

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

Арефьева Алиса Александровна¹,

e-mail: cveiky@mail.ru,

¹Московский университет имени А.С. Грибоедова, г. Москва, Россия

Целью статьи является выявление особенностей современных методов корпоративной системы обучения и развития сотрудников и выработка рекомендаций по повышению эффективности данных процессов на основании опыта зарубежных специалистов. Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи: показана значимость новых цифровых технологий и их внедрения для деятельности организаций; выделены наиболее часто внедряемые и используемые цифровые технологии в российских организациях: облачные сервисы, большие данные, центры обработки данных, интернет вещей; доказана необходимость формирования стратегической программы развития сотрудников, включающей в состав меры по ознакомлению с корпоративной культурой, планированию карьеры, устранению недостатков в профессиональных навыках и обеспечению постоянной обратной связи. В результате проведенного исследования сформирована эффективная система обучения и развития сотрудников, включающая в себя следующие методики: наставничество; взаимообучение; обучение при приеме на работу; «микрообучение». Полученные результаты могут быть использованы как преподавателями по направлению «Экономика», так и действующими руководителями различных организаций.

Ключевые слова: зарубежный опыт, обучение и развитие, организации, сотрудники, профессиональные навыки, цифровые технологии, микрообучение

MODERN METHODS OF CORPORATE TRAINING SYSTEM AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Arefyeva A.A.¹,

e-mail: cveiky@mail.ru,

¹Griboyedov Moscow University, Moscow, Russia

The purpose of the article is to identify the features of modern methods of the corporate system of training and development of employees and develop recommendations for increasing the efficiency of these processes based on the experience of foreign specialists. In order to achieve this goal, the following tasks were set and solved: the importance of new digital technologies and their implementation for the activities of organizations was shown; the most frequently implemented and used digital technologies in Russian organizations are highlighted: cloud services, big data, data centers, Internet of things; the need to formulate a strategic employee development program has been proven, which includes measures to familiarize oneself with the corporate culture, career planning, eliminate deficiencies in professional skills and provide constant feedback. As a result of the study, an effective system of training and development of employees was formed, which includes the following methods: mentoring; mutual learning; pre-employment training; "microlearning" The results obtained can be used both by teachers in the field of economics and by current managers of various organizations.

Keywords: foreign experience, training and development, organisations, employees, professional skills, digital technologies, microlearning

DOI 10.21777/2587-554X-2024-1-93-100

Введение

В современном динамическом мире, где каждый день появляются новые цифровые технологии и глобализационные процессы оказывают глубокое влияние на рынки труда, актуальность обучения и развития кадрового потенциала в организациях не подлежит сомнению. Требования к сотрудникам непрерывно эволюционируют, что вынуждает работодателей формировать системы обучения, способные адаптироваться к меняющимся условиям и обеспечивать высокую производительность труда. Эффективность таких систем напрямую влияет на конкурентоспособность предприятий и на способность сотрудников соответствовать новым вызовам рынка.

Проблематика исследования заключается в необходимости создания стратегически ориентированной программы развития сотрудников, включающей не только традиционные методы обучения, но и интеграцию наставничества, карьерного планирования и регулярной обратной связи. При этом важно учитывать озабоченность работников по поводу автоматизации их труда и их готовность к развитию новых навыков. Анализ данных, взятых из статистических сборников и опросов, а также работы зарубежных исследователей в области обучения и развития кадров, указывает на необходимость разработки комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Задачей данного исследования является разработка и обоснование эффективной системы обучения и развития сотрудников, учитывающей современные тренды и потребности бизнеса. Для достижения этой цели предстоит проанализировать существующие подходы и методы, оценить их преимущества и недостатки, а также предложить новые решения, способные улучшить процесс обучения и карьерного роста сотрудников в условиях постоянно меняющейся экономической среды.

Исследование, направленное на формирование эффективной системы обучения и развития сотрудников, опиралось на комплексный подход, который включал анализ научной литературы, проведение опросов и разработку собственной методики обучения. Вначале были изучены труды известных авторов, как отечественных, так и зарубежных, что позволило выявить ключевые методы, используемые в современных системах образования, включая наставничество, взаимообучение, обучение при приеме на работу и микрообучение. Далее, благодаря опросу, проведенному компанией “CWD LIMITED” (англ. “Current Working Directory”), было установлено, что работники ощущают беспокойство по поводу автоматизации и готовы к обучению новым навыкам. На основе собранных данных была разработана авторская методика непрерывного обучения, рассчитанная на 12 месяцев и включающая в себя пять этапов, направленных на интеграцию сотрудников в корпоративную культуру и планирование их карьерного роста. Результаты исследования иллюстрировались примерами успешного применения наставничества и микрообучения, а также отзывами участников опроса. В итоге исследование подтвердило необходимость использования комплексного подхода, объединяющего теоретические знания и практические инструменты, что было реализовано в разработанной методике.

