

# АУДИТ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

## AUDIT OF THE PRINCIPLES FOR BUILDING A STAFF TRAINING SYSTEM IN PJSC ROSTELECOM ON THE BASIS OF THE ANALYSIS OF REGULATORY DOCUMENTATION

ПОЛУЧЕНО 10.09.2023 ОДОБРЕНО 17.09.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.10.2023 УДК 331.1; 33.108.45 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-40-48



**ХОХОЛЕВА Е.А.**

*Старший преподаватель кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**KNOKHOLEVA E.A.**

*Senior Lecturer, Department of Human Resources Management and Psychology, Ural Federal University the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** e.a.hoholeva@urfu.ru



**ЛЫСЕНКО Е.В.**

*Канд. филос. наук, доцент, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**LYSENKO E.V.**

*Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** e.v.lysenko@urfu.ru



**ФЕДОТОВСКИХ К.М.**

*Студент, кафедра «Управления персоналом и психологии», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**FEDOTOVSKIKH S.M.**

*Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** k.fedotovskikh@mail.ru

### Аннотация

Обучение персонала является ключевым бизнес-процессом в управлении человеческими ресурсами организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Статья посвящена аудиту принципов построения системы обучения персонала в ПАО «Ростелеком» на основе анализа регламентирующей документации. Формирование и поддержание системы корпоративного обучения персонала с опорой на концепцию непрерывного образования обеспечивает организацию неоспоримым конкурентным преимуществом в виде персонала, всегда имеющего актуальный для рынка уровень профессиональных и универсальных компетенций. Однако формирование и поддержание системы обучения персонала такого вида крайне сложный с организационной и методологической точек зрения, а также дорогостоящий процесс. Сравнительный анализ принципов интегрированной авторской модели внутрифирменного непрерывного обучения и действующей модели системы обучения ПАО «Ростелеком» выявил недостатки последней, что может негативно сказаться на реализации процессов внутрифирменного непрерывного образования в краткосрочной и, особенно, в долгосрочной перспективе. ПАО «Ростелеком» рекомендуется привести действующую модель системы обучения в соответствие с принципами, при наличии которых структурирование системы обучения было бы более успешным.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, обучение персонала, принципы обучения, корпоративное обучение, внутрифирменное непрерывное обучение.

### Abstract

Staff training is a key business process in the management of human resources of an organization in both the short and long term. The article is devoted to the audit of the initial construction of the personnel training system in PJSC Rostelecom based on the analysis of regulatory documentation. The formation and use of a system of in-house training of personnel based on sustainable education requires an undeniable competitive advantage in the form of personnel,

*always relevant to the market of knowledge, skills and communication. However, the formation and formation of a personnel training system of this type is extremely difficult from an organizational and methodological point of view, as well as from a technological process. A comparative analysis of the development of the in-house continuing education model and the current model of the training system of PJSC Rostelecom highlighted the development, which may adversely affect the implementation of in-house continuing education processes in the short and, especially, in the long term. PJSC Rostelecom recommends presenting a working model of the training system with principles that would make structuring the training system more familiar.*

**Keywords:** *human resource management, personnel training, training rationale, in-house continuous training.*

## ВВЕДЕНИЕ

Обучение персонала является ключевым бизнес-процессом в управлении человеческими ресурсами организации, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Как указывают Каштанова Е.В. и Лобачева А.С., «обучение является частью корпоративной бизнес-стратегии. В то время как многие HR и бизнес-лидеры все еще считают, что «обучение» — это отдельная функция, которая должна рассматриваться как статья расходов, эффективная корпоративная система обучения персонала явно доказывает обратное. Корпоративное обучение является важной частью любой устойчивой бизнес-стратегии, аналогичной финансам, маркетингу, продажам и производству» [7, с. 50].

Система корпоративного обучения персонала — это взаимосвязь элементов организации, задействованных в процессе обучения и объединенных связями для достижения цели организации, с применением ее ресурсов [2]. Оно может быть внутренним и внешним.

Внутрикорпоративное обучение отличается следующими особенностями:

- адаптированность формируемых компетенций к организационным потребностям;
- снижение профессиональных требований к потенциальным кандидатам в расчете на расширение найма;
- увеличение расходов на персонал организации в части затрат на обучение;
- точность кадрового планирования на среднесрочный и долгосрочный период с учетом сроков обучения.

Формирование и поддержание системы корпоративного обучения персонала с опорой на концепцию непрерывного образования обеспечивает компании неоспоримым конкурентным преимуществом в виде персонала, всегда имеющего актуальный для рынка уровень профессиональных и универсальных компетенций. Однако формирование и поддержание системы обучения персонала такого вида крайне сложный с организационной и методологической точек зрения, а также дорогостоящий процесс.

Следует согласиться с мнением М.Е. Дмитриева и А.М. Сережкина о том, что внутрикорпоративное обучение персонала призвано обеспечить соответствие уровня и специфики подготовки персонала потребностям компании [4]. Поэтому именно оно является наиболее предпочтительным при подготовке персонала для решения бизнес-задач организации [6].

Базовой идеологемой системы внутрикорпоративного обучения персонала является концепция непрерывного образования.

