

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

Т.В. Александрова¹, В.Л. Попов²

¹ Пермский государственный национальный исследовательский университет,
г. Пермь, Россия

² Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
г. Пермь, Россия

В статье исследованы вопросы, связанные с трансформацией процесса обучения персонала промышленных предприятий, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Систематизированы изменения, которые происходили в системе корпоративного обучения персонала предприятий Пермского края на протяжении последних 20 лет. Определены отличительные особенности подготовки кадров для предприятий Пермского края в условиях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Разработана модель опережающего обучения персонала промышленных предприятий, нацеленная на рост производительности труда и актуальная для экономики Пермского края. Результаты исследования могут служить основой для разработки программ подготовки и переподготовки различных категорий персонала промышленных предприятий, осуществляющих сложные проекты организационных изменений.

Ключевые слова: корпоративное обучение, национальный проект, производительность труда, модель опережающего обучения персонала, технологии обучения персонала, программа обучения персонала.

Учиться – это не прекращаемый процесс, когда ты держишься рядом с изменениями.

Питер Друкер, основоположник теории предпринимательства

Введение

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» в период с 2019 по 2024 годы является приоритетным для России. Он ориентирован на достижение высокого роста производительности труда в стране за счет мобилизации резервов промышленного развития отечественных предприятий, принадлежащих к несырьевым отраслям экономики. Проект охватывает несколько ключевых направлений: снятие законодательных и административных барьеров, создание предприятий-образцов в сфере высокоэффективного бизнеса, создание национальной платформы для обмена позитивным опытом, развитие международных связей, формирование новых компетенций персонала в области продаж и экспортной деятельности¹.

Для достижения поставленных проектных целей предусмотрено масштабное обучение сотрудников российских предприятий методам совершенствования производственной системы, тиражирование знаний о наиболее успешных практиках роста эффективности бизнеса, стимулирование трудовой инициативы и инновационной активности всех категорий персонала. Разработка и реализация эффективных программ обучения персонала является необходимым условием успешной реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в регионах Российской Федерации, формирования нового статуса предприятий несырьевых отраслей промышленности как драйверов модернизации национальной экономики.

В данном исследовании предпринята попытка изучить особенности обучения персонала промышленных предприятий, обладающих высоким

¹ Паспорт национального проекта «Производительность труда и обеспечение занятости». Утвержден Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам 24.12.2019 г., про-

токол № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/info/35567/> (дата обращения: 12.02.2020).

потенциалом роста результативности деятельности; разработать концептуальную модель обучения персонала для предприятий Пермского края, участвующих в приоритетном национальном проекте по повышению производительности труда.

Имеющиеся публикации по вопросу подготовки кадров для целей реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» можно условно систематизировать на 3 типа.

1. Труды общетеоретической направленности, в которых модели и технологии обучения персонала предметно не рассматриваются, но необходимость освоения новых знаний и передовых практик упоминается в качестве необходимого условия роста производительности труда на российских предприятиях и реализации инициативных проектов организационных изменений [1–4, 15, 18].

2. Публикации, где исследуются отдельные проблемы реализации приоритетного национального проекта в Российской Федерации, среди которых упоминается и проблема переобучения персонала предприятий, необходимость практического освоения современных инструментов экономии ресурсов и роста выработки [6, 8, 9, 12, 16, 17]. В качестве недостатка такого рода исследований можно отметить то, что в них не формируется конкретное представление о программах обучения сотрудников предприятий, участвующих в проектах повышения производительности труда.

3. Научные труды зарубежных авторов, в которых изучаются программы и технологии обучения персонала предприятия, используемые в процессе реализации проектов организационных изменений [19–22, 24]. В таких работах не учтены особенности обучения персонала применительно к условиям хозяйствования отечественных предприятий и целевым установкам национального проекта по повышению производительности труда.

Анализ имеющихся публикаций свидетельствует, что на текущий период времени специфические особенности корпоративного обучения персонала применительно к предприятиям, принимающим участие в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», исследованы не в полной мере; региональные особенности подготовки кадров для целей данного нацпроекта на промышленных предприятиях несырьевых отраслей экономики изучены недостаточно.

Теория

Корпоративное обучение считается особой формой организации профессиональной подготовки сотрудников предприятий [10, 11], позволяющей им получить новые умения и навыки для повышения эффективности работы. Как правило, оно осуществляется без отрыва от производства и направлено на решение актуальных проблем, ослож-

няющих деятельность предприятия. Корпоративные программы профессиональной подготовки носят эксклюзивный характер, но в то же время реализуются в рамках определенной образовательной модели, отражающей особенности взаимоотношений между обучающим и обучающимися, формирования учебных групп, выбора средств представления учебного материала и освоения прикладных навыков.

На сегодняшний день классическая модель образования, в которой главным действующим лицом выступает преподаватель и преобладают объяснительно-иллюстративные технологии формирования новых знаний, в системе корпоративного обучения персонала применяется крайне редко. В подавляющем большинстве случаев используются инновационные образовательные модели, в которых ролевые установки преподавателя и обучаемых сотрудников, а также реализуемые технологии обучения существенно отличаются от классической образовательной практики и пока не получили массового распространения [11].

