

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО НЕПРЕРЫВНОГО ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: КЕЙС ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

RESEARCH OF THE SYSTEM OF INTRA-COMPANY CONTINUOUS DISTANCE TRAINING OF STAFF: CASE OF ROSTELECOM PJSC

ПОЛУЧЕНО 05.04.2024 ОДОБРЕНО 22.04.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.06.2024 УДК 331.1; 33.108.45 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-87-94

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 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 K.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

В эпоху цифровой экономики неоспоримость важности корпоративного обучения персонала на основе концепции непрерывного образования диктует необходимость создания успешной системы внутрифирменной подготовки сотрудников. Особенно важной разработкой системы внутрифирменного непрерывного дистанционного обучения персонала становится для крупных компаний, филиалы, подразделения и дополнительные офисы которых распределены на больших территориях, что позволяет эффективно удовлетворять потребности компании в обучении персонала и обеспечивать сотрудников возможностью быстрого реагирования на изменения во внутренней и внешней среде компании, а топ-менеджмент — возможностью непрерывного поддержания конкурентоспособности на рынке. Статья посвящена анализу результатов полевого исследования оценки соответствия действующей модели системы внутрифирменного непрерывного дистанционного обучения персонала в ПАО «Ростелеком» реальной практике с целью ее совершенствования. На основе сравнительного анализа полученных данных выявлен ряд «уязвимых мест» системы, для преодоления которых предложены рекомендации.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, обучение персонала, корпоративное обучение, внутрифирменное непрерывное дистанционное обучение.

Abstract

In the era of the digital economy, the undeniable importance of corporate personnel training based on the concept of lifelong education dictates the need to create a successful system of in-house employee training. The development of a system of intra-company continuous distance training of personnel becomes especially important for large companies, whose branches, divisions and additional offices are distributed over large territories, which makes it possible to effectively meet the company's needs for personnel training and provide employees with the ability to quickly respond to changes in the internal and

external environment of the company, and top management — the ability to continuously maintain competitiveness in the market. The article is devoted to the analysis of the results of a field study assessing the compliance of the current model of the system of in-house continuous distance learning for personnel at PJSC Rostelecom with real practice with the aim of improving it. Based on a comparative analysis of the data obtained, a number of “vulnerabilities” of the system were identified, for overcoming which recommendations were proposed.

Keywords: human resource management, personnel training, corporate training, intra-company continuous distance learning.

ВВЕДЕНИЕ

Концепция непрерывного образования давно востребована бизнес-сообществом, и ее актуальность для системы внутрикорпоративного обучения не требует доказательств [2], [3], [4]. При всей очевидности преимуществ внутрифирменного обучения оно остается организационно и методически сложной, а также дорогостоящей системой. Способность поддерживать конкурентный уровень профессиональных и надпрофессиональных компетенций у сотрудников обеспечивает устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе, и это делает концепцию непрерывного образования востребованной в современных реалиях. Помимо этого, влияние современной цифровой экономики неизбежно привело к значительным изменениям в системах обучения персонала. В современную эпоху цифровых технологий и сложных экономических условий все чаще осуществляется полный перевод систем корпоративного обучения персонала в дистанционный формат. Одним из основных принципов организации непрерывного обучения является принцип «приближение к дому», то есть широкое использование информационных образовательных технологий, создание и развитие систем дистанционного обучения [1]. Особенно важной разработкой системы внутрифирменного непрерывного дистанционного обучения персонала становится для крупных компаний, филиалы, подразделения и дополнительные офисы которых распределены на больших территориях, что позволяет эффективно удовлетворять потребности компании в обучении персонала и обеспечивать сотрудников возможностью быстрого реагирования на изменения во внутренней и внеш-

ней среде компании, а топ-менеджмент — возможностью непрерывного поддержания конкурентоспособности на рынке.

