

DOI: 10.24290/1029-3736-2023-29-3-166-196

ОБУЧЕНИЕ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ

М.В. Юрасова, канд. социол. наук, доц. кафедры экономической социологии и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234*

В статье представлены основные направления обучения сотрудников в современных бизнес-организациях. Обучение является важной составной частью развития любой организации. Вопрос о непрерывности обучения и развития систем образования в организациях раньше стоял только перед отдельными отраслями, такими как медицина, электроэнергетика и др., но сегодня важно развитие персонала для обеспечения его будущей мобильности и трудоустройства. Иными словами, перед организациями стоит вопрос о том, как развивать персонал, чтобы он был конкурентоспособен, но при этом выстраивать систему мотивации, чтобы создавать необходимую систему лояльности.

История развития технологий управления и подготовки управленческих кадров в России берет свое начало с рационализаторской работы, движения за научную организацию труда во всех отраслях народного хозяйства и государственного аппарата. Параллельно развивалась организационная теория, изучался западный опыт совершенствования производства, что в свою очередь влияло на развитие управления в целом. Создавались и развивались уникальные российские технологии, которые, к сожалению, были на долгое время закрыты. Рассмотрены виды и типы обучения, его значимость для развития потенциала сотрудников, приведены конкретные цифры из нефинансовых годовых отчетов некоторых российских компаний различных отраслей деятельности. Отдельно рассмотрена подготовка специалистов в советский период. На основе данных работы Центрального института труда приведены подходы и методы к обучению руководителей и специалистов высшего звена. Воспитание ответственного отношения к делу должно затрагивать каждого сотрудника организации, а не только руководителей высшего и среднего звена.

Важность обучения сотрудников в организациях сегодня является настоящей необходимостью и существенным вкладом в устойчивое развитие. Рассмотрены виды и типы современного обучения. В качестве примеров рассмотрены социальные отчеты российских компаний и приведены конкретные цифры по обученным сотрудникам.

Ключевые слова: обучение, тренинг, социальный отчет, развитие персонала, подготовка советских и современных специалистов.

* Юрасова Мария Владимировна, e-mail: polevik-m@rambler.ru

EDUCATION IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Yurasova Maria V., PhD in Sociology, Associate Professor of the Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninsky Gory, 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: polevik-m@rambler.ru

The article presents the main areas of employee education in modern business organizations. Trainings are an important part of the development of any organization. Continuous education and the development of education systems in organizations used to be faced only by specific industries, such as medicine, the energy, etc., but today it is important to develop personnel to ensure their future mobility and employment. Organizations are faced with the problem of how to develop staff to be competitive, but at the same time build a motivation system in order to create the necessary loyalty.

The history of the development of management technologies and management training in Russia originates from rationalization work, the movement for the scientific organization of labor in all sectors of the national economy and the government. At the same time, organizational theory was developing, Western experience in improving production was studied, which in turn influenced the development of management as a whole. Unique Russian technologies were created and developed, which were closed for a long time. In this article were considered types of training, its importance for the development of the potential of employees, specific figures are given from the non-financial annual reports of some Russian companies in various industries. The training of specialists in the Soviet period is considered separately. Based on the data of the work of the Central Institute of Labor, approaches and methods for training managers and C-level executives are given. Education of a responsible attitude to business should affect every employee of the organization, and not just top and middle managers. The importance of employee education in organizations today is a strong need and an essential contribution to sustainable development. Types of modern education are considered. The Social reports of Russian companies are considered and specific figures for trained employees are given as examples.

Key words: education, training, social report, personnel development, training of Soviet and modern specialists.

Постиндустриальная эпоха стала причиной трансформаций и динамичного развития социально-экономической сферы общества. Существенные изменения произошли как следствие инновационного перехода к новому типу общества: от индустриального общества, основой которого было массовое производство и физический капитал, к постиндустриальному, информационному, глобальному обществу, в котором все большее значение приобретает не столько производство материальных благ, сколько производство услуг и интеллектуальных продуктов. Значимость знаний во всех сферах общества приводит к повышению роли образования как главного института его воспроизводства, а также появлению и развитию

в последней трети XX в. концепции непрерывного образования. Управление человеческими ресурсами становится одним из важнейших направлений деятельности современных организаций, так как именно человеческий капитал организации становится главным стратегическим ресурсом и конкурентным преимуществом большинства организаций. В результате этого готовность к непрерывному обучению и развитию становится значимым требованием к сотрудникам современной организации.

Подобные трансформации требуют адекватных изменений в работе с персоналом современных организаций и предполагают переход от квалификации персонала как характеристики уровня владения профессиональными умениями и навыками к компетенциям, отражающим также деловые и личностные качества персонала в организациях. Именно компетентность персонала во многом определяет успешность деятельности современных организаций.

Сегодня большинство организаций тратит значительные финансовые средства на обучение и развитие своего персонала, создает для этого специальные образовательные структуры и условия. При этом обучение, которое развивают организации, отвечает их собственным потребностям, и отличается от традиционного образования, что приводит к выделению особого сегмента образования в системе непрерывного образования. Не зря уже более десяти лет в передовых организациях внедряют формулу “развитие компетенции персонала для обеспечения его мобильности и трудоустройства”, т.е. такого его развития, чтобы персонал был конкурентоспособным на рынке труда и, одновременно, такой его мотивации, чтобы не было текучести.

Недостаточное внимание к оценке эффективности профессионального развития персонала приводит к падению квалификационного уровня работников организации, снижению показателей производительности труда. Наконец, сама организация ощущает собственную несостоятельность в сравнении с организациями-конкурентами в отношении качественных характеристик своего продукта, услуг, процессов, собственных возможностей на рынке. На современном уровне развития обществу требуются высокообразованные гибкие специалисты, способные свободно, творчески мыслить, повышать квалификацию, переучиваться, находить применение своим знаниям в разных сферах деятельности, а также уметь быстро адаптироваться к постоянно меняющимся экономическим и социальным условиям. Научиться знаниям, умениям и навыкам, востребованным в современном обществе, привычными традици-

онными способами больше не получится: приобретать большую долю компетенций приходится не из учебника и конспектов лекций, а из стажировок и практик. Особенности развития современного социума приводят к тому, что одной профессии на всю жизнь больше не существует. И студента уже сейчас нужно готовить к тому, что через пять–шесть лет он поменяет свою профессиональную деятельность.

Обучение является важной составной частью развития любой организации. Сегодня мы говорим о непрерывности обучения и развития систем образования в организациях. И если совсем недавно вопрос о непрерывности обучения стоял только перед отдельными отраслями, такими как медицина, электроэнергетика и др., то сегодня крайне важным становится развитие персонала для обеспечения его будущей мобильности и трудоустройства. Если сформулировать по-другому, то необходимо так развивать персонал, чтобы он был конкурентоспособен, но при этом так развивать систему мотивации, чтобы создавать необходимую систему лояльности.

Рассмотрение вопросов, связанных с обучением персонала, целесообразно было бы начать с исторического контекста. Как показывает опыт, сегодня многие вновь создаваемые организации проходят тот же путь, что и организации в прошлом веке, но с одной оговоркой: сейчас процесс происходит в десятки раз быстрее. Тем более стоит посмотреть “раскадровку” складывающегося процесса обучения в организациях.

Повышение оклада передовикам, наставничество и профессиональное обучение стали новым этапом развития управления в XX в., секреты мастерства, лучшей организации работы и рабочего места — основой развивающейся системы профессионального обучения. В нашей стране пик востребованности профессионального обучения пришелся на 1920–1930-е гг., когда повсеместно развернулась работа по научной организации труда (НОТовское движение). В 1920 г. в Москве был создан Институт труда, преобразованный в 1921 г. в Центральный институт труда (ЦИТ), в котором были разработаны методики подготовки высококвалифицированных рабочих. В основу данных методик закладывались стандартность программы образования, рациональность организации рабочих мест, строго рассчитанный режим обучения, цикличность и непрерывный контроль. На основе соотношения квалификации работников и их рабочих мест, создания типологии профессий и форм организации труда была сформулирована методология проектирования кадрового состава вновь создаваемых и реконструируемых предприятий, а также принципы нормирования и совершенство-

вания организации труда. Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная А. Гастевым концепцией трудовых установок, включала в себя три главных, органически взаимосвязанных и взаимопересекающихся направления: 1) теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; 2) методику рационального производственного обучения; 3) теорию управленческих процессов.