Инновационные модели корпоративного обучения персонала базируются на андрагогических принципах к образованию взрослых людей, которые сформулировал С.И. Змеев [7]:

- смещение ведущей роли в процессе обучения от обучаемого к обучающемуся;
- приоритет самостоятельного обучения;
- составление обучающих программ с учетом индивидуальных особенностей обучающихся;
- опора на опыт и знания взрослого обучающегося;
- актуализация результатов обучения (безотлагательное применение на практике приобретенных знаний, умений, навыков);
- осознанность обучения со стороны обучающихся.

Применительно к корпоративному обучению наиболее востребованными являются 4 модели обучения: проблемно-ориентированная [23], комплементарная [13], личностно-ориентированная [14] и компетентностная [5, 10]. Особенности образовательных моделей, применяемых в практике корпоративного обучения, представлены в табл. 1.

На обучение и повышение квалификации персонала передовые компании мира тратят 2–7 % от фонда оплаты труда². Например, компания НР тратит в год порядка 6 % от фонда отплаты труда на развитие персонала. В России по факту данный показатель ниже в 2–3 раза. Так, в Пермском крае работодателями принят норматив, предусматривающий направлять на подготовку и переподготовку персонала 2 % от размера фонда отплаты труда. Неоднократная проверка показала, что фак-

² Жарский И. Сколько стоит обучить персонал? // Экспертная группа Veta. Официальный сайт. URL: <https://veta.expert/blog/articles/> (дата обращения: 14.02.2020)

Таблица 1

Образовательные модели, применяемые в процессе корпоративного обучения персонала

Параметры модели	Название модели			
	Проблемно-ориентированная модель	Комплементарная модель	Личностно-ориентированная модель	Компетентностная модель
Цель обучения	Решение реальной проблемы предприятия	Формирование системных знаний	Раскрытие потенциала каждого обучающегося	Повышение уровня компетентности кадров
Форма взаимодействия	Командное взаимодействие	Групповое взаимодействие	Личностное взаимодействие	Обмен знаниями и опытом
Содержание программ обучения	Зависит от специфики решаемых проблем	Направлено на преодоление противоречивых тенденций в деятельности предприятия	Зависит от уровня знаний, навыков и самобытного опыта каждого обучающегося	Зависит от специфики профессиональной деятельности и целей развития предприятия
Акцент в обучении	Формирование навыков самообучения	Формирование системного мышления у обучающихся	Индивидуализация обучения	Профессиональное обучение
Технологии обучения	Обучение действием, поиск креативных идей, обсуждение идей и обмен мнениями	Фронтальное, групповое, индивидуальное обучение, интегративы, «мозговой» штурм	Интерактивное обучение, индивидуальный тренинг, консультирование, наставничество	Модульное обучение, обучение действием, наставничество, тренинг, инструктаж, стажировки
Ведущая роль в обучении	Переходит от обучающего к обучающемуся	Переходит попеременно от обучающего к обучающимся и наоборот	Распределяется между обучающимся и обучающим	Распределяется между обучающимся и обучающим
Функция обучающего	Модерирование процесса поиска решения	Организация интегративного обучения	Стимулирование процесса познания	Передача знаний и оценка достигнутого результата
Результат обучения	Устранение проблемной ситуации на предприятии	Смена парадигмы управления предприятием	Адаптация работника к специфическим условиям деятельности	Соответствие стандарту профессиональной компетенции работника

Источник: составлено авторами самостоятельно.

тически большинство промышленных предприятий тратят на развитие персонала существенно меньше. Таким образом, отечественные работодатели преимущественно рассматривают персонал как издержки, которые нужно сокращать, а не как главный ресурс организации, эффективность использования которого необходимо повышать.

В силу недостаточных масштабов корпоративного обучения персонала в стране уровень компетенции сотрудников российских организаций отстает от мировых профессиональных стандартов. В настоящее время выработка на одного трудящегося в России составляет всего \$23 в час. В развитых зарубежных странах этот показатель в 2–3 раза больше. Во временном эквиваленте Российская Федерация отстала по производительности труда от государств «большой семерки» на 40 лет³.

Вместе с тем система корпоративного обучения персонала в России динамично развивается. Все большее число российских компаний идут по пути формирования инновационной модели подготовки и переподготовки работников, выбирая те или иные формы организации обучения и ориентируясь при этом на реализацию своих интересов.

Рассмотрим тенденции развития корпоративного обучения персонала российских предприятий на примере Пермского края. Для анализа трендов в области корпоративного обучения взят интервал времени с 2000 по 2020 годы с шагом в 5 лет. В ходе анализа определено внешнее влияние на системы корпоративного обучения сотрудников предприятий, выявлены доминирующие тенденции в корпоративном обучении персонала для обозначенных интервалов времени, приведена тема-

³ Переобучение – свет: регионам выделяют средства в рамках нацпроекта по повышению производительности труда // Известия. Официальный сайт. URL:

<https://iz.ru/856840/irina-badmaeva/pereobuchenie-svet-tcentry-kompetentcii-dlia-rabotnikov-poluchat-2-mlrd> (дата обращения: 14.02.2020).

тика основных корпоративных программы обучения персонала.