А.Я. Кибанов определяет непрерывное образование как постоянный процесс развития личности и овладения человеком знаний, умений и навыков в течение всей жизни. Непрерывное образование, по его мнению, предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся обстоятельств, и стимулирование постоянного самообразования [8].

Подводя итоги, еще раз отметим, что непрерывное корпоративное профессиональное образование выстраивается в сложную в организационном и методологическом

осуществлении систему, дорогостоящую для организации. Однако, для многих компаний очевидно преимущество в виде персонала, который всегда имеет соответствующий рынку уровень профессиональных и универсальных компетенций, а значит, способен обеспечить конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе. Именно поэтому крупные компании, имеющие возможность вкладывать достаточные средства в создание и поддержание внутрикорпоративной системы обучения персонала, основанной на концепции непрерывного образования, делают это.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Вне всякого сомнения, тщательное проектирование системы корпоративного обучения является залогом его успешности и эффективности [9].

При проектировании, внедрении, реализации и совершенствовании непрерывного внутрикорпоративного обучения необходимо разработать модель, которая будет соединять базовые элементы системы, описывать их взаимосвязи и реализовывать принципы концепции непрерывного образования.

Основой разработки интегрированной модели системы непрерывного внутрикорпоративного обучения персонала является «модель системы внутрифирменного обучения персонала» [2], представленная Е.О. Гаспарович (рис. 1). Автор делает акцент на точках входа персонала в процесс обучения в организации и выхода из него. Представленная система имеет три точки входа: наем, оценка и ротация персонала, и три точки выхода: сохранение места, зачисление в кадровый резерв и карьерное продвижение. Следует отметить, что данные точки выхода реализуются исключительно при положительных результатах оценки результативности и эффективности обучения.

Между тем, на наш взгляд, в данной модели не описаны внутренние элементы системы внутрикорпоративного обучения персонала и особенности их взаимодействия. Эти недостатки устранены в модели обучения персонала, разработанной Т.Ю. Базаровым. В ней организация обучения персонала предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам:

- 1) определение потребностей в обучении персонала;
- 2) формирование бюджета обучения;
- 3) определение целей обучения и критериев оценки обучения;
- 4) выбор форм и методов обучения;
- 5) определение содержания программы;
- 6) реализация обучающей программы;
- 7) оценка эффективности и результативности обучения [1].

Модель обучения персонала Т.Ю. Базарова конкретизирует содержание процесса обучения в системе внутреннего обучения персонала, однако, этого также недостаточно для построения системы непрерывного корпоративного обучения персонала.



Рис. 1. Модель системы внутрифирменного обучения персонала [2]

Для доработки модели обратимся к принципам создания системы непрерывного обучения персонала организации, представленным Е.В. Желниной [5].

Грамотно выстроенная система непрерывного обучения персонала требует соблюдения следующих принципов.

- *Принцип последовательности* заключается в связи новых профессиональных и универсальных компетенций с приобретенными ранее, а также в постепенном усложнении материала, то есть сотрудник сначала изучает то, что находится в зоне его ближайшего развития, а затем переходит к более сложным темам и навыкам.
- *Принцип прогрессивности* отражает необходимость создания системы непрерывного обучения персонала, соответствующей передовым международным и отечественным практикам.
- *Принцип перспективности* требует от организации учета перспектив своего развития.
- *Принцип комплексности*: пока обучение является лишь отдельной функцией корпоративного управления, оно не может быть полностью эффективным.
- *Принцип оперативности*: оценка качества системы обучения персонала и ее корректировка должны проводиться своевременно в целях предупреждения и быстрого устранения нежелательных отклонений.
- *Принцип оптимальности* основан на разностороннем анализе альтернатив по построению системы непрерывного обучения и оптимальном выборе лучшего варианта, учитывающего бизнес-интересы организации.
- *Принцип окупаемости инвестиций*: затраты на планирование, организацию, проведение и оценку программ обучения сотрудников должны значительно перекрываться ожидаемыми и фактическими выгодами от обучения.
- *Принцип научности*: достижения фундаментальных и прикладных наук в областях профессионального обучения персонала должны быть основой для разработки программ и выбора методов обучения.
- *Принцип согласованности* включает координацию между организационными целями на вертикальном уровне и обучения на горизонтальном уровне.

- *Принцип обязательности*: корпоративное обучение является обязательным для всех сотрудников, иначе организация может столкнуться с недостатком компетенций, необходимых для достижения своих ключевых бизнес-целей. Каждый сотрудник компании должен быть обучен. В противном случае компания в итоге столкнется с трудностями, поскольку сотрудники не обучены выполнять свои обязанности более качественно и прогрессивно.
- *Принцип развития*: развитие персонала, способного и готового выполнять свои обязанности качественно, обеспечивает устойчивый рост компании.
- *Принцип прозрачности*: информированность всех сотрудников о перспективах обучения и его доступность являются залогом масштабируемости системы обучения.
- *Принцип равноправности*: равенство доступа к обучению всех категорий персонала должно быть гарантировано организацией.
- *Принцип планирования*: планирование обучения необходимо осуществлять в соответствии с бизнес-планом, предусматривающим определение целей и задач, порядок их достижения, требования к сотрудникам, персоналу.
- *Принцип поддержки*: важно, чтобы руководство компании своевременно поощряло и поддерживало обучение сотрудников, демонстрировало заботу о них.
- *Принцип заинтересованности* объединяет три группы стейкхолдеров: организацию (топ-менеджмент), сотрудников, HR-службу.
- *Принцип оценки* подразумевает необходимость как регулярной оценки результативности и эффективности обучения отдельных сотрудников, так и регулярной оценки результативности системы обучения персонала, в целом.
- *Принцип системности*: системность обучения позволяет предвидеть перспективы обучения персонала и формировать кадровые резервы с учетом стратегических планов компании и текущих планов развития бизнеса.