Созданная методика обучения открывала широкие перспективы реформирования не только устаревшей системы профтехобразования, но и народного образования в целом.

Важность подготовки специалистов управленческого звена обсуждается уже несколько веков. Если изначально эта проблема затрагивала военные и политические направления, то практически с начала прошлого века, с идей Ф. Тейлора, это направление начало набирать серьезные обороты в процессах управления предприятиями и организациями. Возможно, что и актуализировалась проблема с необходимостью повышать результативность и эффективность работы организаций и зависимость от качества управления собственников и наемных управленцев. Весьма показателен опыт послереволюционной России начала прошлого века по организации и подготовке специалистов и руководителей высшего управленческого звена для промышленных предприятий, колхозов и совхозов. Исторически так сложилось, что собственность перешла в руки государства, рабочих и колхозников, и, соответственно, требовалось воспитывать новый класс профессиональных управленцев. В первое десятилетие в России производилось примерно в десять раз меньше готовой продукции, чем в США, тем временем ее население было почти в два раза больше, чем население США. Иными словами, была другая интенсивность, результативность и производительность труда, завышенная доля ручного неквалифицированного труда, высокая доля дешевой рабочей силы, низкая заработная плата, неограниченный рабочий день, пренебрежение элементарными требованиями техники безопасности, а аграрное население преобладало над индустриальным. Все это было отягчено отсутствием рабочих династий и устойчивого кадрового ядра рабочего класса. Для подготовки управленцев предстояло выявить сотрудников лояльных власти, имеющих способности к управленческой работе.

Важность в решении вопроса подготовки управленческих кадров была продиктована также возросшим импортом в молодую Россию иностранной техники, капиталов и привлечению к работе зарубежных специалистов. Подобные процессы были немыслимы без обсуждения и внедрения прогрессивных идей в области научной

организации труда и менеджмента. Первые упоминания о научной организации труда (НОТ) относят к периоду 1908–1909 гг. Идеи обсуждались на страницах узкоспециализированных журналов “Металлист” и “Записки Русского технического общества”.

Ленин писал, что “русский человек — плохой работник по сравнению с передовыми нациями. И это не могло быть иначе при режиме царизма и живости остатков крепостного права. Учиться работать — эту задачу Советская власть должна поставить перед народом во всем ее объеме. Последнее слово капитализма в этом отношении, система Тейлора, — как и все прогрессы капитализма, — соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля и т.д. Советская республика во что бы то ни стало должна перенять все ценное из завоеваний науки и техники в этой области. Осуществимость социализма определится именно нашими успехами в сочетании Советской власти и советской организации управления с новейшим прогрессом капитализма. Надо создать в России изучение и преподавание системы Тейлора, систематическое испытание и приспособление ее”¹.

История развития технологий управления и подготовки управленческих кадров в России берет свое начало с рационализаторской работы, движения за научную организацию труда во всех отраслях народного хозяйства и государственного аппарата. В это же время развивалась организационная теория, изучался западный опыт совершенствования производства, что в свою очередь влияло на развитие управления в целом. Создавались и развивались уникальные российские технологии, которые, к сожалению, были на долгое время закрыты.

В России выходило около 20 журналов по проблемам управления и организации производства. В них ставились социальные и психологические вопросы труда, публиковались результаты исследований. Наиболее крупные научные школы сложились в Москве, Ленинграде, Казани и Таганроге.

Как уже было сказано, в 1920 г. в Москве был создан Институт труда, преобразованный в 1921 г. в Центральный институт труда

¹ Ленин В.И. Очередные задачи Советской власти // Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 36. С. 151. Данная работа в рукописи называлась “Тезисы о задачах Советской власти в настоящий момент” и обсуждалась на заседании ЦК партии 26 апреля 1918 г. ЦК единодушно одобрил их и постановил опубликовать в виде статьи в “Правде” и “Известиях ВЦИК”, а также издать отдельной брошюрой.

(ЦИТ). ЦИТом были разработаны массовые методики подготовки высококвалифицированных рабочих и управленцев. В основу были положены принципы стандартизации программ образования, рациональности организации рабочих мест, строго рассчитанного режима обучения, цикличности и непрерывного контроля. На основе соотнесения квалификации работников и рабочих мест, создания типологии профессий и форм организации труда была сформулирована методология проектирования и планирования кадрового состава вновь создаваемых и реконструируемых предприятий, методология нормирования и совершенствования организации труда.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная А.К. Гастевым концепцией трудовых установок, включала в себя три главных, органически взаимосвязанных и взаимоперекрещивающихся направления: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места, методику рационального производственного обучения и теорию управленческих процессов. Концепция ЦИТ охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Более того, она содержала в себе в зародыше основы таких, приобретенных в последующем широкое признание наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология. Неслучайно сами авторы называли свою концепцию “технобиосоциальной”.

Сотрудники ЦИТа придерживались позиции активного отношения к психофизиологическим возможностям человека, решительно отвергая подход к ним как к чему-то раз и навсегда данному. Отсюда делается вывод о необходимости постоянной тренировки физических и психических способностей работников, таких, в частности, как наблюдательность, воля, “двигательная культура” (подвижность, быстрота реакции), изобразительность (способность точного отображения явления словом, письмом, графиком), режим (учет расходования времени) и др.

Все это, по мнению ЦИТовцев, позволяет успешно решить двуконечную задачу, стоящую перед НОТ, — максимальной активизации человека, сочетаемой со сбережением сил и здоровья работников, экономным расходованием их энергии. Эти идеи сегодня активно внедряются в управленческие процессы.

Главным в деятельности институтов и лабораторий было создание систематизированных концепций в области организации труда и управления. В силу специфики предмета изучения, а именно реальной управленческой деятельности, академическое изучение тесно переплеталось с практической работой. Большинство исследовательских институтов того времени одновременно являлись и

рационализирующими центрами. Особый интерес представляют пути внедрения научных знаний в производство, опыт рационализаторской и консультативной работы таких трестов, как “Установка” Центрального института труда, “Оргстрой” Института техники управления и др.

А.К. Гастев, как и В.И. Ленин, считал, что русскому рабочему больше всего не хватает исполнительской культуры — умения подчиняться, точно соблюдать свои служебные обязанности независимо от того, нравятся они ему или нет. В то же время человек проводит на производстве, в учреждении лучшую часть своей жизни, поэтому необходимо так организовать труд, чтобы работа была в радость, и чтобы она была постоянной жизненной школой. А.К. Гастев предлагал начинать с обучения исполнительской деятельности и переходить к распорядительской, начинать с организации труда и далее следовать к осмыслению его содержания. Поэтому не только руководители, но и рядовые работники должны пройти в своей жизни через школу НОТ. А.К. Гастев писал: “Хочешь быть организатором? Хочешь быть хорошим организатором? Хочешь быть уверенным организатором? — облюбуй небольшой участок работы, участок с аршин и построй каждую мелочь с расчетом до минуты, до дюйма”².

А.К. Гастев разработал памятку “Как надо работать”, которая применима и в практиках сегодняшнего управления. Ее основные принципы построены на знании физиологии и психологии человека.

1. «Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работ продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться, не суетиться и не искать нужного среди ненужного.

4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно все это находить наобум.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу, не срывать с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как

² Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М., 1972. С. 142.

говорится, зарежешь, и работу запрешь. После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.

6. По ходу работы иногда надо усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.