• **2000–2005 гг.** Начало восстановления экономики после экономического кризиса 1998 г. Предприятия «начинают оживать». Четко выраженного тренда в корпоративном обучении не просматривается. Обучение персонала осуществляется под текущие потребности предприятия. Формируются наборы тем в программах обучения для различных категорий работников предприятий. В Пермском крае активно осуществляется корпоративное обучение персонала на крупных промышленных предприятиях: ОАО «Уралкалий», ОАО «Сильвинит», ОАО «КАМКАБЕЛЬ», ОАО «АВИСМА», ОАО «МОРИОН», ОАО «Мотовилихинские заводы» и др. Наиболее востребованными курсами стали: управление персоналом, логистика, экономика предприятия, маркетинг, обучение по рабочим специальностям.

• **2006–2010 гг.** Активное инновационное развитие отраслей и регионов. Становится актуальным обучение персонала технологиям инновационного менеджмента. В двух ведущих университетах Пермского края открываются проектно ориентированные Президентские программы по подготовке управленческих кадров для различных отраслей народно-хозяйственного комплекса. Предприятия оборонно-промышленного комплекса, помимо реализации корпоративных программ обучения, направляют на Президентскую программу ключевой персонал для подготовки специалистов по управлению инновационными проектами. Среди предприятий-заказчиков: АО «Пермский моторный завод»; АО «Авиадвигатель»; АО «Протон» и др. Актуализируется компетентный подход к формированию корпоративных образовательных программ. Становятся востребованными программы по управлению инновациями и инвестициями, бизнес-планированию, управлению конфликтами, корпоративной культуре. Сохраняется высокий уровень востребованности обучения по рабочим специальностям.

• **2011–2015 гг.** Снижение темпов роста национальной экономики вследствие влияния последствий мирового экономического кризиса 2008 г. Государство делает ставку на адресные инвестиции в развитие экономики. Становится актуальным проектное управление. Доминирующая тенденция в корпоративном обучении – обучение методам решения проблем. Предприятия формируют образовательные программы, направленные на стратегическое управление портфелем проектов. В стране принимают национальный стандарт ИСО Р 21500-2014 по управлению проектами⁴. Становят-

ся востребованными корпоративные образовательные программы по стратегическому и проектному менеджменту, командообразованию, эффективному управлению временем, рабочим специальностям. Среди заказчиков таких обучающих программ в регионе можно отметить АО «САНФРУТ – Пермь», ЗАО «Соликамскстрой», АО «Западно – Уральский банк Сбербанка России», АО «Краснокамская фабрика «ГОСЗНАК», ООО «НЕФТЬСЕРВИСХОЛДИНГ».

• **2016–2020 гг.** Против России приняты жесткие экономические санкции. Правительство делает ставку на реализацию приоритетных национальных проектов, среди которых – проект «Производительность труда и поддержка занятости». Сделана попытка развития экономики без существенных инвестиций за счет совершенствования производственных систем. В процессе реализации данного нацпроекта используется опыт японской компании TOYOTA (производственная система TPS) и отечественный опыт КАМАЗа (производственная система ПСК). Доминирующая тенденция в корпоративном обучении – освоение инструментов развития производственных систем. Становятся востребованными корпоративные образовательные программы по таким направлениям, как: управление изменениями, бережливое, быстореагирующее и активное производство, цифровые технологии, рабочие специальности. Обучающие программы по указанной тематике заказывают предприятия, реализующие нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости»: ПАО «РОСТЕЛЕКОМ», ПАО «НПО «ИСКРА», АО «Пермская химическая компания», АО «Кондитерская фабрика «Пермская»; АО «Инструментальный завод-ПМ» АО «Пермский завод «Машиностроитель» и др.

В наглядном виде этапы развития системы корпоративного обучения персонала в Пермском крае представлены на рис. 1.

Опыт авторов свидетельствует, что при реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда практика управления начинает опережать существующую теорию менеджмента. Отечественные предприятия все активнее включаются в процессы реформирования национальной экономики, не опираясь при этом на научно-обоснованное представление о том, какие знания и компетенции необходимы персоналу для осуществления инновационных преобразований деятельности.

Исходя из вышеизложенного, объектом настоящего исследования является модель корпоративного обучения персонала промышленных предприятий, принимающих участие в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на территории Пермского края. Предметом исследования

⁴ ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту // ТЕХЭКСПЕРТ. Официальный сайт. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 25.02.2020).



Рис. 1. Этапы развития системы корпоративного обучения персонала на предприятиях Пермского края
Источник: собственная разработка авторов

выступают изменения, происходящие в системе корпоративного обучения персонала предприятий в условиях реализации масштабных проектов, направленных на достижение целевых показателей роста производительности труда.

Цель исследования заключается в систематизации региональных особенностей по трансформации системы корпоративного обучения персонала промышленных предприятий применительно к этапу реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Достижение поставленной цели было достигнуто в ходе решения следующих задач:

- Констатация изменений, происходящих в системе корпоративного обучения персонала промышленных предприятий в условиях реализации национального проекта по повышению производительности труда.
- Выявление коренных отличий модели корпоративного обучения для целей реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» от ранее применяемой модели.
- Разработка системы корпоративного обучения персонала для промышленных предприятий, реализующих проекты роста производительности труда в Пермском крае.