МЕТОДОЛОГИЯ

ПАО «Ростелеком» — крупная компания, являющаяся одним из лидеров телекоммуникационного рынка России, имеющая филиалы и клиентов по всей стране. Компания работает на быстроразвивающемся рынке и в последние годы взяла курс на полную цифровизацию, для осуществления которой важно наличие эффективно функционирующей системы внутрифирменного непрерывного дистанционного обучения персонала (далее — СВНДО). В рамках предыдущего этапа исследования системы СВНДО в ПАО «Ростелеком» [5] был проведен анализ существующей модели обучения персонала в ПАО «Ростелеком», которая состоит из ряда блоков, таких как аналитический, целевой, содержательный, организационный, оценочный и ресурсообеспечивающий (рис. 1).

Данная модель может быть рассмотрена как бизнес-процесс, который имеет входы и выходы и реализуется на базе принципов системы непрерывного обучения персонала. Основные блоки модели цикличны и взаимосвязаны, а вспомогательный блок является сквозным и обеспечивает процесс с учетом финансового, материально-технического, организационного, кадрового и мотивационно-психологического факторов.

На основе аудита действующей модели сформулированы предположения о наличии уязвимых мест СВНДО персонала ПАО «Ростелеком».

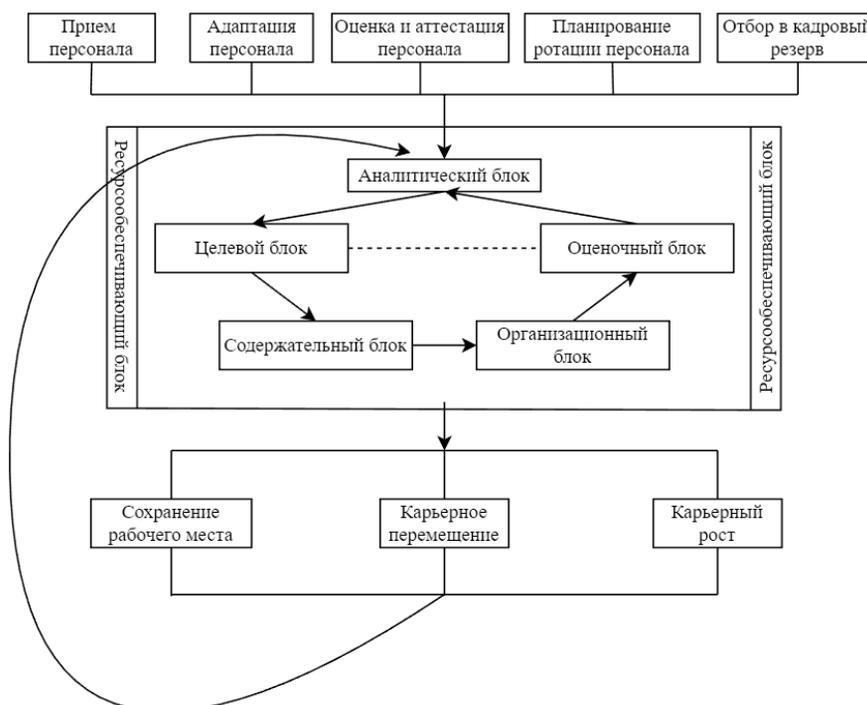


Рис. 1. Действующая модель системы обучения персонала в ПАО «Ростелеком»

Источник: собственное исследование, 2023.

Таблица 1

Предположение 1. ПАО «Ростелеком» реализует кадровую политику в области найма персонала, нацеленную на привлечение с рынка труда квалифицированного персонала, но не стремится компенсировать дефицит компетенций внутрифирменным обучением.

Предположение 2. В учебных программах Онлайн-университета «Ростелеком» недостаточно представлены мероприятия адаптационного блока обучения.

Предположение 3. В корпоративном Онлайн-университете разработаны индивидуальные годовые планы обязательного обучения сотрудников, но их содержание не соответствует актуальным рабочим задачам.

Предположение 4. Отсутствует выстроенная программа, нацеленная на зону ближайшего развития сотрудников через систему постепенного усложнения заданий.

Предположение 5. Аудит системы дистанционного непрерывного внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком» в оценочном блоке не проводится и, следовательно, в аналитическом блоке по итогу аудита не проводится дальнейшая разработка мероприятий по совершенствованию СВНДО.