7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сторяча, приступами, портит и человека, и работу.

8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепку.

9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдыхи редкие, но равномерные.

10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить в крайнем случае только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие перерывы, чем во время самой работы.

11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применять снова опять-таки тихо; даже нарочно замедлять, чтобы выдержать.

12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.

13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо “вытерпеть”, так сказать, привыкнуть к успеху, смять свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится “отравление” воли, и работа опротивеет.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начинать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.

16. По окончании работы надо все прибрать; и работу, и инструмент, и рабочее место; все положить на определенное место, чтобы

принимаясь снова за работу, можно было все найти и чтобы самая работа не противела»³.

Для руководителей предполагался испытательный срок в полгода. За кандидатом на руководящую должность проводились тщательные социально-психологические наблюдения и на основании их составлялся так называемый “психологический паспорт”. От руководителя требовалась деловая инициатива, если он покажет себя как исполнительный и дисциплинированный работник. “Авторитет в коллективе, основанный на высокой личной культуре труда и профессиональной компетентности, представляет собой фундамент искусства управления. Согласно логике такого подхода, руководитель не приглашается извне, а воспитывается в собственном коллективе”⁴.

Ответственное отношение руководства к управлению следует всесторонне поддерживать и поощрять, не допуская при этом никакого внешнего вмешательства. Воспитание ответственного отношения к делу должно затрагивать каждого сотрудника организации, а не только руководителей высшего и среднего звена.

В.В. Добрынин был одним из инициаторов “орга-игр”, уже в 1920-е гг. использовавшихся в СССР для подготовки организаторов. Ниже приведен пример “орга-игры”, разработанной комиссией по методике организации Ленинградского института мозга с участием Добрынина.

Согласно условиям игры все слушатели практикума делились по двое, причем один брал на себя выполнение функций “организатора”, а другой — “судьбы”, “преследующей” данного организатора и старающейся всячески помешать ему выполнить намеченное. На основе определенных правил организатор ставил цель и указывал обстановку ее проведения, которая затем и фиксировалась “судьбой” как первично данная. Затем организатор разрабатывал план мероприятий по достижению поставленной цели и передавал его вместе с условиями обстановки “судьбе”, которая вносила в обстановку ряд вполне возможных изменений, в результате чего план делался невыполнимым. С этими изменениями “обстановка” возвращалась организатору, который должен был в течение десяти минут внести в план коррективы, парирующие все эти вредные влияния. Измененный план вновь передавался “судьбе”, которая вносила новые осложнения, и т.д. Особый руководящий орган следил за тем, чтобы все вносимые изменения в обстановку были вполне естественны и возможны, чтобы на каждую операцию уделялся срок, соответствующей действительности и лишь пропорционально сокращенный по

³ Гастев А.К. Указ. соч. С. 142.

⁴ Там же.

особому масштабу, и, наконец, чтобы установленные сроки и условия строго соблюдались, и ни организатор, ни “судьба” не могли бы изменить того, что по плану уже произошло.

Первая деловая игра не только в СССР, но и в мире была разработана под руководством М.М. Бирштейн в Ленинградском инженерно-экономическом институте в конце 1931 г. и проведена 23 июня 1932 г. Тема игры была “Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде”, сокращенно — “Пуск цеха”. Игра продолжалась два дня и участвовало в ней 24 человека. В 1933–1934 гг. были разработаны и проводились игры, связанные с внедрением диспетчерских служб в промышленности. Было внедрено около 40 игр различного назначения, характера и тематики. В декабре 1936 г. была проведена игра по перестройке производства “Красный ткач”, разработанная в Ленинградской промышленной академии имени С.М. Кирова по заданию наркомата легкой промышленности. Она называлась «Срочный перевод ткацкой фабрики “Красный ткач” на другой ассортимент». Игра продолжалась пять дней и длилась около 30 часов. В 1938 г. деловые игры в СССР были фактически запрещены, а их разработчики подвергнуты репрессиям. Возобновление деловых игр в СССР произошло после войны и было связано с деятельностью профессора И.М. Сыроежина в ЛГУ. В 1972 г. в одном из отраслевых институтов повышения квалификации была создана первая кафедра деловых игр под руководством профессора Р.Ф. Жукова⁵. Игры как методика обучения и развития персонала и компаний оказались очень востребованными. Сегодня деловые игры используют, в первую очередь, для обучения сотрудников.

В современных управленческих процессах предполагается, что знания и компетенции персонала развиваются. Что в организациях:

- “понимают, какие навыки и компетенции персонала требуются для достижения предназначения организации, стратегии развития и стратегических целей;
- обеспечивают, чтобы планы по обучению и развитию персонала помогали работникам соответствовать настоящим и будущим потребностям организации;
- выстраивают личные и групповые цели в соответствии со стратегическими целями организации, анализируя и актуализируя их в соответствующие периоды времени;
- оценивают работу персонала и помогают ему совершенствовать свою деятельность и внутреннее взаимодействие;

⁵ Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.

- обеспечивают, чтобы их работники имели необходимые навыки и способности, в том числе умение работать в группе, информацию и полномочия для максимального увеличения своего вклада в работу организации;
- на основе эффективно разработанных планов привлекают, развивают и удерживают работников, труд которых необходим для удовлетворения потребностей организации;
- развивают навыки и компетенции персонала для обеспечения его будущей мобильности и возможности трудоустройства”⁶.

К сожалению, широкое распространение в работе многих организаций получила такая практика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Обучение персонала в организации регулируется, во-первых, федеральными законами Российской Федерации⁷, во-вторых, нормативными актами министерств и ведомств, в-третьих, локальными нормативными актами компаний.

Согласно ст. 196 “Трудового кодекса” Российской Федерации (ТК РФ), “Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации” “работодатель: определяет необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд; осуществляет подготовку работников и дополнительное профессиональное образование работников, направление работников (с их письменного согласия)

⁶ Модель Премии Правительства Российской Федерации в области качества. URL: <https://cipit.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/2019/07/30/%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%8F%D1%89%D0%B8%D0%B5-%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B-2019.pdf>

⁷ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

на прохождение независимой оценки квалификации работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором; определяет формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей, в том числе для направления работников на прохождение независимой оценки квалификации, устанавливается работодателем с учетом мнения представительного органа работников; должен создавать работникам, проходящим подготовку, необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором; обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности в случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации⁸. В гл. 9 “Профессиональное обучение” Федерального закона “Об образовании в Российской Федерации” цель такого обучения сформулирована как “приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования”⁹. Законом выделяются следующие виды профессионального обучения: профессиональная подготовка работников¹⁰, переподготовка работников¹¹, повышение квалифика-

⁸ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ...

⁹ Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации” от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

¹⁰ Предполагает первоначальное обучение новых сотрудников организации и поэтому обычно включает в себя теоретический курс, необходимый для освоения профессиональных навыков начальной квалификации, и собственно производственное обучение. Одна из задач профессиональной подготовки — общая ориентация (адаптация) работника, т.е. предоставление каждому новому сотруднику общих сведений об организации и характере работ, входящих в зону его ответственности.

¹¹ Это профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего (профессии рабочих) или должность служащего (должности служащих), в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.

ции работников¹². Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров являются непрерывными процессами, которые должны реализовываться в компании. Для успешной деятельности необходимыми условиями являются раскрытие и увеличение потенциала трудовых ресурсов. Профессиональное обучение сотрудников необходимо воспринимать как осознанную необходимость. На практике же выделяют следующие виды обучения (см. табл. 1).

Таблица 1

Профессиональная подготовка кадров	Планомерное, систематизированное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, подготовленных для осуществления трудовой деятельности в определенной сфере. По итогу подготовки специалисты владеют совокупностью качеств, среди которых необходимые для работы знания, умения и навыки, а также современные способы взаимодействия в коллективе
Дополнительное профессиональное образование	Направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды ¹³
Профессиональное обучение	Направлено на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования ¹⁴
Корпоративный университет	Система внутрифирменного развития персонала, неразрывно связанная со стратегиями развития организации. Основной характерной чертой корпоративного университета является именно системность подхода к процессу обучения ¹⁵

¹² Профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего (профессии рабочих) или должность служащего (должности служащих), в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня.