Нормативно-правовой основой исследования послужили Указы Президента и постановления Правительства Российской Федерации, нормативно-правовые акты правительства Пермского края. Теоретические основы исследования составляют научные труды авторов из России и зарубежных стран, изучающих вопросы обучения персонала и применения программно-целевого подхода к решению актуальных задач, связанных с инновационным развитием общества. Информационную базу исследования представляют статистические отчеты о деятельности предприятий Пермского края – участниках приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Исследование базируется на методологии сравнительного анализа и критического мышления. В ходе проведения исследования использовался метод систематизации информации относительно объекта и предмета исследования, метод компаративного анализа, статистический метод, метод анализа экспертных данных.

Результаты

Осмысление теоретических и практических аспектов корпоративного обучения персонала позволило сформировать ряд особенностей, присущих процессу подготовки кадров для промышлен-

ных предприятий Пермского края в условиях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Особенности процесса корпоративного обучения персонала на предприятиях-участниках национального проекта по повышению производительности труда проявляются в следующем:

- Масштабность решаемых задач и системность осуществляемых преобразований в деятельности предприятия, что требует разработки комплексных программ обучения персонала.

- Необходимость вовлечения всех категорий персонала в процесс корпоративного обучения для целей роста производительности труда.

- Выделение государственных субсидий на проведение опережающего обучения персонала.

- Обязательное проявление инициативы со стороны руководства предприятия на участие в программах корпоративного обучения персонала.

- Обязательное формирование компетенций персонала в сфере освоения новых инструментов роста производительности труда.

- Обязательное использования полученных в процессе обучения знаний, умений и навыков в практической деятельности предприятия.

- Возможность получения консультаций высококвалифицированных преподавателей по сложным вопросам, связанным с системным преобразованием деятельности предприятия.

- Переобучение, повышение квалификации персонала на предприятиях-участниках национального проекта осуществляется организациями, у которых имеется лицензия на право осуществлять образовательную деятельность в сфере профессионального и/или дополнительного профессионального образования.

- Для реализации права на проведение корпоративного обучения персонала в рамках реализации нацпроекта по повышению производительности труда образовательные организации проходят конкурсный отбор.

- В процессе обучения персонала используется комбинация образовательных технологий, среди которых наиболее востребованной является технология обучения действием.

- Обучение персонала преимущественно осуществляется в проектных группах.

- В силу стратегической направленности национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» обучение персонала для целей его реализации носит опережающий характер.

- Наиболее востребованы среди участников национального проекта по повышению производительности труда такие программы обучения, как «Бережливое производство», «Автоматизация и цифровизация производства», «Профессиональная подготовка по рабочим специальностям»,

Инженерные и производственные компетенции», «Управление изменениями».

- В процессе обучения сотрудники разрабатывают и реализуют конкретные проекты по совершенствованию различных сфер деятельности предприятия, ориентированные на достижение целевых показателей роста производительности труда для данного предприятия.

- Определение эффекта от проведения корпоративного обучения персонала осуществляется через расчет показателей повышения эффективности хозяйствования предприятия, в том числе с оценкой влияния на достижение целевого показателя роста производительности труда.

- Корпоративное обучение в рамках национального проекта по повышению производительности труда может влиять на достижение целей других федеральных программ и проектов, в которых участвует предприятие. Это обусловлено тем, что производительность труда формирует базу для всех других улучшений в процессе функционирования предприятия и способствует формированию положительной динамики большого числа показателей финансово-хозяйственной деятельности.

- В основу организации опережающего обучения заложены андрагогические принципы, в соответствие с которыми ведущая роль в образовательном процессе отводится обучающимся сотрудниками.

- Предприятия, которые успешно обучили персонал и достигли установленного в рамках нацпроекта роста производительности труда, становятся предприятиями-образцами. Они могут самостоятельно, без участия образовательных организаций, проводить обучение персонала в рамках данного нацпроекта и тиражировать свой передовой опыт в сфере роста производительности труда.

Преимущественно до реализации нацпроекта на предприятиях в системе корпоративной подготовки кадров доминировала компетентностная модель обучения, которая регламентировалась требованиями профессиональных стандартов.

Вышеперечисленные особенности подготовки кадров для предприятий-участников национального проекта по повышению производительности труда свидетельствуют о наличии принципиальных отличий между ранее существующей (компетентностной) и формирующейся новой моделью опережающего корпоративного обучения персонала (табл. 2).

С учетом опыта реализации приоритетных национальных проектов и существующих публикаций в сфере корпоративного обучения персонала, можно констатировать факт становления и развития на предприятиях Пермского края новой образовательной модели – модели опережающего корпоративного обучения персонала (рис. 2), для которой можно дать следующее определение:

Таблица 2

Сравнительная характеристика компетентностной и опережающей модели корпоративного обучения персонала на промышленных предприятиях