Предположение 6. Отсутствует связь между аналитическим и оценочным блоками системы.

Таким образом, на следующем этапе исследования нами инициировано полевое исследование, целью которого является оценка соответствия практической реализации СВНДО утвержденной и действующей в организации модели на основе сформулированных предположений о наличии в СВНДО уязвимых мест.

Исследование проводилось по специальной программе, для которой определены этапы, установлены цели каждого этапа, разработан инструментарий и идентифицированы источники получения данных (табл. 1).

Программа полевого исследования СВНДО ПАО «Ростелеком»

Этап	Цель	Инструментарий	Источники: респонденты (чел.)
1	Оценка организации СВНДО	Интервьюирование	Руководитель направления Департамента управления знаниями ПАО «Ростелеком» — 1 чел.
2	Оценка удовлетворенности персонала СВНДО	Анкетирование	Сотрудники, имеющие опыт обучения в Онлайн-университете ПАО «Ростелеком» — 133 чел.

РЕЗУЛЬТАТЫ 1-ГО ЭТАПА: ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ СВНДО В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

Респондент интервью — Руководитель направления Департамента управления знаниями ПАО «Ростелеком», ответственный за реализацию СВНДО и всех ее функциональных блоков.

Анализ предположений и оценка степени их подтверждения в ходе интервью представлены в табл. 2.

Таким образом, можно констатировать наличие в ПАО «Ростелеком» СВНДО, которая в основных направлениях реализации ориентирована на потребности и специфику организации, с одной стороны, но, с другой, имеет ряд уязвимых мест, которые должны стать предметом внимания с целью приведения ее в соответствие с принятой в организации моделью СВНДО.

Таблица 2

Результаты интервью

№ п/п	Предположение	Факт	Уровень доказательств
1	ПАО «Ростелеком» реализует кадровую политику в области найма персонала, нацеленную на привлечение с рынка труда квалифицированного персонала, но не стремится компенсировать дефицит компетенций внутрифирменным обучением	<ul style="list-style-type: none"> - ПАО «Ростелеком» нацелено на наем персонала, способного полностью удовлетворить потребности компании, но готово доучивать только нанятых IT-специалистов и менеджеров по продажам, так как данные категории сотрудников производят основную ценность для клиентов компании и в большой степени влияют на прибыль организации; - для сотрудников других категорий составляются ежегодные планы обучения, но изначально они принимаются уже с уровнем компетенций, достаточным для удовлетворения текущих потребностей компании, т.е. потребности в «доучивании» в этих категорий сотрудников, как правило, нет 	частично подтверждено
2	В учебных программах Онлайн-университета «Ростелеком» недостаточно представлены мероприятия адаптационного блока обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Представлены только в части ознакомления с локальными нормативными актами новых сотрудников перед подписанием трудового договора; - блок вводного обучения не интегрирован в программы Онлайн-университета «Ростелекома», хотя в организации ведется работа в данном направлении 	подтверждено
3	В корпоративном Онлайн-университете разработаны индивидуальные годовые планы обязательного обучения сотрудников, но их содержание не соответствует их актуальным рабочим задачам.	<ul style="list-style-type: none"> - Определение потребности в обучении персонала проводится преимущественно путем сбора заявок от руководителей подразделений, топ-менеджмента; - В планы обучения включаются выявленные в ходе оценки компетенции, необходимые сотрудникам; - индивидуальные годовые планы корректируются в течение года, если сотрудник прошел процедуру оценки, аттестации или отбора в кадровый резерв [5]; - опросы сотрудников о необходимости проведения обучения до его включения в индивидуальный годовой план обязательного обучения в корпоративном Онлайн-университете не проводятся; - практическая применимость программ обучения, проводимых на базе корпоративного Онлайн-университета, рассчитывается, в основном, для программ обучения digital skills и hard skills 	частично подтверждено
4	Отсутствует связь новых знаний, умений, навыков и способов общения, планируемых для получения сотрудниками, с изученными ранее, соблюдение принципа последовательности в обучении	<ul style="list-style-type: none"> - В рамках индивидуальных годовых планов обязательного обучения для сотрудников принцип последовательности обучения зачастую не соблюдается по причине возникновения экстренной, неспрогнозированной потребности в обучении персонала или по причине изменения плана обучения после прохождения сотрудником процедур оценки - в рамках отдельных учебных программ материал излагается последовательно и усложняется постепенно 	частично подтверждено

