях Северо-Кавказской железной дороги – структурного подразделения ОАО «Российские железные дороги», было установлено, что количество слушателей, хорошо усваивающих полученные знания, среди тех, кто имеет среднее специальное образование, в 5 раз больше, чем среди имеющих полное среднее образование. Если среди первых только 40 % усваивают знания удовлетворительно, то среди вторых их уже 79 % [3]. Во-вторых, было зафиксировано, что чем выше образовательный уровень слушателей, тем отчетливее проявляется их положительная ориентация на продолжение учебы. С другой стороны, как оказалось, именно эти слушатели предъявляют повышенные требования к методической подготовке преподавателей. Именно среди них, как правило, больше всего недовольных тем, как организованы и проходят занятия в системе повышения квалификации и переподготовки кадров. Как свидетельствует опыт, успешное освоение полученных знаний рабочими зависит не только от уровня их образования, но и в значительной мере от возраста слушателей. Таким образом, преподаватель должен понимать, что социально-демографические различия в составе учебных групп слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров объясняются объективными особенностями самих форм этого обучения. И очень важно, чтобы специалист, проводящий занятия с персоналом, знал и учитывал психолого-педагогические и методические особенности организации учебного процесса с таким контингентом слушателей [12]. Ведь значительный разброс в общеобразовательной подготовке, квалификационном, и возрастном составе слушателей требует от преподавателя выработки соответствующей педагогической тактики и методических приемов в использовании активных методов обучения.

Прежде всего, ему нужно постоянно помнить о необходимости глубокой индивидуализации учебного процесса, так как социально-демографические различия слушателей, обучающихся в одной группе, делают невозможным использование единых, одинаковых для всех педагогических приемов и способов действий. Это означает, что уровень требований при оценке знаний слушателей, форма общения с ними, сложность задаваемых вопросов, заданий и все остальные элементы учебного процесса преподаватель должен дифференцировать с учетом социально-демографических характеристик слушателей. Например, от слушателей, имеющих высшее образование, он вправе требовать более глубокого и точного обоснования рассматриваемых теоретических положений, понятий, чем от тех, кто получил среднее специальное образование. Этот же фактор он должен учитывать при оценке знаний слушателей. Ведь чем выше общеобразовательная подготовка человека, тем легче дается ему усвоение учебного материала. Преподаватель должен знать и учитывать психофизиологические особенности человека в разном возрасте. Так, психологами установлено, что память человека наибольшего развития достигает в возрасте до 25 лет, а затем она интенсивно затухает. Поэтому молодым слушателям гораздо легче запоминать различные формулировки, данные и другой учебный материал, требующий точного усвоения. У пожилых слушателей усвоение материала вызывает значительные трудности. Зато такая физиологическая функция, как внимание, в возрасте до 30 лет развивается очень

слабо и достигает своего пика только к 40 годам. Поэтому более молодые слушатели быстрее «скучают» на занятиях, их чаще других следует вовлекать в активную деятельность в ходе урока [6].

Именно применение таких активных методов обучения, как деловые игры, разбор производственных ситуаций и других, позволяет индивидуализировать процесс обучения, сделать его интересным для большинства слушателей независимо от их образования и возраста. При традиционных формах проведения занятий в виде лекций добиться этого гораздо труднее, так как преподаватель вынужден в одинаковом темпе излагать учебный материал, который для одних может оказаться сложным и непонятным, а для других - хорошо известным и скучным.

Однако применение активных методов обучения вовсе не исключает необходимости постоянного учета социально-демографических различий в составе учебных групп. Обратимся к конкретному примеру. Допустим, преподаватель решил провести деловую игру. В рекомендациях по ее проведению предусмотрено создать группу экспертов, оценивающих результаты действий соревнующихся команд, на которые разбивается учебная группа. Если оно состоит из слушателей разного возраста или уровня образования, то в эксперты следует назначать как молодого, так и пожилого слушателя или лиц с разным уровнем образования. Иначе, если группа экспертов будет, допустим, состоять только из «молодых», то это может сковать поведение старших [14]. Они, боясь низких и строгих оценок со стороны своих молодых товарищей по учебе, постесняются высказываться, что может отрицательно сказаться на результатах игры. Поэтому понимание и учет преподавателем подобных факторов будут способствовать повышению эффективности занятий.

**Организационный фактор.** Выбор методов, средств обучения, способов действия преподавателя и обучающихся в значительной степени определяются используемой учебно-материальной базой, условиями и временем проведения занятий, всей средой обучения. Ведь в каждом учебном заведении, в различных формах образования и обучения они имеют свои особенности, которые оказывают важное влияние на качество и эффективность учебного процесса. Проведенные исследования в системе повышения квалификации и переподготовки кадров позволили установить, что имеются четкие зависимости между тем, где и как были организованы занятия, и уровнем теоретических знаний, усвоенных слушателями [1].