Признак сравнения	Компетентностная модель	Модель опережающего обучения
Ориентация обучения	Локальное преобразование деятельности предприятия	Системное преобразование деятельности предприятия
Цель обучения	Выполнение плановых показателей предприятия	Достижение целевых показателей нацпроекта
Финансирование обучения	За счет средств предприятия	С привлечением государственных субсидий
Контроль за ходом обучения	Со стороны руководства предприятия	Со стороны государства и руководства предприятия
Массовость обучения	Отдельные категории персонала	Все категории персонала
Отчетность	Внутрифирменная	Государственная
Тематика обучения	Определяется исходя из существующих на предприятии проблем	Определяется исходя из целей нацпроекта и потенциала предприятия по их достижению
Тип обучения	Обучение по заявленной теме для решения конкретной проблемы	Модульное обучение для достижения перечня целей нацпроекта
Преобладающая функция менеджмента	Организация процесса обучения в соответствии с утвержденным планом	Координация процессов обучения различных категорий персонала
Форма обучения	Учебные группы, сформированные для обучения по отдельной заявленной теме	Проектные группы, сформированные для реализации отдельных задач нацпроекта
Формирование компетенций	Новые компетенции в сфере деятельности, выполняемой работником	Новые компетенции в сфере управления производительностью
Освоение новых знаний	Сначала в теории, затем на практике	Одновременное освоение теории и практики
Тип преподавателя	Ментор	Консультант
Подход к обучению	Преобладает информационный подход	Преобладает практико-ориентированный подход
Обучающая организация	Выбирается на рынке образовательных услуг исходя из предпочтений предприятия	Выбирается из числа образовательных организаций, прошедших конкурсный отбор
Эффект от обучения	Повышение отдельных показателей эффективности деятельности предприятия	Кумулятивный эффект вследствие роста производительности труда

Источник: составлено авторами самостоятельно.

Модель опережающего обучения – это модель корпоративного обучения персонала предприятия, построенная на основе принципов компетентностной модели и отличающаяся тем, что:

- ориентирована на достижение стратегических целей национального проекта по повышению производительности труда;
- нацелена на долгосрочное развитие производственных систем;
- предполагает охват обучением всех категорий персонала предприятия;
- получает государственную финансовую поддержку.

Таким образом, в рамках нацпроекта на предприятиях Пермского края в настоящее время существующая корпоративная система подготовки

кадров трансформируется в систему опережающего обучения персонала (см. рис. 2), адаптированную к потребностям экономики региона и ориентированную на рост производительности труда в несырьевых отраслях промышленности.

Обсуждение и направления дальнейшего исследования

В условиях переориентации российской экономики на путь инновационного развития корпоративное обучение необходимо рассматривать как стратегический инструмент для роста эффективности хозяйствования промышленных предприятий. Расширение масштабов подготовки кадров для промышленных предприятий Пермского края в связи с активным участием региона в процессе реализации приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»