- *Принцип целесообразности* опирается на ясность и известность целей компании и прозрачность индивидуальных производственных и функциональных целей, а также на открытость результатов деятельности организации и каждого сотрудника.
- *Принцип подкрепляемости и практико-ориентированности* обеспечивает достижение наилучших результатов, когда полученные обучающимися навыки немедленно закрепляются на практике.
- *Принцип разнообразности форм и методов обучения:* при обучении персонала должны быть использованы формы и методы формального, неформального и информального обучения, или варианты их интеграции.

Интегрированная модель системы непрерывного корпоративного обучения персонала, основанная на «модели системы внутрифирменного обучения персонала» Е.О. Гапарович, модели обучения персонала Т.Ю. Базарова и принципах формирования системы непрерывного обучения персонала организации, указанных Е.В. Желниной, представлена на рис. 2.

Рассмотрим подробнее отдельные блоки системы.

В рамках *аналитического блока* реализуется первый этап обучения персонала — Определение потребностей в обучении персонала.

Аналитическим блоком решаются задачи определения потребности в обучении:

- новых сотрудников (с помощью анализа работ и по результатам отборочных процедур);
- по заявкам от топ-менеджмента компании;
- по заявкам от руководителей подразделений;
- по результатам оценки и аттестации персонала;
- по результатам отбора в кадровый резерв;
- по необходимости проведения переподготовки в связи с ротацией сотрудника;
- по результатам прогноза необходимых для сотрудников компетенций для будущего развития компании и др.

Работа данного блока основывается на принципах последовательности, перспективности, комплексности, опе-

ративности, окупаемости инвестиций, согласованности и равноправности функционирования системы непрерывного внутрифирменного обучения персонала.

На основе проведенного анализа в *Бюджетно-целевом блоке* реализуются следующие два этапа.

Этап 2. Формирование бюджета обучения.

На данном этапе осуществляется краткосрочное и долгосрочное планирование денежных расходов на обучение персонала.

Формирование бюджета основывается на принципе планирования и обеспечивает соблюдение принципа окупаемости инвестиций.

Этап 3. Определение целей обучения и критериев оценки обучения.

Изначально должна быть сформулирована цель всей системы непрерывного внутрикорпоративного обучения персонала, она должна соответствовать стратегическим целям кадровой политики и политики организации в целом.

Каждая обучающая программа и каждое отдельное обучающее мероприятие также должны иметь цели, на основе которых затем определяются критерии оценки результативности и эффективности обучения.

На основе целей обучающей программы также формируются критерии будущей оценки результативности и эффективности обучения. Помимо оценки результативности и эффективности отдельных программ также должна производиться регулярная оценка результативности и эффективности системы непрерывного внутрифирменного обучения персонала в целом.

Этап определения целей и критериев оценки обучения базируется на принципах планирования и комплексности и обеспечивает соблюдение принципа целесообразности.

*Содержательный блок* представляет собой реализацию двух следующих этапов — выбор форм и методов обучения и определение содержания программы.

Данный этап, главным образом, опирается на принципы научности, прогрессивности, оптимальности и подкрепляемости. Здесь важным также является принцип разнообра-

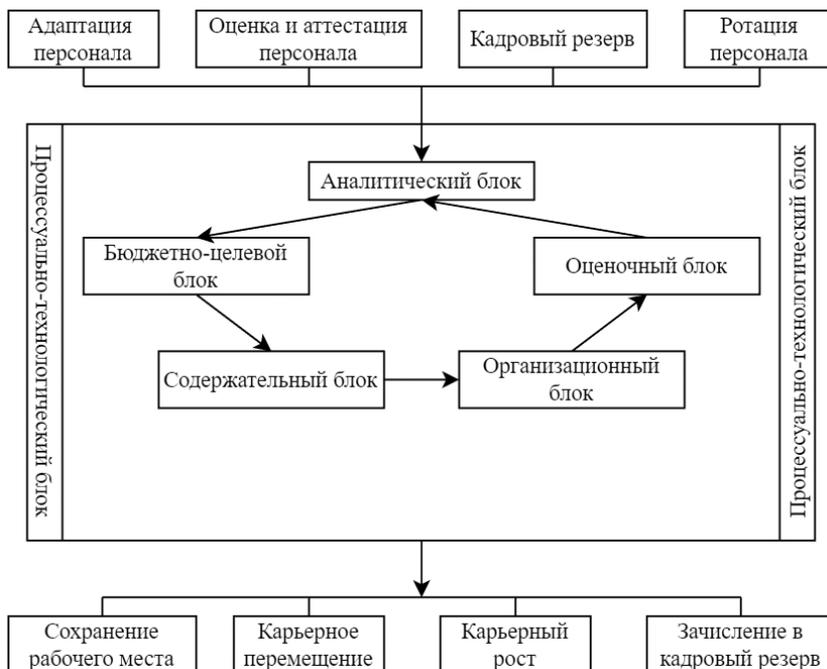


Рис. 2. Интегрированная модель системы непрерывного внутрикорпоративного обучения персонала

Источник: авторская разработка, 2023.