1. Причины формирования системы обучения и развития кадрового потенциала

В первую очередь, представляется необходимым обосновать причины, в силу которых на сегодняшний день деятельность любого работодателя должна включать в себя формирование такой системы обучения и развития кадрового потенциала компании, которая станет демонстрировать характер повышенной эффективности. Современная экономическая среда является динамичной системой по следующим причинам: на сегодняшний день практически ежедневно возникают новые цифровые технологии, активно внедряющиеся в различные организации; мировые глобализационные процессы оказывают существенное влияние на рынки труда; сами же рынки труда (и, соответственно, работодатели), в свою очередь, предъявляют новые требования к кадрам, осуществляющим трудовую деятельность в различных сферах.

Первый тезис подтверждается в результате анализа информации, содержащейся в статистическом сборнике «Индикаторы цифровой экономики 2022 года», которую представим в виде диаграммы (рисунок 1).

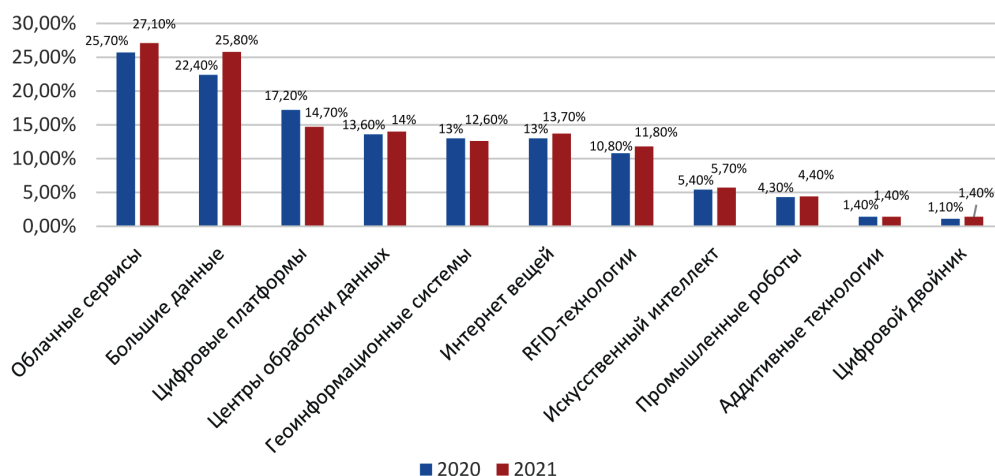


Рисунок 1 – Использование цифровых технологий в российских организациях в 2020–2021 гг., в % относительно общего количества организаций¹

Из представленных выше данных следует, что в 2021 году большое количество российских организаций в процентном соотношении стало использовать следующие цифровые технологии: облачные сервисы, большие данные, центры обработки данных, интернет вещей, RFID-технологии, искусственный интеллект, промышленные роботы, «цифровые двойники». Исключениями стали цифровые платформы и геоинформационные системы – их стали использовать меньшее количество организаций.

Второй тезис, согласно которому глобализация оказывает существенное влияние на рынок труда, подтверждается результатами исследования Дж. Фанга и его коллег [1]. Во-первых, благодаря глобальным цепочкам создания стоимости (далее – ГЦС) происходит интернационализация производственного процесса, в результате которой имеет место деление производств на различные этапы, завершение части которых может происходить в иных странах. ГЦС создают масштабное расширение разделения труда и стимулируют конкурентное давление, в результате чего изменяются количественные характеристики заработной платы, стандартизируются производственные нормы, растут требования работодателей, касающиеся эффективности их кадрового потенциала. Иными словами, ГЦС обеспечивают более дешевое производство, в результате чего большая часть стран может предпочесть импортировать продукцию (например, из Китайской Народной Республики), а не производить ее внутри страны. Таким образом, ГЦС и, следовательно, глобализационные процессы оказывают существенное влияние на рынок труда и предъявляющиеся к работникам требования [2].