¹³ Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 01.03.2020) "Об образовании в Российской Федерации". Ст. 76. Дополнительное профессиональное образование. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/18ecc06c654c0f2e1ffdf7fa3f8c1ef137f01615/

¹⁴ Там же.

¹⁵ HR-Journal. Корпоративный университет: основные проблемы и тенденции. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/op/univer.html> (дата обращения: 09.04.2020).

Коучинг	Система реализации совместного социального, личностного, творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата ¹⁶
Тренинг	Инструмент решения задач со своим содержанием и методами, подразумевающий развитие участников (изменение представлений, отработку навыков, передачу техник и технологий, развитие компетенций и т.д.), изменения организационного поведения и способа действий участников в профессиональной деятельности, реализации конкретных целей и стратегий развития компании в текущей ситуации ¹⁷
Повышение квалификации	Процесс обучения персонала с целью усовершенствования существующих знаний, умений, навыков и способов общения в рабочем коллективе. Обычно данный вид обучения вызван ростом требований к профессии и позволяет сотрудникам добиться повышения в должности
Профессиональная переподготовка кадров	Обучение персонала, главной задачей которого является освоение новых знаний, умений и навыков вследствие изменений требований к профессии, содержанию и результатам труда

Повышение степени профессионализма является главным механизмом удовлетворения нужд граждан в сфере обучения. При этом необходимо наличие профессионального образования у лица, желающего получать дополнительное профессиональное образование.

По формам обучения часто выделяют групповое и индивидуальное обучение, с отрывом от работы или без отрыва (обучение на рабочем месте), внутри компании (например, в учебном центре или в корпоративном университете) или во внешней образовательной компании, например, “Центр подготовки кадров — Татнефть” (ЧОУ ДПО “ЦПК-Татнефть”)¹⁸ и др.; очное, очно-заочное, заочное обучение, формальное и неформальное и другие формы. Например, индивидуальное обучение подразумевает, что сотрудник получает более персонифицированные новые знания и навыки; более полно удовлетворяет свои конкретные потребности в обучении и др.

Внутреннее обучение персонала представлено такими формами, как инструкторско-методические занятия, семинары и лекции, круглые столы и конференции, обзоры литературы, тренинги

¹⁶ Кленина Е.А. Коучинг как одна из форм обучения. URL: <https://orelgiet.ru/docs/monah/123.k.pdf> (дата обращения: 09.04.2020).

¹⁷ Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается. М., 2014. С. 13.

¹⁸ Сайт ЦПК “Татнефть”. URL: <https://cpk.tatneft.ru/>

Обучение на рабочем месте

Копирование	Процесс обучения, когда сотрудника прикрепляют к опытному специалисту, работник копирует действия специалиста
Инструктаж	Демонстрация приемов работы с разъяснениями непосредственно на рабочем месте
Наставничество	Метод обучения, при котором менеджер в ходе ежедневной работы занимается со своим персоналом. При выборе кандидата на роль "наставника" необходимо проверить его соответствие следующим пунктам ²⁰ : возможность и желание обучать и помогать другим, развитые навыки межличностного общения и коммуникабельность, высокая степень исполнительности и обязательное наличие времени, знаний и навыков в сфере деятельности закрепленного за ним сотрудника
Делегирование	Процесс передачи сотрудникам четко очерченной области задач. Персонал уполномочен принимать решения по заранее оговоренному кругу вопросов. При этом в ходе выполнения работы менеджер обучает подчиненных
Метод усложняющихся задач	Обучаемому предлагается специальная рабочая программа, перечень обязанностей в ней ранжируется по степени важности и сложности выполнения, а также расширения объема заданий
Ротация	Метод обучения, когда сотрудника переводят на новую должность, в другой отдел. Ему поручают новые должностные задания для расширения опыта и получения дополнительной профессиональной квалификации. Обычно сотрудника переводят в другой отдел и на новую должность на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Часто данный метод применяется организациями, которые ценят многофункциональность сотрудников и владения ими несколькими профессиями (поливалентной квалификации)
Коучинг	Система реализации совместного социального, личного, творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата ²¹

формирования навыков, коучинг, наставничество. Тенденцией последних лет стало проведение такого занятия онлайн с достаточно жестким тестом по итогу обучения, например, ролик "Памятка по

¹⁹ Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М., 2017.

²⁰ Шарпова Н.В., Унжакова Е.А. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 4 (68).

²¹ Кленина Е.А. Указ. соч.

охране труда СИБУР” или “Вводный инструктаж по охране труда”, размещенные в открытом доступе. Проведение обучения в таком формате значительно экономит время на объекте, имеется возможность пересмотреть повторно и т.д.

Обучение на рабочем месте происходит в стенах организации и обычно дешевле и оперативнее обучения с отрывом от производства. Существует несколько форм внешнего обучения: получение второго высшего образования, получение дополнительного высшего образования, переподготовка, курсы повышения квалификации, лекции и семинары, конференции, стажировки на родственных предприятиях, в том числе и за рубежом.

Таблица 3

Обучение с отрывом от производства²²: такой вид обучения может быть осуществлен путем приглашения внешнего преподавателя

Лекции	Метод обучения, когда в короткий срок лектор излагает большой объем информации
Кейс	Анализ и проработка реальной и выдуманной управленческой ситуации
Деловые игры	Являются коллективными, участник получает определенную роль в игровой деловой ситуации и рассматривает последствия принятых решений. Таким образом участники игры разбирают учебный пример
Моделирование	Воспроизведение реальных условий работы
Рольевые игры	Позволяют сотруднику подтвердить правильность собственного поведения, ставя себя на чье-то место и получая практический опыт
Тренинг	Инструмент решения задач со своим содержанием и методами, подразумевающий развитие участников (изменение представлений, отработку навыков, передачу техник и технологий, развитие компетенций и т.д.), изменения организационного поведения и способа действий участников в профессиональной деятельности реализации конкретных целей и стратегий развития компании в текущей ситуации ²³

Особое внимание стоит уделить самостоятельному обучению, которое также выступает методом обучения сотрудника вне фирмы. Важными аспектами в данном случае выступают желание и стремление персонала к развитию²⁴. Этот метод является наиболее простым

²² Дейнека А.В. Указ. соч.

²³ Григорьев Д.А. Указ. соч. С. 13.

²⁴ Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей // Интернет-журнал Науковедение. 2015. С. 6. URL: <https://cyberleninka>.

и не требующим определенных условий, поскольку обучающийся самостоятельно выбирает место и вид обучения.

Стоит отметить, что перечисленные методы не должны исключать друг друга, так как возможно их совмещение. В зависимости от имеющихся ресурсов компания сама определяет, в какой форме организовывать развитие сотрудников. Обучение на рабочем месте и с отрывом от производства имеет свои достоинства и недостатки.