Например, специально проведенное на 10 предприятиях Северо-Кавказской железной дороги - структурного подразделения ОАО «Российские железные дороги» тестирование степени усвоения бригадами знаний по основам промышленной безопасности на железнодорожном транспорте позволило вскрыть такой интересный факт. На тех предприятиях, где занятия проводились в специально оборудованных классах, уровень знаний у обучающихся оказался в среднем в 1,44 раза выше, чем на тех, где они обучались в приспособленных помещениях [2].

Не меньшее значение имеет время и продолжительность проведения занятий. Те, кто обучался после работы, в среднем усвоили материал на 30 % хуже, чем слушатели, обучавшиеся с отрывом от производства, хотя общеобразовательный и возрастной уровень слушателей в сопоставляемых группах был одинаковым [4].

Преподаватель должен заранее поинтересоваться условиями, в которых будут проводиться занятия, так как от этого в значительной степени зависит номенклатура технических средств, используемых при обучении, а также проведение деловых игр, производственных ситуаций и других активных методов обучения. Известно, что, к примеру, применение таких аудиовизуальных средств, как учебные фильмы и презентации способствуют повышению степени усвоения изучаемого материала в 2-3 раза. Но для их использования в системе повышения квалификации и переподготовки кадров необходимо иметь соответствующую учебно-материальную базу и среду, обеспечивающую возможность

использования этих технических средств обучения [11]. Вот почему важное преимущество таких активных методов обучения, как деловые игры, разбор производственных ситуаций и решение практических задач, состоит еще и в том, что очень часто для их использования не нужны дополнительные средства обучения.

В то же время преподаватель должен быть готов изменить методику использования того или иного активного метода обучения в зависимости от конкретных условий учебной среды. Допустим, в рекомендациях по проведению деловой игры предусмотрено вести учет действий соревнующихся команд на доске, а в помещении, где проводится занятие, доска отсутствует. Значит необходимо заранее продумать, как лучше обеспечить наглядное представление всей группе данных о результате действий соревнующихся команд, иначе пропадает элемент состязательности и резко снижается эффективность игры [10].

Выборочная проверка показала, что время и место проведения занятий оказывают влияние и на такой важный фактор обучения, как посещаемость занятий. В тех случаях, когда учеба проводилась с отрывом от производства, с четким соблюдением заранее утвержденного расписания, численность отсутствующих слушателей уменьшилась в 2-3 раза по сравнению с тем, когда они организовывались после работы [7]. Заслуживает внимания и распространения опыт предприятий, где состояние и ход повышения квалификации персонала находятся под постоянным контролем администрации и рассматриваются как важный элемент социально-производственной деятельности коллектива, а результативность такого обучения учитывается при оценке итогов работы структурных подразделений. Вместе с тем преподаватели должны понимать, что никакие меры административного воздействия не смогут обеспечить необходимой посещаемости слушателей и должного их отношения к учебе, если занятия будут проходить неинтересно, если они будут оторваны от конкретных потребностей производства и обучающихся [8].

**Методологический фактор.** Анализируя опыт применения деловых игр и производственных ситуаций в процессе повышения квалификации производственных работников, следует обратить внимание на распространенный методический просчет, допускаемый многими преподавателями. В ходе занятий и при подведении их итогов они чаще всего довольствуются самим фактом активного участия слушателей в учебной деятельности и меньше всего обращают внимания на профессиональный уровень этого участия [13]. Учитывая особенности контингента слушателей системы повышения квалификации и переподготовки, вряд ли можно надеяться, что традиционные отметки смогут оказывать здесь существенное влияние на эффективность учебного процесса. Не случайно, как свидетельствует опыт, многие журналы посещаемости занятий на предприятиях так и остаются без оценок в течение почти всего учебного времени. Одно из важных преимуществ такого активного метода обучения, как деловая игра, как раз и состоит в том, что она позволяет использовать для управления учебной деятельностью не только обычные оценочные показатели, но прежде всего сам факт более быстрого и успешного достижения в ходе специально организованного в учебных целях соперничества конкретного конечного результата [9]. Элемент состязательности является главным и непременным условием вовлечения человека в игровую деятельность. К сожалению, при проведении занятий с применением деловых игр преподаватели часто упускают из виду состязательный элемент, сводя его к установлению только оценок, и не используют эмоциональные возможности данного метода обучения.