Во-вторых, глобализационные процессы оказывают влияние на «гонку по нисходящей», под которой следует понимать отмену ограничений и снижение стандартов государственного регулирования в результате межнациональной или межрегиональной конкуренции. Правительства дерегулируют рынки труда, чтобы обеспечить инвесторам больше прибыли за счет увеличения их доходов или снижения издержек. Предоставляя преимущества, страны рассчитывают получить более высокие инвестиции в конкурентной глобальной системе. На этом этапе правительства могут сократить расходы на наем или увольнение, выходные пособия и минимальную заработную плату. Они также могут изменить трудовое законодательство, чтобы уменьшить права работников на ведение коллективных переговоров, и продолжительность военного призыва, чтобы контролировать предложение рабочей силы.

Третий тезис, согласно которому работодатели предъявляют к своим сотрудникам повышенные требования, подтверждается результатами опроса (проведенного компанией “CWD LIMITED”)², проанализированными П.И. Ананченковой в рамках ее исследования [3, с. 104]. Так, более трети опро-

¹ Индикаторы цифровой экономики: 2022: стат. сборник / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневецкий, Л.М. Гохберг [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – С. 218.

² Workforce of the future // The competing forces shaping 2030. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> (дата обращения: 19.01.2024). – Текст: электронный.

шенных людей, осуществляющих на момент проведения опроса трудовую деятельность, выражают озабоченность по следующему поводу: продвижение автоматизации может поставить под угрозу их профессиональное будущее, что на несколько процентов выше, чем было зафиксировано несколько лет назад – в 2014 году. Почти три четверти работников проявляют готовность к развитию новых умений или к переквалификации в стремлении сохранить свои шансы на трудоустройство в долгосрочной перспективе. Большинство опрошенных предполагают, что впереди нас ждёт эпоха, когда постоянная и надёжная работа станет редкостью. Тем не менее, почти три четверти участников опроса убеждены в том, что технологический прогресс не способен полностью заместить уникальные способности человеческого мозга. В этом контексте становится очевидным, что эффективная система обучения и развития сотрудников является критически важным фактором для достижения стратегических целей компании.

2. Обзор основных методов обучения сотрудников

В результате анализа зарубежного опыта по формированию систем обучения и развития кадрового потенциала приходим к выводу о том, что современные системы могут включать в себя следующие методы: наставничество; взаимообучение; обучение при приеме на работу; «микрообучение». Акцентируем внимание на каждом из методов.

– Наставничество. А. Клемент и его коллеги утверждают, что наставническая программа представляет собой педагогический процесс, в рамках которого опытные руководители принимают на себя роль наставников для молодых специалистов, делясь с ними ценными знаниями и навыками, необходимыми для профессионального роста и восхождения по карьерной лестнице [4]. Этот метод развития человеческих ресурсов оказывается особенно эффективным для сотрудников, стремящихся к совершенствованию следующих компетенций: аналитическое мышление, умение решать сложные задачи, коммуникативная грамотность, стратегическое планирование.

Rakuten применяет систему наставничества, при которой каждому новому сотруднику назначается опытный наставник. Наставник помогает новичку адаптироваться, объясняет специфику работы и корпоративные ценности, а также поддерживает на протяжении первых месяцев работы.

Интеграция наставнических инициатив в стратегии преемственности позволяет молодым специалистам теснее взаимодействовать с наставниками, что способствует их быстрому профессиональному росту и подготовке к занятию ключевых позиций в организации.

Несмотря на значительные ресурсоемкие аспекты наставнических программ, их эффективность в значительной степени зависит от четкой артикуляции конечных целей и регулярности проведения менторских сессий для поддержания мотивации участников и адаптации к изменениям в бизнес-среде.

Другие исследователи, Л. Кристенсен и его коллеги, отмечают следующие преимущества, характерные для использования наставнического подхода в развитии навыков персонала: увеличение степени вовлеченности сотрудников в трудовой процесс, повышение вероятности долгосрочного удержания сотрудника в организации, обеспечение дополнительной поддержки в профессиональном развитии, рост общей производительности труда, формирование прочных межличностных отношений внутри коллектива [5].

– Взаимообучение. В контрасте с традиционными структурами менторства, основанными на передаче знаний от высших должностных лиц к подчинённым, коллегиальное обучение представляет собой реципрокную образовательную модель, позволяющую работникам обмениваться профессиональными знаниями и практическим опытом с коллегами их уровня. Такой подход укрепляет сотрудничество на корпоративном уровне и способствует разрушению барьеров, препятствующих командной работе.