Таблица 4

	Достоинства	Недостатки
Внутрифирменное обучение (корпоративное)	Более гибкое и адаптированное к конкретным условиям труда, отличается практической направленностью и соответствует целям и особенностям деятельности организации; возможность контроля за ходом обучения; менее затратно (по времени и финансам), если в компании есть устоявшаяся система обучения Во время обучения происходит активизация внутрифирменной кооперации за счет обмена опытом между коллегами	Необходимость создания собственной учебно-материальной базы, отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий; необходимость актуализации программ обучения и баз знаний на руководителей и специалистов компании и отвлечение сотрудников от процесса обучения в случае возникновения текущих внутрифирменных дел
Обучение вне рабочего места	Больше имеет теоретическую направленность, позволяет участникам программы из различных компаний обмениваться информацией о существующих проблемах и путях их решения; помогает участникам абстрагироваться от сложившейся ситуации на рабочем месте и изменить традиционное поведение; имеет более высокий уровень организации	Трудность коррекции типовой программы обучения под специфику деятельности организации; возможность несопределения потребности в обучении с фактическим содержанием учебного плана

Согласно российскому законодательству, все виды деятельности по развитию работников должны быть основаны на равных возможностях, без всякой дискриминации по таким, например, признакам, как национальность, возраст или пол. Если законодательные акты

Российской Федерации определяют принципы обучения персонала, то решения Правительства РФ устанавливают квалификационные требования к персоналу на разных должностях. Так, еще в 2015 г. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации утвержден профессиональный стандарт “Специалист по управлению персоналом”²⁵, в котором содержится характеристика обобщенной трудовой функции “деятельность по развитию персонала”, а также представлены квалификационные требования к образованию и обучению специалиста по обучению и развитию персонала. Данный стандарт обязателен для применения в органах государственного и муниципального управления, в компаниях с государственным участием. Что же касается других организаций, то использовать его или нет, решает руководитель компании.

Рассмотрим текущее положение дел и отдельные направления корпоративного обучения в российских компаниях. Данные, включая численные показатели взяты из Национального Регистра корпоративных нефинансовых отчетов (практик), с сайта Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)²⁶.

В этом разделе мы рассмотрим корпоративные практики таких компаний, как ГК “Татнефть”, ПАО “Северсталь”, VK, которые публикуют данные об обучении сотрудников в корпоративных нефинансовых отчетах. Отдельно рассмотрена компания DHL, опыт обучения сотрудников в которой будет интересен в свете раскрытия темы.

В 2020 г. Группа “Татнефть” обеспечивала более 60 тысяч рабочих мест на 110 предприятиях на территории Российской Федерации и за ее пределами. В рамках реализации HR-стратегии компания фокусируется на задачах по обучению и повышению компетенций персонала, совершенствованию системы мотивации, формированию кадрового резерва. Большое внимание уделяется корпоративной культуре и молодежной политике. Значимым HR-проектом 2020 г. стали открытие новых специальностей и развитие собственного кадрового потенциала для решения новых задач. Так, Компания организовала целевую программу “Школа бизнес-аналитики” по обучению одной из самых востребованных профессий, позволяющей оперативно выявлять проблемы и определять пути их решения. Учитывая, что Компания реализует крупные инвестиционные

²⁵ Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187770/

²⁶ Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов // Сайт РСПП. URL: <https://rspp.ru/activity/social/register/>

проекты, в том числе за пределами России, “Татнефть” запустила специальную программу обучения проектной деятельности. Программы по профессиональной переподготовке реализует Корпоративный университет Компании. При управлении промышленной безопасностью на производственных объектах применяется риск-ориентированный подход. Большое внимание уделяется программам предупреждения производственного травматизма, обучения персонала комплексу долгосрочных и превентивных мер. На мероприятия по охране труда в 2020 г. направлено 1,4 млрд рублей²⁷. В рамках развития и обучения персонала, формирования кадрового резерва 115,5 млрд руб. было направлено на обучение в 2020 г., что говорит о значимости программ обучения.

Таблица 5

Списочная численность работников, прошедших обучение, с разбивкой по категориям работников и по полу, человек

Категория работника	Всего	В том числе мужчин	В том числе женщин
Руководители	2 669	2 200	469
Специалисты	7 274	2 909	4 365
Служащие	76	6	70
Рабочие	13 306	9 479	3 827
Всего	23 325	14 594	8 731

Таблица 6

Общее количество часов внешнего обучения с разбивкой по категориям работников и по полу, человек

Категория работника	Всего	В том числе мужчин	В том числе женщин
Руководители	1495382	175 392	19 990
Специалисты	302 158	187 796	114 362
Служащие	504	6	504
Рабочие	590 470	530 481	59 989
Всего	1 088 514	893 669	194 845

²⁷ Устойчивое энергетическое будущее. Годовой отчет публичного акционерного общества “Татнефть” им. В.Д. Шашина за 2020 год утвержден Годовым общим собранием акционеров 25.06.2021, протокол № 34. URL: <https://www.tatneft.ru/uploads/publications/63ad356b7a11a086043847.pdf>

В 2020 г. обучение и развитие персонала, повышение квалификации специалистов Компании осуществлялись в соответствии с утвержденным планом и в рамках рекомендаций Всемирной организации здравоохранения, а также с целью соблюдения Национального плана по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации, утвержденного Председателем Правительства Российской Федерации. Были организованы корпоративные программы обучения.

Рассмотрим одно из учебных заведений — “Центр подготовки кадров — Татнефть” — частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования в сфере профессиональной подготовки, переподготовки, аттестации и переаттестации рабочих и специалистов для нефтегазодобывающей промышленности и смежных областей.

«Центр подготовки кадров — Татнефть» владеет уникальной учебной базой: 29 учебных классов, 15 препаративных, 9 лабораторий, 9 мастерских, оборудованных наглядными пособиями, натуральными образцами оборудования и инструментов, например, буровой установкой, подъемниками, различными агрегатами, станками-качалками, автокраном, краном-манипулятором, краном-трубоукладчиком, полигоном в виде типовой учебной подстанции, учебной котельной установкой с паровым котлом и др., что позволяет отрабатывать базовые навыки сотрудникам. Все это оборудование активно используется в учебном процессе при моделировании рабочих процессов и реализации “Фабрики рабочих”. Обучающиеся проходят полный цикл обучения, включая моделирование нестандартных ситуаций. Все это закрепляет навыки соблюдения техники безопасности на два и более лет. Нареканий и случаев нарушения ТБ после обучения не поступает. В учебный процесс также внедрены информационные технологии — компьютеризированные тренажеры-имитаторы бурения, капитального ремонта скважин и ручной дуговой сварки. За годы деятельности обучено и выпущено более 677 тысяч квалифицированных рабочих и специалистов. Среди обучающихся были рабочие и специалисты нефтяных компаний Кубы, Вьетнама, Ирака, Казахстана, Туркменистана»²⁸.

В штате ЧОУ ДПО “ЦПК-Татнефть” работают преподаватели с педагогическим стажем 20–30 лет и молодые специалисты, которые наряду с традиционными методами обучения активно используют модульное обучение и интерактивные методы. К работе привлекаются специалисты Ростехнадзора, Государственной инспекции

²⁸ <https://cpk.tatneft.ru/>

труда, Государственной противопожарной службы, Роспотребнадзора, Фонда социального страхования, Управления государственного автодорожного надзора, ведущие специалисты предприятий. Что интересно, пенсионеры предприятий, работающие на сложном оборудовании, привлекаются к ведению практических занятий в учебном центре. Стоит отметить, что ЧОУ ДПО “ЦПК-Татнефть” аккредитован в качестве организации, осуществляющей обучение работодателей и работников вопросам охраны труда.

В компании Татнефть, как и во многих крупных компаниях, функционирует Корпоративный университет. В 2020 г. Корпоративным университетом было обучено 1992 человека (в очном и онлайн форматах) по 28 курсам. Кроме того, было организовано обучение внешними провайдерами для 694 человек. Для развития компетенций в области делового администрирования у руководителей, навыков бизнес-анализа, использования лин-технологий в Компании разработаны и реализуются целевые программы профессиональной переподготовки — “Кадровый резерв. Лидеры-1000”, “Школа бизнес-аналитики”, Уровень с “0” и “Школа бизнес-аналитики”, Уровень “Продвинутый”, “Лин-тренер бережливого производства”, “Лин-специалист бережливого производства”. В Компании активно развивается система дистанционного обучения: в 2020 г. дистанционно обучено 32580 сотрудников по 42 курсам. В 2020 г. специалистами Корпоративного университета разработано и внедрено 10 корпоративных профессиональных стандартов. Актуализировано и утверждено два государственных профессиональных стандарта. В 2020 г. методом “360 градусов” оценено 717 сотрудников. По результатам комплексной оценки персонала обратная связь/консультация по формированию ИПР была предоставлена 635 работникам Группы “Татнефть”. Ведется масштабная работа по внедрению культуры самообучающейся организации. На Единой платформе обучения и развития сотрудников Группы “Татнефть” Mirapolis зарегистрировано более 54 000 пользователей, загружено 39 курсов и проведено 243 вебинара. В электронной корпоративной библиотеке “My book” зарегистрировано более 3600 пользователей.