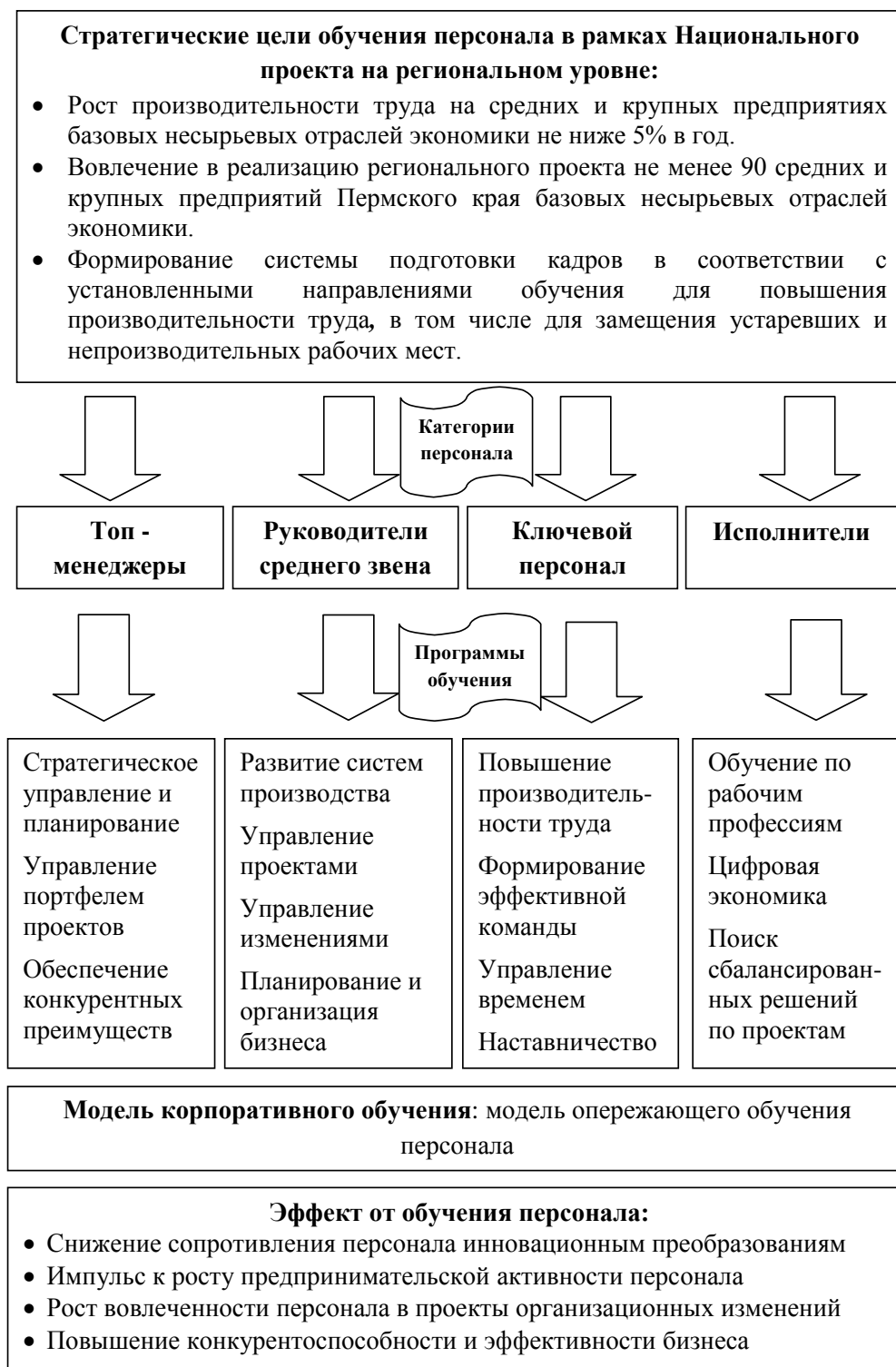


Рис. 2. Система опережающего корпоративного обучения персонала
 Источник: разработано авторами

позволяет выделить несколько актуальных направлений трансформации процесса корпоративного обучения:

- Разработка инновационных программ обучения, ориентированных на формирование новых компетенций персонала в сфере управления производительностью труда.
 - Повышение уровня интеграции учебной и профессиональной деятельности сотрудников предприятия.
 - Сокращение разрыва времени между приобретением новых знаний и применением их в практике хозяйствования.
 - Развитие смешанного обучения персонала, предполагающего совмещение очных форм обучения при поддержке преподавателя-консультанта с электронным обучением (e-learning).
 - Дифференциация форм и технологий обучения для различных категорий персонала предприятия.
 - Развитие методов организации групповой проектной работы сотрудников из разных структурных подразделений предприятия.
 - Развитие виртуальной среды общения на предприятии для обмена мнениями, коллективного поиска решений, раннего выявления проблем в процессе корпоративного обучения, оперативной связи между участниками проектных групп и координации совместной работы различных структурных подразделений.
 - Разработка единых критериев оценки эффективности корпоративного обучения персонала на предприятиях-участниках национального проекта по повышению производительности труда.
- Перспективными направлениями дальнейших научных исследований, связанных с опережающим обучением персонала предприятий, участвующих в реализации приоритетного национального проекта, могут стать:
- Развитие теории корпоративного обучения применительно к отдельным отраслям промышленности и регионам Российской Федерации.
 - Формирование новых моделей компетенций для различных категорий персонала промышленных предприятий в соответствии с целевыми установками национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».
 - Развитие методологии обучения новым инструментам роста производительности труда применительно к отдельным категориям персонала промышленных предприятий.
 - Прогнозирование дальнейших изменений в системе корпоративного обучения для последующих периодов реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Выводы

В процессе выполненного исследования:

- отмечено, что в условиях реализации на-

цпроекта по повышению производительности труда происходит трансформация системы корпоративного обучения персонала: начинает превалировать андрагогический и практико-ориентированный подходы к организации образовательного процесса, и формируется новая корпоративная модель подготовки кадров – модель опережающего обучения, ориентированная на достижение стратегических целей обучения персонала;

- выделены специфические особенности опережающего обучения персонала применительно к крупным промышленным предприятиям, реализующим национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» на территории Пермского края;

- разработана практикоориентированная блок-схема системы опережающего обучения персонала предприятий-участников национального проекта по повышению производительности труда, актуальная для экономики Пермского края;

- определены тенденции дальнейшего развития модели опережающего обучения персонала на промышленных предприятиях Пермского края, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Полученные результаты исследования вносят вклад в развитие теории управления персоналом, конкретизируя особенности подготовки кадров для целей реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в сфере промышленного бизнеса. Предложенная модель опережающего корпоративного обучения персонала может служить основой для разработки программ подготовки и переподготовки различных категорий работников для предприятий, осуществляющих сложные проекты организационных изменений. Практическое применение результатов исследования позволит более обоснованно проводить опережающее обучение персонала на отдельных предприятиях, что будет способствовать своевременному и полному достижению целевых показателей приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в регионах Российской Федерации.

Литература

1. Балацкий Е.В., Екимов Н.А. Россия в мировой системе производительности труда // *Мир новой экономики*. – 2019. – № 13(3). – С. 1428–1441. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-3-14-28
2. Бельчик Т.А. Производительность труда: состояние и резервы роста // *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. – 2019. – № 1(35). – С. 219–225. DOI: 10.17238/issn1998-5320.2019.35.219
3. Богатырева И.В., Кожухова Н.В., Железникова Е.П. Анализ современного состояния производительности труда в России // *Экономика труда*. – 2018. – № 5 (3). – С. 683–698. DOI: 10.18334/et.5.3.39239