ности форм формального, неформального и информального обучения или варианты их интеграции.

*Организационный блок* осуществляет этап реализации обучающих программ и в своей работе опирается на принципы прогрессивности, оперативности и оптимальности.

*Оценочный блок* содержит описание ожидаемых, промежуточных и итоговых результатов функционирования всей системы непрерывного внутрифирменного обучения персонала и реализации отдельных обучающих программ и мероприятий, выявленных на основе модели оценки результативности и эффективности обучения персонала, принятой в Бюджетно-целевом блоке.

Оценочный блок основывается на принципах оценки и научности и контролирует соблюдение принципов целесообразности и окупаемости инвестиций.

Аналитический, бюджетно-целевой, содержательный, организационный и оценочный блоки представляют собой взаимосвязанные, циклические процессы. Характер непрерывного обучения персонала зависит от сложившейся ситуации внутри компании и вне ее, когда происходит понимание необходимости решения насущных проблем или подготовки к преобразованию, качественному развитию компании. Далее ставятся цели и определяются задачи деятельности по обучению персонала, выбирается модель оценки результативности и эффективности обучения, затем определяются формы и содержание обучения персонала, обучающая программа реализуется, производится оценка результата, после которого новый цикл повторяется: проблема, цель, формы и содержание, само обучение, оценка результата и т.д.

Непрерывность предполагает циклическое постоянство, а обучение — возникновение нового, в том числе и на базе имевшегося ранее, но потерявшего свою актуальность.

*Процессуально-технологический блок* определяет и обеспечивает необходимые условия функционирования системы непрерывного внутрифирменного обучения персонала и включает:

- материально-технические условия (наличие помещений, компьютерной техники, программных продуктов, информационных ресурсов, сети Интернет);
- организационные условия (регламентация обучения персонала в локальных нормативных актах компании, возложение ответственности, документационное обеспечение обучения, наличие времени на обучение);
- кадровые условия (наем и развитие сотрудников, обеспечивающих функционирование системы непрерывного внутрифирменного обучения в компании, привлечение специалистов и преподавателей извне);
- психологически-мотивационные условия (благоприятный психологический климат, мотивация к непрерывному обучению, создание индивидуальной траектории профессионального обучения).

Процессуально-технологический блок базируется на принципе комплексности и обеспечивает осуществление принципов прозрачности, поддержки и заинтересованности.

Представленная интегрированная модель системы отличается от других моделей тем, что она является не просто многоуровневой, включающей аналитический, бюджетно-целевой, содержательный, организационный, оценочный и процессуально-технологический блоки, но одновременно представляет собой циклическую структуру, так как ее первые пять блоков являются взаимосвязанными, постоянно повторяющимися, направленными на новые качественные изменения в уровне обучения персонала процессами, а пятый блок обеспечивает организацию и сопровождение этих процессов интегрированно.

Система непрерывного внутрифирменного обучения имеет точки входа и выхода, однако, формальное прохождение сотрудника по всем этапам этой системы не предполагает окончательного выхода из нее. Так, например, сотрудник входит в систему обучения через кадровый резерв, проходит все этапы несколько раз, достигает необходимого уровня профессиональных и универсальных компетенций для карьерного роста, растет в должности и снова возвращается в систему для дальнейшего развития. Таким образом, система не является закрытой, имеет входы и выходы, а также функционирует с учетом принципов системы непрерывного обучения персонала.

## МЕТОДОЛОГИЯ

*Цель исследования* — аудит принципов проектирования системы дистанционного непрерывного внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком».

*Метод исследования* — анализ нормативных локальных актов, регламентирующих управление системой обучения персонала, и статистических данных, касающихся функционирования системы обучения.

*Источники информации для проведения исследования:*

- 1) Локальный нормативный акт «Положение об обучении и развитии персонала ПАО «Ростелеком»;
- 2) Отчет об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» за 2021 год [10].

*Инструментарий исследования* — контент-анализ документов, определенных как источники информации исследования.

*Ожидаемый результат исследования:* выявление соответствия нормативных локальных актов и опыта ПАО «Ростелеком» принципам проектирования, внедрения и функционирования системы обучения персонала интегрированной модели системы непрерывного внутрифирменного обучения персонала.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Непрерывное обучение сотрудников ПАО «Ростелеком» реализуется через корпоративный онлайн-университет, а управление обучением осуществляет Департамент управления знаниями.

Согласно Положению об обучении и развитии персонала ПАО «Ростелеком», сотрудники включаются в обучение в онлайн-университете уже на этапе приема в компанию. Новому сотруднику назначаются обязательные электронные курсы, а также в системе размещаются документы, с которыми сотрудник должен ознакомиться до подписания трудового договора. Электронные курсы также назначаются по результатам прохождения оценки, аттестации и отбора в кадровый резерв. Таким образом, в регламентирующих документах описаны 3 точки входа в систему обучения. Нет информации о наличии таких точек входа, как адаптация персонала и планирование ротации.