Всего за прошлый год в ПАО “Татнефть” 19236 работников прошли обучение по 28 корпоративным программам обучения, что говорит о серьезном отношении к обучению сотрудников руководства компании.

Рассмотрим еще один пример. С 2011 г. в компании DHL Express действует глобальная платформа международной сертификации CIS (Certified International Specialist), ставшей неотъемлемой частью корпоративной культуры. Она построена на принципах многоэ-

тапного развития для всех категорий сотрудников с учетом функциональных особенностей бизнеса²⁹ и непосредственно связана с системой мотивации и повышения вовлеченности персонала, включая этапы его подбора и адаптации, а также развития кадрового резерва. Для сертификации более чем 100 000 сотрудников компании по всему миру выбирается смешанный подход к обучению, при котором в учебных группах на равных участвуют сотрудники из различных городов и подразделений вне зависимости от уровня и должности. Программа не ограничена очными тренингами. В центре методологии — подход 10/20/70, где 10% времени сотрудников отведено на очное обучение, 20% — на коучинг и обратную связь и 70% — на практическое применение полученных знаний и навыков.

Платформа CIS содержит различные форматы и инструменты обучения — очные тренинги, вебинары, воркшопы, коучинг-сессии с менеджерами компании, работу в учебных группах и практические задания на рабочих местах в процессе бизнес-деятельности. В том числе существует каталог электронных курсов, обогащенных учебными фильмами и анимацией. Они содержат тестовые задания и опросы, ссылки на внутренние библиотеки и иные полезные для развития выбранных компетенций ресурсы. В рамках программы адаптации DHL развивает систему наставничества.

Один из инновационных подходов — предоставление сотрудникам определенных категорий (например, супервайзерам, бригадирам, тимлидерам) электронных планшетов со встроенными обучающими приложениями на время работы в компании. Таким образом, у сотрудников есть возможность создать виртуальные учебные группы по обмену лучшими практиками, в том числе с коллегами из других городов и стран. Также сотрудники могут своевременно получать напоминания об обязательной ресертификации, оптимально организовывать свой учебный график и отмечать свой прогресс на постоянной основе.

Вышеперечисленные подходы в обучении доказали свою эффективность как по результатам формальных оценок и замеров, так и в неформальной среде³⁰.

²⁹ О методике построения системы обучения организаций Prosperity Media рассказала Ирина Дрыкина, руководитель отдела обучения и развития DHL Express. URL: <https://www.prosperity-media.ru/articles/>

³⁰ Сильченко Ю. 10 000 руководителей DHL Express проходят сертификацию на различных модулях программы Certified International Manager. 2019.20.07. URL: <https://dzen.ru/media/cfo/10-000-rukovoditelei-dhl-express-prohodiat-sertifikaciu-na-razlichnyh-moduliah-programmy-certified-international-manager-5d316ca54e057700ad48d6d8>

Рассмотрим вопросы обучения в компании VK на основе ежегодного отчета об устойчивом развитии VK. VK стали публиковать ESG-отчеты первыми среди локальных интернет-компаний. С третьего квартала 2021 г. они также публикуют ежеквартальные ESG-презентации. VK развивает образование и поддерживает пользователей на пути к карьере в сфере информационных технологий, помогая им приобретать необходимые навыки и исследовать новые карьерные пути, применяет комплексный подход к разработке сервисов онлайн-обучения.

В 2021 г. образовательному направлению VK исполнилось десять лет³¹. Образовательная деятельность началась с запуска совместного проекта с Московским государственным техническим университетом имени Н.Э. Баумана, объединяющего теорию и практику для будущих ИТ-специалистов. Сегодня VK Образование объединяет проекты на всех ступенях обучения — от дошкольного до профессионального. VK активно инвестирует в образовательный бизнес, стремясь улучшить инфраструктуру обучения в России. К концу 2021 г. у компании были контрольный пакет акций Skillbox Holding Limited (GeekBrains, Skillbox, SkillFactory, Lerna и Mentorama), а также доли в Алгоритмике, Тетрике, Учи.ру и Ум-скуле. Эти образовательные платформы позволяют пользователям осваивать новые навыки онлайн, совершенствовать знания по школьным предметам и получать новые профессии. VK поддерживает многие общественные образовательные инициативы. Совместно с Росмолодежью, Российским обществом “Знание”, Российским движением школьников и другими партнерами проводит масштабные образовательные марафоны, лекции, хакатоны и другие мероприятия.

Ключевая цель VK заключается в том, чтобы около 10 млн студентов завершили обучение по своим образовательным программам к концу 2023 г.

VK помогают техническим специалистам повышать квалификацию. В 2021 г. компания продолжила работу академии MADE. 224 выпускника и 186 студентов присоединились к Академии больших данных и начали изучать Data Science, Machine Learning Engineering и Data Engineering. Более 120 человек успешно завершили обучение в Академии продуктовых менеджеров. Они совершили качественный прорыв в разработке своих продуктов и стали частью закрытого сообщества продуктовых менеджеров VK.

³¹ VK. Годовой отчет по ESG (2021) // Сайт Российского союза промышленников и предпринимателей. URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/>

VK предоставляет различные инструменты для постоянного повышения уровня знаний и опыта своих сотрудников. Основным ресурсом для обучения является внутренняя обучающая платформа — Study. Все сотрудники имеют бесплатный доступ к платформе и всему ее контенту. На Study собрано более 200 курсов на различные темы. Платформа предоставляет свободный доступ для всех сотрудников, контент на платформе связан с корпоративными компетенциями — определенными профессиональными и личностными навыками, необходимыми для эффективной работы, предоставляет персонализированный (индивидуальный) план обучения и развития, который может составить любой сотрудник с учетом необходимых компетенций или результатов оценки коллег; предоставляется самостоятельная регистрация на корпоративные тренинги и мероприятия, которые проводятся регулярно. VK регулярно собирает и обновляет список внешних профессиональных мероприятий. Сотрудники могут посещать их в качестве участников и докладчиков. В московской штаб-квартире есть корпоративная библиотека с широким выбором бумажных книг. Также всем сотрудникам доступна электронная библиотека с бесплатным доступом (онлайн-библиотека MyBook), в которой более 200 000 книг на различные темы. Кроме того поощряется изучение иностранных языков. Например, у сотрудников есть возможность изучать английский язык в трех форматах: присоединиться к разговорному клубу, учиться в школе английского языка индивидуально или в группе.

Важно отметить, что помимо обучения компаниям важно проводить оценку компетенций сотрудников. Так, в 2021 г. были проведены мероприятия по оценке компетенций для 6900 сотрудников и определены их карьерные ожидания. Менеджеры прошли обучение по предоставлению обратной связи сотрудникам по результатам оценки и проведению встреч с командой. Для каждого сотрудника был сгенерирован автоматический отчет с определением сильных сторон и областей для развития.

Рассматривая корпоративные нефинансовые отчеты российских компаний, хотелось бы отметить ПАО «Северсталь»³².

ПАО «Северсталь» является победителем номинации «Федерация» премии HR Brand 2020 за проект образовательной программы «Цифровая сталь», цель которой — обучение сотрудников базовому

³² Северсталь. Отчет об устойчивом развитии 2021. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/%D0%9E%D0%A3%D0%A0%20%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%202021.pdf

и среднему уровню цифровых компетенций. Охват программы составил свыше 14 тысяч сотрудников разных бизнес-единиц.