Иными словами, указанный метод предполагает внедрение механизмов, позволяющих, например, руководителям отдела продаж делиться с коллегами из маркетингового отдела организации информацией о предпочтениях, проблематике и мотивационных факторах клиентов. Подобное взаимодействие не только усиливает взаимопонимание и эмпатию между сотрудниками, но и способствует созданию более здорового психосоциального климата в организации.

Кроме того, метод позволяет обеспечить адаптацию новых сотрудников, что достигается посредством их парного взаимодействия с более опытными коллегами (но занимающими приблизительно те же должности), что позволит упростить процесс их интеграции в корпоративную культуру. Для более опытных работников такое взаимодействие может стать возможностью для развития лидерских качеств и обновления профессиональных знаний за счёт свежих идей, принесённых новыми членами команды.

Иными словами, взаимообучение может стать ключевым фактором в достижении сотрудниками корпоративных целей, так как оно предоставляет платформу для обмена актуальной информацией, необходимой для реализации профессиональных амбиций. Полагаем, что преимуществами внедрения коллегиального обучения являются: укрепление корпоративной культуры, снижение уровня изоляции сотрудников, повышение уровня лояльности и удержание персонала; увеличение вовлеченности работников в трудовую деятельность.

– Обучение на рабочем месте. Во многих производственных компаниях, таких как Toyota, новые сотрудники проходят обучение непосредственно на рабочем месте. Этот метод позволяет новичкам сразу же погрузиться в рабочий процесс и научиться применять теоретические знания на практике под руководством более опытных коллег.

Важность систематического включения программ повышения квалификации в процесс ориентации новых членов команды особенно актуальна для организаций с удаленными и гибридными структурами.

Научный подход к адаптации предполагает не только введение новых сотрудников в корпоративные системы, обучение их использованию инструментария и технологической базы предприятия, а также выполнение формальных процедур. Он также включает в себя стратегически ориентированную программу развития сотрудников с момента их найма, охватывающую следующие направления: предоставление доступа к информации об истории, миссии и корпоративной культуре организации; разработку индивидуальных планов карьерного развития для каждого работника с учетом его профессиональных амбиций и потенциала; анализ недостатков в профессиональных навыках с целью своевременного выявления и реализации возможностей для их развития; планирование регулярных коммуникативных сессий, включающих в себя индивидуальные встречи, позволяющие новому сотруднику получать постоянную обратную связь и поддержку; обеспечение прозрачности в вопросах пересмотра заработной платы и карьерного продвижения; внедрение системы целеполагания.

– «Микрообучение». Микрообучение представляет собой инновационную педагогическую стратегию, которая трансформирует стандартный процесс обучения путем деконструкции образовательного контента на микроединицы. Этот метод делит обучающие материалы, включая аудиовизуальные и текстовые ресурсы, на краткие сегменты продолжительностью от нескольких до десяти минут [6].

В контрасте с традиционными образовательными ресурсами, требующими значительных временных затрат, микрообучение предоставляет возможность асинхронного изучения, что позволяет существенно сократить общее время обучения. Эффективность микрообучения объясняется его концентрацией на целенаправленном и практическом контенте, способствующем повышению уровня вовлеченности учащихся и улучшению ретенции информации [7].

Исследования показывают, что примерно тридцать два процента работников отдают предпочтение микрообучению по сравнению с альтернативными обучающими методами, что указывает на его привлекательность в рабочей среде [8]. Микрокурсы интегрируются в профессиональную деятельность сотрудников без нарушения их ежедневного графика, тем самым исключая необходимость в переработках для освоения новых компетенций.

Для обеспечения контекстуальности и систематичности процесса обучения микрообучение может быть включено в структурированный учебный план, который позволит сотрудникам продвигаться в индивидуальном темпе. Например, для развития межличностных навыков можно разработать учебный маршрут, включающий серию коротких видео, интерактивных заданий и письменных упражнений, направленных на обучение эффективному взаимодействию и управленческим навыкам.

Преимущества микрообучения касаются не только удобства усвоения материала и стимулирования активного участия, но и введения игровых элементов, таких как встроенные награды и сертификация, что, в свою очередь, способствует повышению мотивации сотрудников. Кроме того, микрообучение способствует усилению долгосрочной памяти и экономии временных ресурсов как сотрудников, так и организации в целом.