В рамках *аналитического блока* реализуется первый этап обучения персонала — Определение потребностей в обучении. Оно проводится в ходе ежегодного планирования обучения специалистами Департамента управления знаниями:

- по заявкам топ-менеджмента компании и руководителей подразделений;
- по результатам оценки и аттестации персонала, отбора в кадровый резерв;
- по результатам прогноза необходимых для сотрудников компетенций для будущего развития компании.

Для выявления потребности в обучении персонала используются методы персон-моделей и CustDev.

Результатом выполнения ежегодного процесса определения потребностей в обучении является согласование Директором Департамента управления знаниями потребностей в обучении.

В регламентирующих документах описаны не все возможные источники информации для определения потребности в обучении персонала, нет информации о том, что оно проводится на основе результатов отборочных процедур в компанию, в рамках адаптации, при необходимости проведения переподготовки в связи с планированием ротации сотрудника и по результатам оценки качества прохождения предыдущего обучения. Также в результате анализа документов не сформировалось четкое представление о соблюдении принципа последовательности при определении потребности в обучении персонала, т.е. связи новых профессиональных и универсальных компетенций с приобретенными ранее и постепенном усложнении материала. Нет информации о разработке мероприятий по совершенствованию системы на основе результатов работы Оценочного блока.

*Целевой блок* системы обучения персонала, согласно Отчету об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» за 2021 г., представлен следующими ключевыми направлениями (рис. 3).

Можно констатировать, что сотрудники являются главным ресурсом и движущей силой цифровой трансформации «Ростелекома». Развитие человеческого капитала входит в число стратегических приоритетов кадровой политики компании до 2025 г. [10]. Особая роль в этом процессе принадлежит онлайн-университету «Ростелекома», целями которого являются наращивание цифровых компетенций сотрудников и формирование экосистемы знаний внутри компании.

Для отдельных обучающих программ и мероприятий также устанавливаются цели, а на их основе и ключевые показатели эффективности, которые затем оцениваются в Оценочном блоке.

Для всей системы установлены ключевые показатели эффективности:

- объем сотрудников, охваченных обучением в онлайн-университете;
- объем необязательного внутреннего обучения в онлайн-университете;
- рост объема дистанционного внутреннего обучения за год;
- количество актуализированных или новых курсов на платформе;
- общее количество актуальных курсов;
- завершаемость онлайн-курсов;
- назначение рекомендованных курсов;
- завершаемость рекомендованных курсов.

Основным методом оценки эффективности отдельных образовательных программ и мероприятий является расчет коэффициента NPS (степень лояльности слушателей к курсу после его прохождения).

Таким образом, проработанность Целевого блока в регламентирующих документах говорит о соблюдении принципа целесообразности.

*Содержательный блок* системы обучения включает широкий спектр программ. На платформе онлайн-университета сотрудникам доступны программы профессиональной переподготовки, программы развития профессиональных компетенций, а также обучения по направлениям soft skills, hard skills, digital skills, управленческие навыки и «Общее обучение». На базе онлайн-университета сотрудники также могут посещать онлайн-лекторий «Ростелекома» и подписаться на еженедельный дайджест обучения «Среда развития».

*Организационный блок* определяет форматы обучения персонала. В Положении об обучении и развитии персонала ПАО «Ростелеком» сказано, что обучающие программы онлайн-университета реализуются в трех формах:

- асинхронные онлайн-программы из нескольких модулей (самостоятельное изучение материала);
- синхронное обучение (онлайн с тренером);
- онлайн-курсы смешанного формата [10].

Таким образом, у сотрудников есть возможность прохождения программ различных форм и содержания, т.е. соблюдается принцип разнообразности. Принципы научности, прогрессивности и оптимальности соблюдены. Нет информации о соблюдении принципа подкрепляемости.

Каждому сотруднику в начале года назначаются обязательные обучающие программы на каждый квартал. У сотрудников есть возможность назначить себе дополнительные курсы самостоятельно, а также каждый квартал сотрудники получают письмо с рекомендованными курсами. Темы подбираются в зависимости от предпочтений сотрудника, а также от предпочтений коллег по функциональному подразделению.

Таким образом, осуществление этапа реализации обучающих программ в рамках Организационного блока опирается на принципы прогрессивности, оперативности и оптимальности.

*Оценочный блок.* Департамент управления знаниями оценивает эффективность обучения сотрудников с разной периодичностью с учетом типа обучения и его продолжительности. В процессе оценки анализируются ключевые показатели эффективности обучения, объем и охват обучением сотрудников по направлениям, практическая применимость обучения и качество обучающих программ и работы тренеров.



Рис. 3. Целевой блок системы обучения персонала

В Отчете об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» за 2021 г. приведены показатели эффективности системы в соответствии с показателями KPI:

- 82% сотрудников охвачены обучением;
- 69% сотрудников вовлечено в необязательное обучение в онлайн-университете;
- на 33% в год вырос объем обучения [10].

Индекс лояльности NPS к системе обучения в компании составил:

- 70% — для онлайн-курсов;
- 80% — для асинхронных программ из нескольких модулей (самостоятельное освоение материала);
- 89% — для синхронного обучения soft skills (онлайн с тренером) [10].