“Северсталь” постоянно совершенствует систему корпоративного обучения и развития, чтобы поддерживать квалификацию сотрудников на высоком уровне. В разработке планов по обучению участвуют менеджеры всех уровней: от линейных руководителей до генерального директора. В настоящее время в “Северстали” существуют следующие направления обучения: программы обучения руководителей (Бизнес академия “Северстали”, программа “Достичь большего вместе”, “Школа менеджеров” и другие), программы обучения мастеров и рабочих (“Школа мастеров”, обучение по вторым профессиям, профессиональная переподготовка, программа “Видеть и действовать”), функциональные программы обучения по итогам оценки компетенций, программы подготовки резерва (“Стальной резерв”). Содержание образовательных программ и темы обучения определяются с учетом стратегии развития Компании и набора компетенций, которые могут быть востребованы в разных видах профессиональной деятельности. В 2021 г. доля персонала, охваченного программами развития, составила 75% и увеличилась на 22% по сравнению с аналогичным показателем в 2020 г.

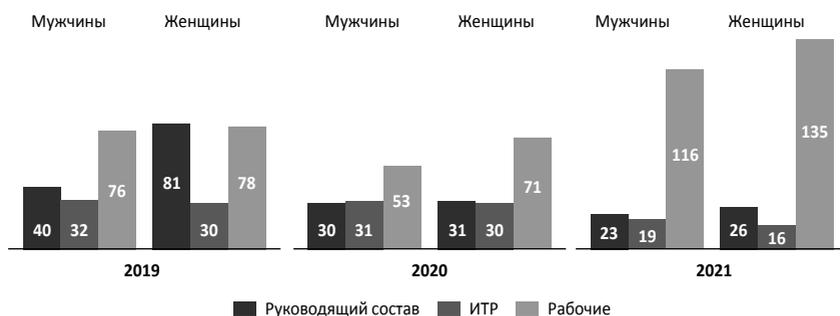


Рис. Продолжительность обучения в разбивке по полу и категориям работников (часов)

Таким образом, опыт компаний в обучении сотрудников интересен и разнообразен. Все компании отмечают необходимость обучения и повышения квалификации сотрудников. В некоторых компаниях образованы корпоративные университеты, в других для обучения специально создаются платформы с обязательным выделением необходимого и подходящего инструментария для обучения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Базаров Т.Ю.* Импровизация как основа совместного творчества в управлении // Национальный психологический журнал. 2006. Ноябрь.
- Барков С.А.* Жизненный цикл организации и национальные бизнес-культуры // Власть и управление на Востоке России. 2015. № 4. С. 53–62.
- Басиев Л.В., Севостьянова И.И.* Аттестация персонала: понятие и сущность // Научные известия. Экономические науки. 2016. № 3.
- Гастев А.К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М., 1972.
- Глухенькая Н.М.* Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы // Профессиональное образование. Столица. 2015. № 1. С. 42–44.
- VK. Годовой отчет по ESG (2021). URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/>
- Горбунова О.Н.* Инвестиции в образование как неотъемлемый элемент формирования трудовых ресурсов // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 3.
- Григорьев Д.А.* Бизнес-тренинг: как это делается. М., 2014.
- Дейнека А.В.* Управление персоналом организации. М., 2017.
- Зинурова Р.* Корпоративный университет как точка соприкосновения науки, образования и производства // Вестник Казанского технологического университета. 2011. № 18.
- Змеев С.И.* Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых. М., 2003.
- Иванов Д.* Путь к вершине. Факторы успеха. Что важнее: softskills или hard skills? URL: http://www.colloquium.ru/article/hard_soft/hard_soft.php (дата обращения: 21.03.2022).
- Ивонина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М.* Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Вестник евразийской науки. 2017. № 1 (38).
- Казанцева Е.* Корпоративный университет — движущая сила организации // Управление развитием персонала. 2014. № 38.
- Калимуллин Д.Д.* Корпоративное профессиональное образование // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. 2011. № 4.
- Камерон К.С.* Диагностика и измерение организационной культуры / Под ред. И.В. Андреевой. СПб., 2001.
- Кербель Б.М., Попова И.Г., Федосов Н.И.* Корпоративные университеты в системе профессионального образования // Открытое образование. 2005. № 3.
- Киселева Г.С.* Оценка потребности организации в переподготовке и повышении квалификации кадров // Экономика и право. 2015. № 3.
- Кленина Е.А.* Коучинг как одна из форм обучения. URL: <https://orelgiet.ru/docs/monah/123.k.pdf> (дата обращения: 09.04.2020).
- Кудрявцева Е.И., Козин А.А.* Корпоративное обучение как современная форма повышения квалификации персонала организации // Теория и практика управления. 2006. № 2 (7).
- Лалу Ф.* Открывая организации будущего / Науч. ред. Е. Голуб. М., 2016.
- Ленин В.И.* Очередные задачи Советской власти // Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 36.

- Лошкарева Е., Лукша П., Ниченко И., Смагин И., Судаков Д. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. М., 2017.
- Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.
- Мильнер Б.З. Теория организации. М., 1999.
- Мыльникова С.А., Погосян В.А. Развитие корпоративных университетов в России в свете мировых тенденций // Научное мнение. 2015. № 3–2.
- Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов // Сайт РСПП. URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/>
- Оганян А.А. Теоретические аспекты взаимодействия высшего образования и рынка труда // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 3.
- Платонова Р.И., Михина Г.Б. Актуальность soft skills в профессиональном плане будущих специалистов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т. 7. № 4 (25).
- Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М., 2010.
- Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187770/
- Сайт Северсталь. Отчет об устойчивом развитии 2021. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/%D0%9E%D0%A3%D0%A0%20%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%202021.pdf>
- Сильченко Ю. 10 000 руководителей DHL Express проходят сертификацию на различных модулях программы Certified International Manager. 2019.20.07. URL: <https://dzen.ru/media/cfo/10-000-rukovoditelei-dhl-express-prohodiat-sertifikaciiu-na-razlichnyh-moduliah-programmy-certified-international-manager-5d316ca54e057700ad48d6d8>
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
- Устойчивое энергетическое будущее. Годовой отчет публичного акционерного общества “Татнефть” им. В.Д. Шашина за 2020 год утвержден Годовым общим собранием акционеров 25.06.2021, протокол № 34. URL: <https://www.tatneft.ru/uploads/publications/63ad356b7a11a086043847.pdf>
- Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации” от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
- Шарапова Н.В., Унжакова Е.А. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 4 (68).
- Юрасова М.В. Новый уровень качества управления: модель Премии Правительства Российской Федерации в области качества // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. Дек. Вып. № 59.
- Юрасова М.В. Интегрированные системы исследований. М., 2016.

REFERENCES

VK. Godovoj otchet po ESG (2021) [VK. ESG Annual Report (2021)]. URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/> (in Russian).

Barkov S.A. Zhiznennyj cikel organizacii i nacional'nye biznes-kul'tury [The life cycle of an organization and national business cultures] // *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii*. 2015. N 4. S. 53–62 (in Russian).

Basiev L.V., Sevost'yanova I.I. Attestaciya personala: ponyatie i sushchnost' [Personnel certification: concept and essence] // *Nauchnye izvestiya. Ekonomicheskie nauki*. 2016. N 3 (in Russian).

Bazarov T.Yu. Improvizaciya kak osnova sovместnogo tvorchestva v upravlenii [Improvisation as a Basis for Joint Creativity in Management] // *Nacional'nyj psihologicheskij zhurnal*. 2006. Noyabr' (in Russian).

Federal'nyj zakon "Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii" ot 29.12.2012 N 273-FZ (poslednyaya redakciya). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (in Russian).

Gastev A.K. Kak nado rabotat'. Prakticheskoe vvvedenie v nauku organizacii truda [How to work. A practical introduction to the science of labor organization]. M., 1972 (in Russian).