К организации разбора производственных ситуаций лучше всего приступать после проведения теоретических занятий и усвоения слушателями того минимума знаний, который необходим для принятия ими обоснованных решений по рассматриваемым событиям и проблемам.

Когда впервые приступают к разбору какой-нибудь ситуации или проведению деловой игры, работникам необходимо объяснить смысл и назначение новых методов обучения, указать, какова роль самих слушателей, затем четко изложить основную учебную цель обсуждения ситуации или проведения деловой игры. Четкое, понимание конкретной цели проводимого занятия резко повышает его эффективность [15].

Важно, чтобы работники сумели не только обсудить, как можно больше вариантов действий в разбираемой ситуации, но и сделали определенные практические выводы по материалам занятия. Для этого дискуссия должна быть организована таким образом, чтобы, обсуждая анализируемые эпизоды и поступки, слушатели приводили конкретные примеры из личного опыта, подтверждающие их мнение и точку зрения по обсуждаемому вопросу. Чем больше конкретного опыта слушателей будет использовано в ходе обсуждения, тем выше будет эффективность занятий.

**Заключение.** Учет социально-демографических, организационных и методологических факторов при реализации программ курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки персонала способствует росту эффективности данных образовательных мероприятий.

#### Список источников:

1. Боровская М.А., Масыч М.А., Федосова Т.В. Резервы роста производительности труда в условиях цифровой трансформации // Terra Economicus. 2020. № 18(4). С. 47-66. EDN: [GZBIDR](#) DOI: <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-4-47-66>
2. Егельская Е.В., Сорокина Д.Н. Система аттестации специалистов транспортных предприятий // Безопасность техногенных и природных систем. 2020. № 2. С. 14-18. EDN: [MBCZQY](#) DOI: <https://doi.org/10.23947/2541-9129-2020-2-14-18>
3. Елина Л.А., Максимов В.А. Новые требования к подготовке кадров для железнодорожного транспорта // Техник транспорта: образование и практика. 2021. Т. 2. № 4. С. 392-397 EDN: [MQESQZ](#) DOI: <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2021.4.392-397>
4. Комяков А.А., Легчилина Е.Ю., Ткаченко Ж.В. Подходы к оценке влияния трансформации профессиональных компетенций персонала на энергетическую эффективность предприятий железнодорожного транспорта // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2021. № 2 (50). С. 57-66. EDN: [GGMXRR](#) DOI: <https://doi.org/10.20291/2079-0392-2021-2-57-66>
5. Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Завиваев Н.С. Вклад высококвалифицированных работников в развитие экономики регионов // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 3. С. 873-887. EDN: [OFKKYX](#) DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-11>
6. Коршунов И.А., Гапонова О.С., Гапонова Н.С. Обучение и образование взрослых в контексте экономического развития регионов // Экономика региона. 2019. Т. 15, № 1. С. 107-120. EDN: [ZALWVN](#) DOI: <https://doi.org/10.17059/2019-1-9>
7. Самарина М.В., Щантагарова Б.Д. Особенности повышения квалификации работников железнодорожного транспорта // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. 2020. № 6. С. 284-290 EDN: [MAMWIA](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42929563>
8. Скоряева Е.А., Тарасюк О.В. Исследование потребности в повышении уровня управленческих компетенций руководителей и специалистов железнодорожного транспорта // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2019. № 1 (38). С. 83-88 EDN: [LQGBKT](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37416903>
9. Bernardino G., Curado C. Training Evaluation: a Configurational Analysis of Success and Failure of Trainers And Trainees // European Journal of Training and Development. 2020. Vol. 44 (4-5). P. 531-546. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0177>

10. Elrehail H., Harazneh I., Abuhjeeleh M., Alzghoul A., Alnajdawi S., Ibrahim H.M.H. Employee Satisfaction, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: the Case of Northern Cyprus // *European Journal of Management and Business Economics*. 2019. Vol. 29 (2). P. 125-149. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
11. Han J.H., Kang S., Oh I.-S. The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High-Performance Work System through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit // *Academy Of Management Journal*. 2019. Vol. 62 (5). P. 1388-1412. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1187>
12. Ju B. The Roles of the Psychology, Systems and Economic Theories [n Human Resource Development // *European Journal of Training and Development*, 2019, Vol. 43 (1-2), P. 132-152. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2018-0020>
13. Latukha M., Veselova A. Talent Management, Absorptive Capacity, and Firm Performance: Does It Work in China and Russia? // *Human Resource Management*. 2019. Vol. 58 (1). P. 503-519. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21930>
14. Leslie L.M., King E.B., Clair J.A. Work-Life Ideologies: The Contextual Basis and Consequences of Beliefs about Work and Life // *Academy of Management Review*. 2019. Vol. 44 (1). P. 72-98. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0410>
15. Li C., Ashraf S.F., Shahzad F., Influence of Knowledge Management Practices on Entrepreneurial and Organizational Performance: a Mediated-Moderation Model // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11, P. 577106 DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.577106>