№ п/п	Предположение	Факт	Уровень доказательств
5	Аудит СНВДО персонала не проводится и, следовательно, не проводится дальнейшая разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения	- Аудит СНВДО персонала ПАО «Ростелеком» ввиду того, что бизнес-процесс проведения аудита СНВДО отсутствует, находится в стадии разработки, - разработка мероприятий по совершенствованию системы по итогам аудита не проводится	подтверждено
6	Отсутствует связь между аналитическим и оценочным блоками системы	Для выявления необходимости обучения учитываются: - результаты прохождения итоговой аттестации в конце обучающей программы каждого отдельного сотрудника; - результаты выпускников одной обучающей программы в совокупности; - результаты выпускников нескольких обучающих программ, объединенных одной тематикой	опровергнуто

РЕЗУЛЬТАТЫ 2-ГО ЭТАПА: ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА РЕАЛИЗУЕМОЙ В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» СВНДО

Процентное соотношение респондентов по группам должностей и функциям персонала, уровню образования, гендерному составу и возрасту, представленное в выборке, пропорционально соответствует структуре персонала ПАО «Ростелеком», т.е. обеспечивает ее репрезентативность.

Результаты анкетирования позволяют сделать следующие значимые выводы относительно предположений, выдвинутых для проверки.

1) В ПАО «Ростелеком» принимаются на работу сотрудники, не всегда имеющие достаточный уровень необходимых для выполнения работы компетенций (рис. 2).

2) Участниками процессов восполнения недостающих компетенций являются преимущественно специалисты (рис. 3).

3) Процедура восполнения недостающих компетенций доступна исключительно специалистам в функциональных группах «IT» и «Продажи» (рис. 4).

4) Обучение нанятых сотрудников в целях восполнения недостающих компетенций для выполнения рабочих задач проводится в компании в двух разных форматах: обучение в корпоративном Онлайн-университете и очное обучение внутренними тренерами компании (рис. 5).

5) Адаптационные мероприятия в первые дни работы в компании проводятся для большинства сотрудников (рис. 6).

6) Перечень основных адаптационных мероприятий представлен на рис. 7.

7) Однако форматы адаптационных обучающих мероприятий различны и часто проводятся без использования возможностей Онлайн-университета «Ростелекома» (исключением является ознакомление с нормативными документами компании). Форматы адаптационных мероприятий представлены на рис. 8.

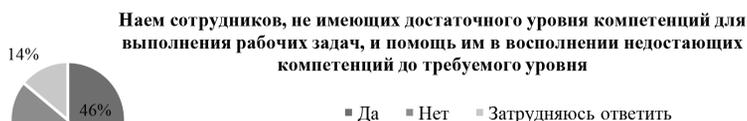


Рис. 2. Отношение респондентов к найму

Источник: собственное исследование, 2024.

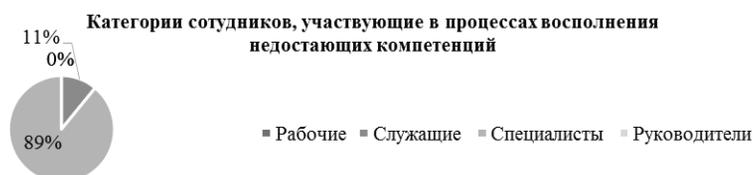


Рис. 3. Мнение респондентов об участниках процедур восполнения недостающих компетенций

Источник: собственное исследование, 2024.