Gluhen'kaya N.M. Obuchenie i razvitie personala: principy, podhody, metody [Personnel training and development: principles, approaches, methods] // *Professional'noe obrazovanie*. Stolica. 2015. N 1. S. 42–44 (in Russian).

Gorbunova O.N. Investicii v obrazovanie kak neot'emlemyj element formirovaniya trudovyh resursov [Investments in education as an integral element of the formation of labor resources] // *Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy*. 2011. N 3 (in Russian).

Grigor'ev D.A. Biznes-trening: kak eto delaetsya [Business coaching: how it's done]. M., 2014 (in Russian).

Dejneka A.V. Upravlenie personalom organizacii [Organization personnel management]. M., 2017 (in Russian).

Ivanov D. Put' k vershine. Faktory uspekha. Chto vazhnee: softskills ili hard skills? [Way to the top. success factors. What is more important: softskills or hard skills?]. URL: http://www.colloquium.ru/article/hard_soft/hard_soft.php (data obrashcheniya: 21.03.2022) (in Russian).

Ivonina A.I., Chulanova O.L., Davletshina Yu.M. Sovremennye napravleniya teoreticheskikh i metodicheskikh razrabotok v oblasti upravleniya: rol' soft-skills i hard skills v professional'nom i kar'ernom razvitii sotrudnikov [Modern directions of theoretical and methodological developments in the field of management: the role of soft-skills and hard skills in the professional and career development of employees] // *Vestnik evrazijskoj nauki*. 2017. N 1 (38) (in Russian).

Kalimullin D.D. Korporativnoe professional'noe obrazovanie [Corporate vocational education] // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*. 2011. N 4 (in Russian).

Kameron K.S. Diagnostika i izmerenie organizacionnoj' kul'tury [Diagnostics and measurement of organizational culture] / Pod red. I.V. Andreevoi. SPb., 2001 (in Russian).

Kazanceva E. Korporativnyj universitet — dvizhushchaya sila organizacii [Corporate university — the driving force of the organization] // *Upravlenie razvitiem personala*. 2014. N 38 (in Russian).

Kerbel' B.M., Popova I.G., Fedosov N.I. Korporativnye universitety v sisteme professional'nogo obrazovaniya [Corporate Universities in the System of Vocational Education] // Otkrytoe obrazovanie. 2005. N 3 (in Russian).

Kiseleva G.S. Ocenka potrebnosti organizatsii v perepodgotovke i povyshenii kvalifikatsii kadrov [Assessment of the organization's needs for retraining and advanced training of personnel] // Ekonomika i pravo. 2015. N 3 (in Russian).

Klenina E.A. Kouching kak odna iz form obucheniya [Coaching as one of the forms of education]. URL: <https://orelgiet.ru/docs/monah/123.k.pdf> (data obrashcheniya: 09.04.2020) (in Russian).

Kudryavceva E.I., Kozin A.A. Korporativnoe obuchenie kak sovremennaya forma povysheniya kvalifikatsii personala organizatsii [Corporate training as a modern form of professional development of the organization's personnel] // Teoriya i praktika upravleniya. 2006. N 2 (7) (in Russian).

Lalu F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Discovering the organizations of the future] / Nauch. red. E. Golub. M., 2016 (in Russian).

Lenin V.I. Ocherednye zadachi Sovetskoj vlasti [Immediate Tasks of Soviet Power] // Lenin V.I. Poln. sobr. soch. T. 36 (in Russian).

Loshkareva E., Luksha P., Nichenko I., Smagin I., Sudakov D. Navyki budushchego. Chto nuzhno znať i umet' v novom slozhnom mire [Future Skills. What you need to know and be able to in the new complex world]. M., 2017 (in Russian).

Makarevich V.N. Igrovye metody v sociologii: teoriya i algoritmy [Game methods in sociology: theory and algorithms]. M., 1994 (in Russian).

Mil'ner B.Z. Teoriya organizatsii [Organization theory]. M., 1999 (in Russian).

Mylnikova S.A., Pogosyan V.A. Razvitie korporativnykh universitetov v Rossii v svete mirovykh tendentsij [Development of corporate universities in Russia in the light of global trends] // Nauchnoe mnenie. 2015. N 3–2 (in Russian).

Nacional'nyj Registr korporativnykh nefinansovykh otchetov [National Register of Corporate Non-Financial Reports] // Sajt RSPP. URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/> (in Russian)

Oganyan A.A. Teoreticheskie aspekty vzaimodejstviya vysshego obrazovaniya i rynka truda [Theoretical aspects of the interaction of higher education and the labor market] // Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2016. N 3 (in Russian).

Platonova R.I., Mihina G.B. Aktual'nost' soft skills v professional'nom plane budushchih specialistov [The relevance of soft skills in the professional plan of future specialists] // Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psihologiya. 2018. T. 7. N 4 (25) (in Russian).

Prigozhin A.I. Celi i cennosti. Noveye metody raboty s budushchim [Goals and values. New methods of working with the future]. M., 2010 (in Russian).

Professional'nyj standart. Specialist po upravleniyu personalom (utverzhen prikazom Ministerstva truda i social'noj zashchity RF ot 6 oktyabrya 2015 g.) [Professional standard. HR specialist (approved by order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation of October 6, 2015)]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187770/ (in Russian).

Sajt Severstal'. Otchet ob ustojchivom razvitií 2021 [Severstal website. Sustainability Report 2021]. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/%D0%9E%D0%A3%D0%A0%20%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%202021.pdf> (in Russian).

Sharapova N.V., Unzhakova E.A. Professional'noe obuchenie personala kak faktor konkurentosposobnosti organizacii [Vocational training of personnel as a factor in the competitiveness of an organization] // Problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2017. N 4 (68) (in Russian).

Silchenko Yu. 10 000 rukovoditelej DHL Express prohodyat sertifikaciyu na razlichnyh modulyah programmy Certified International Manager. 2019.20.07 [10,000 managers of DHL Express are certified on various modules of the Certified International Manager program. 2019.20.07]. URL: <https://dzen.ru/media/cfo/10-000-rukovoditelei-dhl-express-prohodiati-sertifikaciiu-na-razlichnyh-moduliah-programmy-certified-international-manager-5d316ca54e057700ad48d6d8> (in Russian).

Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 N 197-FZ (red. ot 25.02.2022) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.03.2022) [Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001 N 197-FZ (as amended on February 25, 2022) (as amended and supplemented, effective from March 1, 2022)]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (in Russian).

Ustojchivoe energeticheskoe budushchee. Godovoj otchet publichnogo akcioner-nogo obshchestva "Tatneft" im. V.D. Shashina za 2020 god utverzhen Go-dovym obshchim sobranie akcionerov 25.06.2021, protokol N 34 [Sustainable energy future. Annual report of the public joint-stock company "Tatneft" named after V.D. Shashin for 2020 was approved by the Annual General Meeting of Shareholders on June 25, 2021, minutes No. 34]. URL: <https://www.tatneft.ru/uploads/publication/s/63ad356b7a11a086043847.pdf> (in Russian).

Yurasova M.V. Novyj uroven' kachestva upravleniya: model' Premii Pravitel'stva Rossijskoj Federacii v oblasti kachestva [A new level of management quality: the model of the Prize of the Government of the Russian Federation in the field of quality] // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik. 2016. Dek. Vyp. N 59 (in Russian).

Yurasova M.V. Integrirovannye sistemy issledovanij [Integrated research systems]. M., 2016 (in Russian).

Zinurova R. Korporativnyj universitet kak tochka soprikosnoveniya nauki, obrazovaniya i proizvodstva [Corporate university as a point of contact between science, education and production] // Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta. 2011. N 18 (in Russian).

Zmeev S.I. Andragogika: osnovy teorii i tekhnologii obucheniya vzroslyh [Andragogy: fundamentals of the theory and technology of adult education]. M., 2003 (in Russian).