Для оценки качества предоставляемых образовательных услуг на платформе онлайн-университета специалистами Департамента управления знаниями проводится ежегодный сбор обратной связи от сотрудников.

Таким образом, анализ документов показал, что в Оценочном блоке осуществляется оценка итоговых результатов функционирования всей системы и реализации отдельных обучающих программ и мероприятий на основе показателей эффективности, принятых в Целевом блоке. По результатам 2021 г. наблюдается рост всех показателей [10]. Показатель NPS по разным основаниям высокий, что говорит об удовлетворенности персонала качеством обучения.

Следует указать на отсутствие информации о предоставлении в Аналитический блок данных по итогу оценки всей системы для дальнейшей разработки мероприятий по ее совершенствованию.

*Ресурсообеспечивающий блок* является одним из самых важных в системе обучения персонала и включает обеспечение системы обучения финансовыми, материально-техническими, организационными, кадровыми и психологически-мотивационными условиями.

Механизм обеспечения финансовых условий для прохождения обучения в регламентирующих документах не описан.

Материально-технические условия имеются: обучение проводится на платформе корпоративного онлайн-университета «Ростелекома». Все сотрудники ПАО «Ростелеком» имеют логины и пароли для доступа на платформу. Проходить обучение можно на рабочем месте или из дома с любого устройства, имеющего доступ к сети Интернет.

Организационные условия созданы: регламентирует действия по обеспечению работы онлайн-университета Положение об обучении и развитии персонала ПАО «Ростелеком». Ответственными за выполнение действий по обеспечению работы являются сотрудники Департамента управления знаниями. Документационное сопровождение системы осуществляет Управление по сопровождению обучения.

Кадровые условия достаточны: команда внутренних тренеров (преподавателей) насчитывает более 250 человек. Ежегодно проводится программа развития внутренних тренеров. Кроме штатных тренеров привлекаются внешние эксперты, в том числе профессора, доктора и кандидаты наук, а также внутренние эксперты компании: вице-президенты и директора департаментов.

Механизм обеспечения психологически-мотивационных условий для прохождения обучения в регламентирующих документах не описан.

Таким образом, ресурсообеспечивающий блок системы дистанционного непрерывного внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком» базируется на принципе комплексности, в регламентирующих и отчетных документах описаны механизмы и результаты обеспечения системы материально-техническими, организационными и кадро-

выми условиями. Однако информация о механизме обеспечения системы финансовыми и психологически-мотивационными условиями отсутствует.

Согласно Отчету об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» за 2021 г., в 2021 г. внедрен бизнес-процесс регулярного мониторинга уровня развития компетенций сотрудников в виде квартальных и годовых дашбордов [10]. Дашборды формируются на основании всех оценочных мероприятий, которые проводятся за отчетный период, в том числе и оценочных мероприятий по завершению обучения по программам онлайн-университета «Ростелекома». Результаты диагностики учитываются в оценке деятельности сотрудников, а также используются для построения карьерных траекторий. Таким образом, точками выхода из системы дистанционного непрерывного внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком» являются карьерное перемещение и карьерный рост. Система имеет точки выхода, однако, формальное прохождение сотрудника по всем ее этапам не предполагает окончательный выход из нее, так как после карьерного перемещения и карьерного роста сотрудник вновь возвращается в систему.

Результаты исследования позволяют сформировать действующую модель системы обучения ПАО «Ростелекома» (рис. 4).

## ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По сравнению с разработанной моделью (рис. 1) внутрифирменного непрерывного обучения персонала можно констатировать следующие различия с моделью ПАО «Ростелеком» и их последствия.

1. В регламентирующих документах ПАО «Ростелеком» отсутствует информация о наличии таких точек входа, как адаптация персонала и планирование ротации персонала, что может говорить об отсутствии этих точек входа.

2. Не представлена информация о том, что определение потребности в обучении проводится на основе результатов отборочных процедур для новых сотрудников, что может говорить о том, что компания нацелена на найм персонала, способного полностью удовлетворить потребности компании, не готова доучивать нанятых сотрудников.

3. Нет информации о том, что определение потребности в обучении проводится в рамках адаптации новых сотрудников, это может свидетельствовать о том, что адаптационные обучающие мероприятия не интегрированы в систему онлайн-университета ПАО «Ростелеком».

4. Невозможно достоверно понять, определяется ли потребность в обучении при необходимости проведения переподготовки в связи с планированием ротации сотрудника. Это может говорить о том, что ротация персонала не планируется, горизонтальные перемещения осуществляются на основе уже пройденных сотрудниками программ переподготовки, в компании прохождение переподготовки не гарантирует предоставление рабочего места, соответствующего новой квалификации.

5. Нет информации о соблюдении принципа последовательности, т.е. возможно отсутствие связи новых профессиональных и универсальных компетенций, планируемых для получения сотрудниками, с изученными ранее и отсутствии постепенного усложнения материала.