3. Разработка образовательного плана с интеграцией методологии обучения сотрудников

На основании вышеизложенного приходим к выводу о том, что формирование эффективной системы обучения и развития сотрудников организации требует использования не одного отдельно взятого метода, а всей совокупности вышеперечисленных методов. Так, например, образовательный план, включающий в себя эти методы, может выглядеть следующим образом:

Этап 1. Ориентационные программы. Многие компании проводят специальные ориентационные сессии для новых сотрудников. Например, Google известен своими обширными ориентационными программами, включающими обучение корпоративной культуре, миссии и ценностям компании, а также предоставление детальной информации о внутренних процессах и инструментах.

– День 1–3. Ознакомление с корпоративной культурой, миссией, ценностями и внутренней структурой организации.

– День 4–5. Введение в безопасность труда, правила поведения в офисе, а также основные инструменты и программы, используемые в компании.

Этап 2. Наставничество.

– Неделя 2–4. Назначение наставника из числа опытных коллег, который будет сопровождать нового сотрудника, помогая ему в адаптации и профессиональном развитии.

Этап 3. Микрообучение.

– Неделя 5–8. Предоставление прерывистых краткосрочных образовательных модулей, например, ежедневные 10-минутные видеоролики или тексты, посвященные конкретным навыкам или знаниям, необходимым для работы.

– Неделя 9–12. Разработка персонализированных микроуроков для укрепления ключевых навыков, необходимых в рабочем процессе, таких как работы с клиентской базой, техники продаж или основы аналитики.

Этап 4. Взаимообучение.

– Месяц 3–4. Организация сессий взаимобучения, где сотрудники могут делиться знаниями и опытом друг с другом. Например, еженедельные встречи, в ходе которых сотрудники представляют кейсы из своей практики и обсуждают лучшие практики.

– Месяц 4–6. Содействие участию в проектах, где сотрудники могут применять и оттачивать навыки, приобретенные в ходе наставничества и микрообучения, а также учиться у коллег.

Этап 5. Консолидация и развитие.

– Месяц 6–12. Подведение итогов и оценка усвоенных навыков. Планирование дальнейшего профессионального развития, включая возможные курсы для продвижения по карьерной лестнице.

– Постоянный процесс. Стимулирование непрерывного обучения и самосовершенствования, предложение регулярных обновлений микрообучения для поддержания актуальности знаний.

Дополнительные элементы, такие как игровые техники и системы вознаграждения (например, баллы, сертификаты), могут быть интегрированы на различных этапах плана для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников. Важно также учитывать индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников при разработке образовательного плана, что позволит обеспечить максимальную эффективность обучения.

Заключение

Подводя итоги исследования, отметим, что проведенный нами анализ показывает необходимость адаптации кадровой политики организаций к динамически меняющимся технологическим и экономическим реалиям. Современные тренды в цифровизации и глобализации требуют от работодателей пересмотра требований к компетенциям и умениям сотрудников. Это обусловлено ростом использования цифровых технологий, таких как облачные сервисы и аналитика больших данных, что влияет на структуру рабочих мест и квалификационные требования.

На основе проведенного анализа зарубежный опыт, предлагаемый к использованию, включает в себя применение методик наставничества, взаимобучения, обучения при приеме на работу и микро-

обучения. Эти методики были выявлены в процессе изучения научной литературы и анализа опыта зарубежных специалистов. Особое внимание уделяется непрерывному обучению и адаптации сотрудников к быстро меняющимся условиям внешней среды, вызванным глобализацией и внедрением новых цифровых технологий.

Под эффективной системой обучения и развития автор понимает комплексный подход, который охватывает не только передачу знаний и навыков, но и интеграцию сотрудников в корпоративную культуру, планирование их карьерного роста, устранение недостатков в профессиональных навыках и обеспечение постоянной обратной связи. Эта система предполагает создание условий для непрерывного обучения и развития каждого сотрудника с учетом его индивидуальных особенностей и потребностей, а также актуальных требований и вызовов, с которыми сталкивается бизнес. Полученные результаты исследования подтверждают эффективность предложенной системы и её практическую применимость в различных организациях.

Применение методов непрерывного обучения на рабочем месте, в частности, наставничества, взаимообучения, обучения при приеме на работу и микрообучения, оказалось особенно эффективным в контексте этих изменений. Разработанная нами авторская методика обучения, рассчитанная на 12 месяцев и включающая в себя пять этапов, предлагает стратегический подход к интеграции сотрудников в корпоративную культуру и поддержанию их профессионального развития в условиях непрерывных изменений.

В заключение отметим, что данное исследование подтверждает необходимость использования комплексного подхода в разработке и реализации программ обучения и развития сотрудников. Предложенная система может служить основой для построения эффективной стратегии управления человеческими ресурсами, способствующей как повышению квалификации сотрудников, так и достижению стратегических целей организации.