#### References:

1. Borovskaya M.A., Masych M.A., Fedosova T.V. Reserves for growth of labor productivity in the context of the digital transformation. *Terra Economicus*, 2020, vol. 18(4), pp. 47–66. (In Russian). EDN: [GZBIDR](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-4-47-66) DOI: <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-4-47-66>
2. Egelskaya E.V., Sorokina D.N. Certification system for specialists of transport enterprises. *Safety of Technogenic and Natural Systems*, 2020, vol. 2, pp. 14–18. (In Russian). EDN: [MBCZQY](https://doi.org/10.23947/2541-9129-2020-2-14-18) DOI: <https://doi.org/10.23947/2541-9129-2020-2-14-18>
3. Elina L.A., Maksimov V.A. New Requirements For Training Personnel For Railway Transport. *Transport Technician: Education and Practice*, 2021, vol. 2, pp. 392-397 (In Russian). EDN: [MQESQZ](https://doi.org/10.46684/2687-1033.2021.4.392-397) DOI: <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2021.4.392-397>
4. Komyakov E.Yu. Legchilina Zh.V. Tkachenko A.M. Approaches to assessing the impact of transformation of professional competencies of the staff on the energy efficiency of railway transport enterprises. *Herald of the Ural State University of Railway Transport*, 2021, vol. 2 (50), pp. 57-66. (In Russian). EDN: [GGMXRR](https://doi.org/10.20291/2079-0392-2021-2-57-66) DOI: <https://doi.org/10.20291/2079-0392-2021-2-57-66>
5. Korshunov I.A., Shirkova N.N., Zavivaev N.S. Contribution of Highly Qualified Employees to Regional Economy. *Economy of region*, 2021, vol. 17(3), pp. 873-887. (In Russian). EDN: [OFKKYX](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-11) DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-11>
6. Korshunov I.A., Gaponova O.S., Gaponova N.S. Adult training and education in the context of economic development of regions. *Economy of Region*, 2019, vol. 15(1), pp. 107-120. (In Russian). EDN: [ZALWVN](https://doi.org/10.17059/2019-1-9) DOI: <https://doi.org/10.17059/2019-1-9>
7. Samarina M.V., Shantagarova B.D. Features Advanced Training Of Railway Workers. *Financial aspects of structural transformations of the economy*. 2020, vol. 6, pp. 284-290. (In Russian) EDN: [MAMWIA](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42929563) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42929563>
8. Skoraeva E.A., Tarasyuk O.V.. Study of the need to improve the level of managerial competencies of managers and specialists of railway transport. *Scientific Support of a System of Advanced Training*, 2019, vol. 1 (38), pp. 83-88 (In Russian). EDN: [LQGBKTURL](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37416903) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37416903>



9. Bernardino G., Curado C. Training Evaluation: a Configurational Analysis of Success and Failure of Trainers And Trainees. *European Journal of Training and Development*, 2020, vol. 44 (4-5), pp. 531-546. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0177>
10. Elrehail H., Harazneh I., Abuhjeeleh M. Employee Satisfaction, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: the Case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 2019, vol. 29 (2), pp.125-149. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
11. Han J.H., Kang S., Oh I.-S. The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High-Performance Work System through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit. *Academy Of Management Journal*, 2019, vol. 62 (5), pp. 1388-1412 DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1187>
12. Ju B. The Roles of the Psychology, Systems and Economic Theories [n Human Resource Development. *European Journal of Training and Development*, 2019, vol 43 (1-2), pp. 132-152. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2018-0020>
13. Latukha M., Veselova A. Talent Management, Absorptive Capacity, and Firm Performance: Does It Work in China and Russia? *Human Resource Management*, 2019, vol. 58 (1), pp. 503-519. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21930>
14. Leslie L.M., King E.B., Clair J.A. Work-Life Ideologies: The Contextual Basis and Consequences of Beliefs about Work and Life. *Academy of Management Review*, 2019, vol. 44 (1), pp. 72-98. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0410>
15. Li C., Ashraf S.F., Shahzad F. Influence of Knowledge Management Practices on Entrepreneurial and Organizational Performance: a Mediated-Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 2020, vol. 11, pp. 577106 DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.577106>

Submitted: 29 August 2022

Accepted: 29 September 2022

Published: 30 September 2022