4. Большаков С. О практиках проектного управления: опыт стран центральной и восточной Европы // *Общество и экономика*. – 2018. – № 9. – С. 33–43.
5. Васильев С.В. Компетентностная модель корпоративного обучения персонала ОАО «НПК Уралвагонзавод» // *Вопросы управления*. – 2008. – № 3(4). – С. 35–41.
6. Горелов Н.А., Кораблева О.Н., Литун В.В., Синов В.В. Производительность труда в контексте развития экономики Санкт-Петербурга // *Современные технологии управления*. – 2015. – № 5 (53). URL: <https://sovman.ru/article/5302/> (дата обращения: 05.12.2019).
7. Змеев С.И. Применение андрагогических принципов обучения в подготовке и повышении квалификации специалистов // *Академический вестник Института педагогического образования и образования взрослых РАО*. – 2014. – № 1. – С. 8–14.
8. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Национальные проекты России: региональное измерение // *ЭТАП: Экономическая теория. Анализ. Практика*. – 2019. – № 1. – С. 37–53.
9. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Национальный проект по производительности труда: ключ «экономического рывка» для России // *ЭТАП: Экономическая теория. Анализ. Практика*. – 2019. – № 3. – С. 28–41. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10078
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом в России. Парадигмы и практика. Книга 3. монография. – М.: Инфра-М, 2017. – 174 с.
11. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2002. – 207 с.
12. Костарева Л.В. Реализация приоритетных национальных проектов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // *Общество, экономика, управление*. – 2018. – Т. 3, № 1. – С. 37–43.
13. Николаев О.Ю. Применение принципа комплементарности в педагогической деятельности // *Вестник Бурятского государственного университета*. – 2017. – № 1. – С. 31–37.
14. Рожин Д.В., Дмитриева С.Н. Личностно-ориентированный подход в обучении // *Научно-методический журнал «Концепт»*. – 2017. – № 32. – С. 122–123.
15. Черноятов А.М. К вопросу производительности труда в Российской Федерации // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2018. – № 7(12А). – С. 131–144.
16. Шаронина Л.В., Катаева Т.М. Повышение производительности труда на промышленных предприятиях Ростовской области: возможные пути решения проблемы // *Электронный научный журнал «Инженерный вестник Дона»*. – 2018. – № 4. – ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5479 (дата обращения: 01.12.2019).
17. Шолин Ю.А., Мартюс М.А. Политика Краснодарского края в сфере производительности труда // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. – 2019. – № 9 (2). – С. 34–38. DOI:10.24411/2500-1000-2019-11543
18. Щербаков А.И. Государственное регулирование производительности труда в современной России // *Горизонты экономики*. – 2016. – № 6 (32). – С. 18–23.
19. Ashton S. Where's the action? The concept of action in action learning. *Action Learning Research and Practice*. – 2006. – V. 3(01). – P. 5–29.
20. Kelliher F. Just do it: action learning as a catalyst for reflective learning on an MBA programme. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – V. 5(141). – P. 1275–1280.
21. Nelson S.A., Yeo R.K. Action learning for middle manager development: the case of an Australian state-based large organization // *International Journal of Human Resources Development and Management*. – 2012. – № 12(4). – P. 292–307.
22. Rusanovskiy V.A., Markov V.A. Employment and Labor Productivity in Macoregions of Russia: Spatial Interdependence // *Studies on Russian Economic development*. – 2017. – Vol. 29. Iss. 2. – P. 135–143.
23. Schwartz P., Mennin S., Webb G. *Problem-based Learning: Case Studies, Experience and Practice*. – London: Kogan Page, 2001. 225 p.
24. Vince R, Abbey G., Langenhan M. Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection. *Management Learning*. – 2018. – V. 49(1). – P. 86–106. DOI: 10.1177/1350507617706832

Александрова Татьяна Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Пермский государственный национальный исследовательский университет (г. Пермь), atvpsu@yandex.ru

Попов Виктор Леонидович, доктор технических наук, профессор, кафедра менеджмента и маркетинга, Пермский национальный исследовательский политехнический университет (г. Пермь), rku06@mail.ru

Поступила в редакцию 20 апреля 2020 г.

TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF PERSONNEL CORPORATE TRAINING IN CONDITIONS OF THE “LABOR PRODUCTIVITY AND EMPLOYMENT SUPPORT” NATIONAL PROJECT IMPLEMENTATION

T.V. Aleksandrova¹, V.L. Popov²

¹ Perm State National Research University, Perm, Russian Federation

² Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russian Federation

The article is devoted to the study of the issues related to the transformation of the training process for personnel of industrial enterprises involved in the implementation of the national project on “Labor Productivity and Employment Support”. The changes that have occurred in the system of personnel corporate training at enterprises of the Perm Territory over the past 20 years are systematized. The distinctive features of personnel training for the enterprises of the Perm Territory in the context of the national project on “Labor Productivity and Employment Support” are determined. A model for advanced training of personnel of industrial enterprises is developed, that aims at increasing the labor productivity and is relevant to the economy of the Perm Territory. The results of the study can be the basis for the development of training and retraining programs for various categories of personnel of industrial enterprises implementing complex projects of organizational changes.

Keywords: corporate training, national project, labor productivity, model of advanced personnel training, personnel training technologies, personnel training program