Список литературы

1. Fang J., Gozgor G., Nolt J.H. Globalisation, economic uncertainty and labour market regulations: Implications for the COVID-19 crisis // *World Econ.* – 2022. – No. 45 (7). – P. 2165–2187.
2. Autor D.H., Dorn D., Hanson G.H. The China syndrome: Local labour market effects of import competition in the United States // *The American Economic Review.* – 2013. – No. 103 (6). – P. 2121–2168.
3. Ананченкова П.И. Обучение и развитие сотрудников – устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений // *Ученые записки Российской академии предпринимательства.* – 2023. – № 22 (3). – С. 101–106.
4. Clement A., Rencewigg P. Instructor-Led Teaching Versus E-Learning: Challenges and Opportunities // *IUP Journal of English Studies.* – 2021. – No. 16.
5. Christensen L., Rasmussen C.S., Benfield T., Franc J.M. A Randomized Trial of Instructor-Led Training Versus Video Lesson in Training Health Care Providers in Proper Donning and Doffing of Personal Protective Equipment // *Disaster Med Public Health Prep.* – 2020. – No. 14 (4). – P. 514–520.
6. Mohammed G.S., Wakil K., & Nawroly S.S. The Effectiveness of Microlearning to Improve Students learning ability // *International Journal of Educational Research.* – 2018. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/324552176> (дата обращения: 05.02.2024). – Текст: электронный.
7. Сливная Е.М. Микрообучение как инновационная технология в преподавании иностранного языка в условиях современной реальности // *Гуманитарные и социальные науки.* – 2021. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mikroobuchenie-kak-innovatsionnaya-tehnologiya-v-prepodavanii-inostrannogo-yazyka-v-usloviyah-sovremennoy-realnosti> (дата обращения: 05.02.2024). – Текст: электронный.
8. Reinhardt K.S., Elwood S. Promising practices in online training and support: microlearning and personal learning environments to promote a growth mindset in learners // *Handbook of Research on Virtual Training and Mentoring of Online Instructors, IGI Global.* – 2019. – P. 298–310.

References

1. Fang J., Gozgor G., Nolt J.H. Globalisation, economic uncertainty and labour market regulations: Implications for the COVID-19 crisis // *World Econ.* – 2022. – No. 45 (7). – P. 2165–2187.

2. *Autor D.H., Dorn D., Hanson G.H.* The China syndrome: Local labour market effects of import competition in the United States // *The American Economic Review*. – 2013. – No. 103 (6). – P. 2121–2168.
3. *Ananchenkova P.I.* Obuchenie i razvitie sotrudnikov – ustojchivyy trend upravleniya chelovecheskimi resursami v sisteme social'no-trudovyh otnoshenij // *Uchenye zapiski Rossijskoj akademii predprinimatel'stva*. – 2023. – № 22 (3). – S. 101–106.
4. *Clement A., Rencewigg P.* Instructor-Led Teaching Versus E-Learning: Challenges and Opportunities // *IUP Journal of English Studies*. – 2021. – No. 16.
5. *Christensen L., Rasmussen C.S., Benfield T., Franc J.M.* A Randomized Trial of Instructor-Led Training Versus Video Lesson in Training Health Care Providers in Proper Donning and Doffing of Personal Protective Equipment // *Disaster Med Public Health Prep*. – 2020. – No. 14 (4). – P. 514–520.
6. *Mohammed G.S., Wakil K., & Nawroly S.S.* The Effectiveness of Microlearning to Improve Students learning ability // *International Journal of Educational Research*. – 2018. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/324552176> (data obrashcheniya: 05.02.2024). – Tekst: elektronnyj.
7. *Slivnaya E.M.* Mikroobuchenie kak innovacionnaya tekhnologiya v prepodavanii inostrannogo yazyka v usloviyah sovremennoj real'nosti // *Gumanitarnye i social'nye nauki*. – 2021. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mikroobuchenie-kak-innovatsionnaya-tehnologiya-v-prepodavanii-inostrannogo-yazyka-v-usloviyah-sovremennoj-realnosti> (data obrashcheniya: 05.02.2024). – Tekst: elektronnyj.
8. *Reinhardt K.S., Elwood S.* Promising practices in online training and support: microlearning and personal learning environments to promote a growth mindset in learners // *Handbook of Research on Virtual Training and Mentoring of Online Instructors*, IGI Global. – 2019. – P. 298–310.