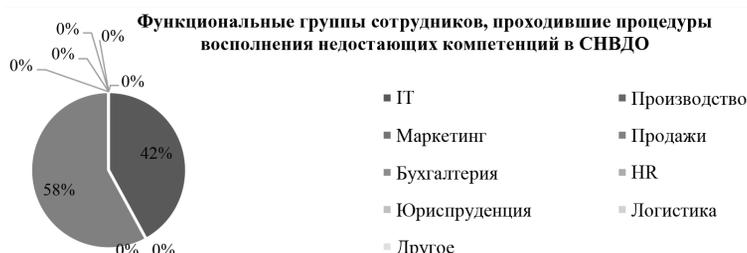


Рис. 4. Мнение респондентов о группах сотрудников, кому доступно восполнение недостающих компетенций

Источник: собственное исследование, 2024.

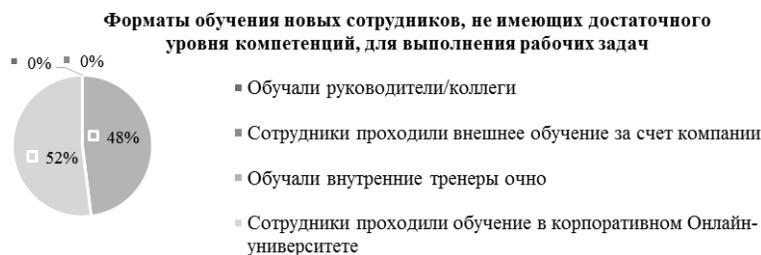


Рис. 5. Мнение респондентов о форматах обучения сотрудников с недостаточным уровнем развития требуемых компетенций

Источник: собственное исследование, 2024.

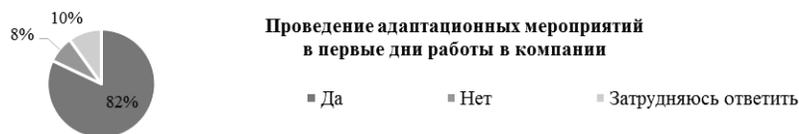


Рис. 6. Мнение респондентов об адаптационных мероприятиях в первые дни работы в компании

Источник: собственное исследование, 2024.



Рис. 7. Адаптационные мероприятия

Источник: собственное исследование, 2024.

8) Опросы сотрудников о необходимости проведения обучения до его включения в индивидуальный годовой план обязательного обучения в корпоративном Онлайн-университете не проводятся, что говорит о недостаточной степени выявления реальных потребностей персонала в обучении (рис. 9).

9) Опыт участия в опросе о практической применимости обучающей программы был только у половины респондентов, из чего можно сделать вывод, что подобная практика проводится по окончании только части программ или части сотрудников (рис. 10).

10) Только половина сотрудников в той или иной степени уверены в соответствии программ обучения требуемым компетенциям (рис. 11).

11) В рамках составления годовых индивидуальных планов обязательного обучения для большинства респондентов принцип последовательности не соблюдается (рис. 12).

12) Однако в большинстве случаев в рамках отдельных обучающих программ на базе корпоративного Онлайн-университета принцип последовательности в обучении соблюден (рис. 13).

Для подведения итогов полевого исследования нами был проведен сравнительный анализ данных интервью и анкетирования, которое показывает идентичность оценок респондентов характера и особенностей СВНДО (табл. 3)

ДИСКУССИЯ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно результатам исследования, сформулируем уязвимые места СВНДО.

Уязвимое место системы № 1 (Отсутствие точки входа). Адаптационные обучающие мероприятия не интегрированы в обучающие программы Онлайн-университета «Ростелекома».

Процесс адаптации в компании не централизован и не отлажен. Это может быть одной из причин повышения текучести кадров в последние годы. К тому же компания не использует все возможности корпоративного Онлайн-университета для работы с персоналом.

Уязвимое место системы № 2 (Аналитический блок). Не все сотрудники уверены в актуальности проводимого обучения.

Для уточнения потребности в обучении не проводятся опросы сотрудников. По итогу обучения оценка практической применимости проводится не для всех программ. Данная проблема может подрывать мотивацию персонала к непрерывному обучению в компании, а также стать причиной неэффективного расходования финансовых ресурсов на персонал.

Уязвимое место системы № 3 (Аналитический блок). В рамках индивидуальных годовых планов обязательного обучения сотрудников на базе корпоративного Онлайн-университета принцип последовательности обучения зачастую не соблюдается.