6. Сложно оценить, проводится ли определение потребности в обучении по результатам оценки качества прохождения предыдущего обучения отдельным сотрудником, а также о разработке мероприятий по совершенствованию системы на основе результатов работы Оценочного блока,

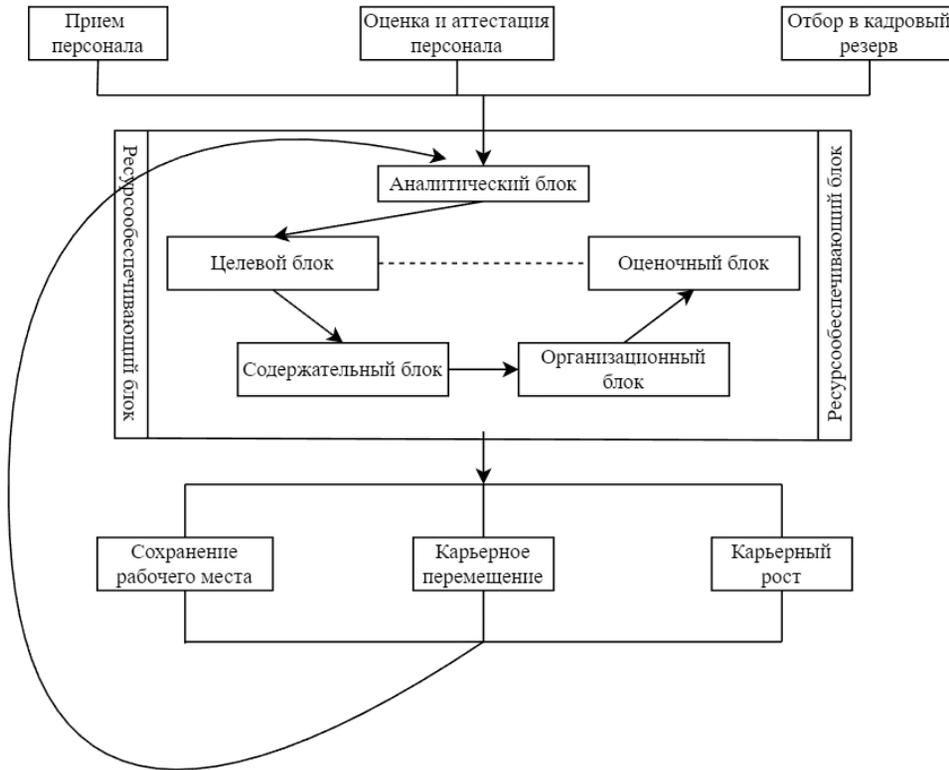


Рис. 4. Действующая модель системы обучения персонала в ПАО «Ростелеком»

Источник: собственное исследование, 2023.

что может свидетельствовать об отсутствии связи Аналитического и Оценочного блоков системы.

7. Невозможно установить, соблюдается ли принцип подкрепляемости при разработке программ, что может свидетельствовать о том, что сотрудники не закрепляют полученные знания на практике в работе или программы, назначаемые сотрудникам, не соответствуют их актуальным рабочим задачам.

8. Нет информации о механизме обеспечения системы финансовыми и психологически-мотивационными условиями. Отсутствие в открытом доступе информации о механизме обеспечения системы финансовыми условиями допустимо, так как эта информация может являться коммерческой тайной. Однако отсутствие информации о механизме обеспечения системы психологически-мотивационными условиями может говорить об их отсутствии, что затрудняет непрерывность функционирования системы, так как совмещение обучения с рабочим процессом психологически и физически затратно и требует дополнительной поддержки со стороны работодателя, заинтересованного в непрерывном развитии сотрудников.

Сравнительный анализ принципов, заложенных в интегрированной модели внутрифирменного непрерывного обучения (рис. 2), с принципами, используемыми в действующей модели системы обучения ПАО «Ростелеком» (рис. 4), позволяет установить, какие принципы реализованы в модели системы обучения ПАО «Ростелеком», а какие не учтены (см. таблицу).

Таким образом, аудит принципов построения системы обучения персонала в ПАО «Ростелеком» на основе анализа регламентирующей документации высветил недостатки действующей модели системы обучения в ПАО «Ростелеком», что может негативно сказаться на реализации процессов внутрифирменного непрерывного образования в краткосрочной и особенно в долгосрочной перспективе.

Таблица

Сравнительный анализ принципов обучения, реализованных в интегрированной авторской модели и действующей модели ПАО «Ростелеком»

Принцип обучения	Интегрированная авторская модель системы обучения	Действующая модель системы обучения ПАО «Ростелеком»
Последовательности	+	—
Прогрессивности	+	+
Перспективности	+	—
Комплексности	+	+
Оперативности	+	+
Оптимальности	+	+
Окупаемости инвестиций	+	—
Научности	+	+
Согласованности	+	—
Обязательности	+	—
Развития	+	—
Прозрачности	+	—
Равноправности	+	—
Поддержки	+	—
Заинтересованности	+	—
Оценки	+	—
Системности	+	—
Целесообразности	+	+
Подкрепляемости	+	—
Разнообразия форм и методов обучения	+	+