References

1. Balatsky E.V, Ekimova N.A. [Russia in the world productivity system]. *Mir novoy ekonomiki* [World of the New Economy], 2019, no. 13(3), pp. 1428–1441. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-3-14-28 (in Russ.)
2. Belchik T.A. [Productivity: State and growth reserves] // *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya* [Human Science: Human Ities], 2019, no. 1(35), pp. 219–225. DOI: 10.17238/issn1998-5320.2019.35.219 (in Russ.)
3. Bogatyreva I.V., Kozhukhova N.V., Yelezhnikova E.P. [Analysis of the current state of productivity in Russia]. *Ekonomika truda* [Labour Economy], 2018, no. 5 (3), pp. 683–698. DOI: 10.18334/et.5.3.39239 (in Russ.)
4. Bolshakov S.O. [On the practices of project management: the experience of central and eastern Europe]. *Obshchestvo i ekonomika* [Society and the Economy], 2018, no. 9, pp. 33–43. (in Russ.)
5. Vasilyev S.V. [Competent model of corporate training of employees of Uralvagonzavod]. *Voprosy upravleniya* [Management Issues], 2008, no. 3(4), pp. 35–41. (in Russ.)
6. Gorelov N.A., Korableva O.N., Litun V.V., Sinov V.V. [Productivity in the context of the development of the economy of St. Petersburg]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya* [Modern management technology], 2015, no. 5 (53). (in Russ) Available at: <https://sovman.ru/article/5302/> (accessed on 12.03.201905.12.2019).
7. Zmeev S.I. [Application of andragogic training principles in training and training of specialists]. *Akademicheskij vestnik Instituta pedagogicheskogo obrazovaniya i obrazovaniya vzroslykh RAO* [Academic Gazette of the Institute of Educational and Adult Education RAO], 2014, no. 1, pp. 8–14. (in Russ.)
8. Ivanov O.B., Buchwald E.M. [National Projects of Russia: Regional Dimension]. *ETAP: Ekonomicheskaya teoriya. Analiz. Praktika* [ETAP: Economic theory. Analysis. Practice], 2019, no. 1, pp. 37–53. (in Russ.)
9. Ivanov O.B. Buchwald E.M. [National Productivity Project: the key to the “economic spurt” for Russia]. *ETAP: Ekonomicheskaya teoriya. Analiz. Praktika* [ETAP: Economic theory. Analysis. Practice], 2019, no. 3, pp. 28–41. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10078 (in Russ.)
10. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. *Upravlenie personalom v Rossii. Paradigmy i praktika. Kniga 3.* [Personnel Management in Russia. Paradigms and practice. Book 3]. Moscow, 2017. 174 p.
11. Klarin M.V. *Korporativnyy trening ot A do Ya* [Corporate training from A to I]. Moscow, 2002. 207 p.
12. Kostareva L.V. [Implementation of priority national projects in the Russian Federation: problems and prospects]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, Economy, Governance], 2018, vol. 3, no. 1, pp. 37–43. (in Russ.)

13. Nikolaev O.Y. [Application of the principle of complementarity in pedagogical activities]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta* [Buryat State University Herald], 2017, no. 1, pp. 31–37. (in Russ.)
14. Rozhin D.V., Dmitrieva S.N. [Personal-oriented approach to learning]. *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal «Koncept»* [Scientific and methodical magazine “Concept”], 2017, no. 32, pp. 122–123. (in Russ.)
15. Chernopyatov A.M. [To the issue of productivity in the Russian Federation] // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: yesterday, today, tomorrow], 2018, no. 7(12A), pp. 131–144. (in Russ.)
16. Sharonina L.V., Katayeva T.M. [Increased productivity at industrial plants in rostov region: possible solutions to the problem]. *Inzhenernyy vestnik Dona* [Don's Engineering Gazette], 2018, no. 4. Available at: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5479 (accessed on 01.12.2019). (in Russ.)
17. Sholin Y.A., Martoyas M.A. [Politics of the Krasnodar Region in the field of productivity]. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2019, no. 9 (2), pp. 34–38. DOI:10.24411/2500-1000-2019-11543 (in Russ.)
18. Scherbakov A.I. [State Regulation of Productivity in Modern Russia]. *Gorizonty ekonomiki* [Economic horizons], 2016, no. 6 (32), pp. 18–23. (in Russ.)
19. Ashton S. Where's the action? The concept of action in action learning. *Action Learning Research and Practice*, 2006, no. 3(01), pp. 5–29.
20. Kelliher F. Just do it: action learning as a catalyst for reflective learning on an MBA programme. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, no. 5(141), pp. 1275–1280.
21. Nelson S.A., Yeo R.K. Action learning for middle manager development: the case of an Australian state-based large organization. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2012, no. 12(4), pp. 292–307.
22. Rusanovskiy V.A., Markov V.A. Employment and Labor Productivity in Macroregions of Russia: Spatial Interdependence. *Studies on Russian Economic development*, 2017, vol. 29, iss. 2, pp. 135–143.
23. Schwartz P., Mennin S., Webb G. *Problem-based Learning: Case Studies, Experience and Practice*. London, Kogan Page, 2001. 225 p.
24. Vince R., Abbey G., Langenhan M. Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection. *Management Learning*, 2018, no. 49(1), pp. 86–106. DOI: 10.1177/1350507617706832

Tatiana V. Aleksandrova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Perm State National Research University, Perm, atvpsu@yandex.ru

Viktor L. Popov, Doctor of Sciences (Engineering), Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm, pku06@mail.ru

Received April 20, 2020

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Александрова, Т.В. Трансформация системы корпоративного обучения персонала в условиях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» / Т.В. Александрова, В.Л. Попов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 46–57. DOI: 10.14529/em200205

FOR CITATION

Aleksandrova T.V., Popov V.L. Transformation of the System of Personnel Corporate Training in Conditions of the “Labor Productivity And Employment Support” National Project Implementation. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2020, vol. 14, no. 2, pp. 46–57. (in Russ.). DOI: 10.14529/em200205