ПАО «Ростелеком» рекомендуется привести действующую модель системы обучения в соответствие с принципами, при наличии которых структурирование системы обучения было бы более успешным.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 239 с.
2. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятии: монография / Е. О. Гаспарович. — LAP Lambert Academic Publishing, Deutschland, 2020. — 105 с.
3. Глумова В.Е., Тимашова М.Б. Планирование бюджета на обучение персонала // Новая наука: стратегии и векторы развития. 2017. № 2 (1). С. 153–155.
4. Дмитриев М.Е., Серезжин А.М. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. 2012. № 15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-obucheniya-personala-organizatsii> (дата обращения: 19.03.2023).
5. Желнина Е.В. Современные принципы разработки системы непрерывного обучения персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. № 15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-printsiipy-razrabotki-sistemy-neprepryvnogo-obucheniya-personala-organizatsii> (дата обращения: 29.03.2023).
6. Задонская И.И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала // Инновационная наука. 2016. №3-1 (15). С. 94–96.
7. Каштанова Е.В. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11, № 2. — С. 50–56. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-2-50-56.
8. Кибанов А.Я. Организация системы обучения сотрудников: [Текст] учебник для вузов / А. Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
9. Маличенко И.П. Современные тенденции в сфере корпоративного образования и развития персонала в российских и зарубежных компаниях / И.П. Маличенко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2016. — Т. 5, № 6. — С. 33–36. — DOI 10.12737/24104.
10. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» за 2021 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/upload/iblock/e95/Rosteleco\\_m\\_ESG\\_report\\_2021\\_rus.pdf](https://www.company.rt.ru/upload/iblock/e95/Rosteleco_m_ESG_report_2021_rus.pdf)
11. cum: Handbook for students] / Т. Ю. Базаров. М.: YUNITI-DANA Publ., 2013. 239 p.
12. Gasparovich Ye.O. *Upravleniye obucheniyem personala na predpriyatii: monografiya* [Personnel training management at the enterprise: monograph] / Ye.O. Gasparovich. — LAP Lambert Academic Publishing, Deutschland, 2020. — 105 p.
13. Glumova V.Ye., Timashova M.B. Budget planning for personnel training. *Novaya nauka: strategii i vektory razvitiya* [New Science: Strategies and Vectors of Development]. 2017. № 2(1). Pp. 153–155. [In Russian]
14. Dmitriyev M.Ye., Serozhkin A.M. Features of training the organization's personnel. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of the Kazan Technological University]. 2012. №15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-obucheniya-personala-organizatsii> (data obrashcheniya: 19.03.2023). [In Russian]
15. Zhelnina Ye.V., Modern principles for the development of a system of continuous training of personnel of an organization. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik* [Public Administration. Electronic Bulletin]. 2008. № 15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-printsiipy-razrabotki-sistemy-neprepryvnogo-obucheniya-personala-organizatsii> (data obrashcheniya: 29.03.2023). [In Russian]
16. Zadonskaya I.I. Economic foundations of in-house personnel training. *Innovatsionnaya nauka* [Innovative science]. 2016. №3-1 (15) Pp. 94–96. [In Russian]
17. Kashtanova Ye.V. Modern trends in the field of corporate personnel training / Ye.V. Kashtanova, A.S. Lobacheva. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia]. — 2022. — Т. 11, № 2. — С. 50–56. [In Russian] — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-2-50-56.
18. Kibanov A.YA. *Organizatsiya sistemy obucheniya sotrudnikov: [Tekst] uchebnik dlya vuzov* [Organization of the employee training system: [Text] textbook for universities] / A.YA. Kibanov. — 4-ye izd., pererab. i dop. — Moskva: INFRA-M Publ., 2010. — 695 p.
19. Malichenko I.P. Current trends in corporate education and personnel development in Russian and foreign companies / I.P. Malichenko / I.P. Malichenko. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia]. — 2016. — Т. 5, № 6. — С. 33–36. — [In Russian] DOI 10.12737/24104.
20. PJSC Rostelecom Sustainability Report for 2021. [Electronic resource]. URL: [https://www.company.rt.ru/upload/iblock/e95/Rostelecom\\_ESG\\_report\\_2021\\_rus.pdf](https://www.company.rt.ru/upload/iblock/e95/Rostelecom_ESG_report_2021_rus.pdf) [In Russian]

## REFERENCES

1. Bazarov T. Y. *Upravleniye personalom. Praktikum: Uchebnoye posobiye dlya studentov vuzov* [Personnel management. Practi-

Адизес И.К.

## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ. КАК ПОНЯТЬ СВОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНО ОБЩАТЬСЯ С НОСИТЕЛЯМИ ИНЫХ СТИЛЕЙ

М.: Альпина Паблишер, 2022, 264 с.

У каждого руководителя есть личный стиль управления, который определяется доминирующими чертами его характера: один — скрупулезен и педантичен, другой — находчив и изобретателен, третий — деловит и практичен, четвертый — уклончив и обходителен. Соответственно, должны быть индивидуальными и методы управления людьми — то, что хорошо воспринимается одним сотрудником, может быть совершенно непонятно другому.

Эта книга рассказывает о том, как понять свой стиль управления, чтобы его можно было совершенствовать и находить общий язык с теми, кто не похож на нас. Материал изложен в форме практических рекомендаций, которые систематизированы на основе оригинальной типологии функций менеджмента, разработанной современным гуру менеджмента доктором Ицхаком Адизесом, автором книги «Идеальный руководитель». Книга будет интересна руководителям, сотрудникам кадровых агентств и всем, кого интересуют вопросы повышения эффективности управления.