Данная проблема подрывает смысл работы всей системы непрерывного обучения, так как принцип последовательности является основополагающим при построении системы непрерывного обучения, без последовательности непрерывность не реализуется, а значит, и потенциальный уровень конкурентоспособности сотрудников и компании в целом снижается.

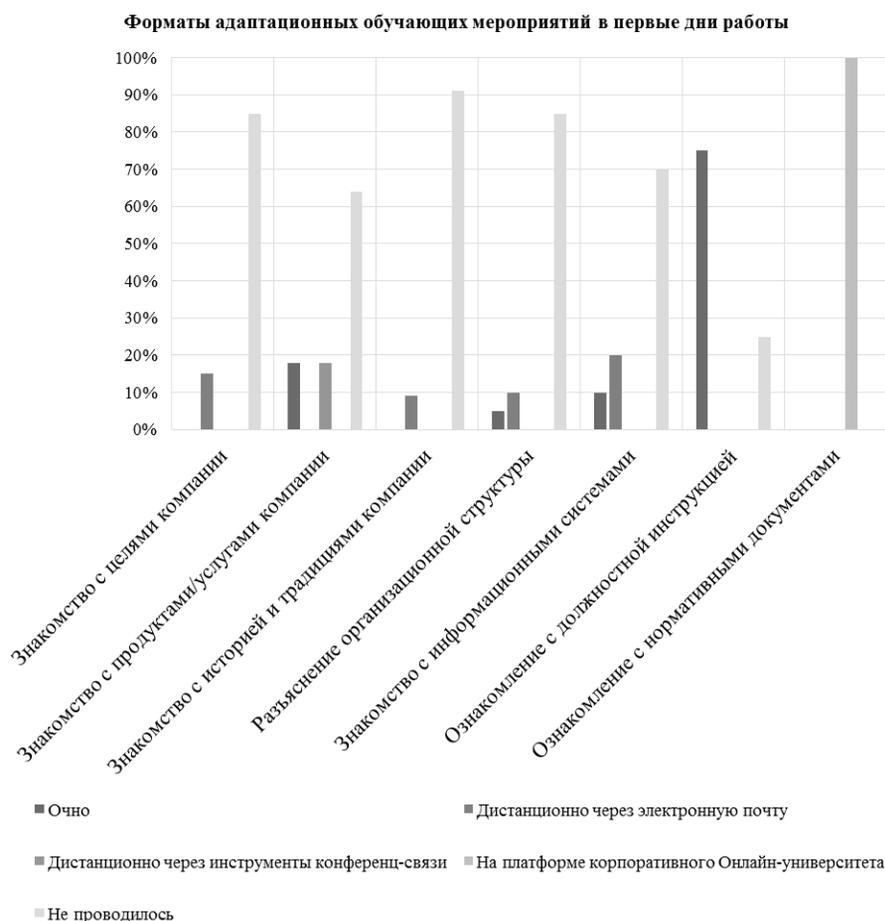


Рис. 8. Форматы адаптационных обучающих мероприятий

Источник: собственное исследование, 2024.

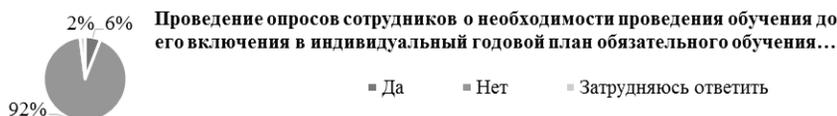


Рис. 9. Мнение респондентов об определении их потребности в обучении

Источник: собственное исследование, 2024.

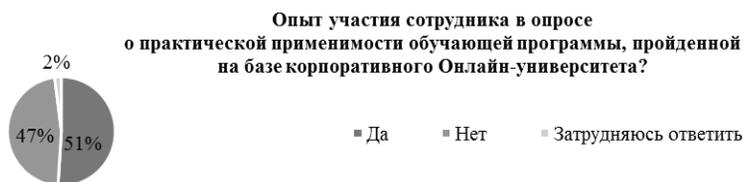


Рис. 10. Участие в опросе о практической применимости обучающей программы

Источник: собственное исследование, 2024.

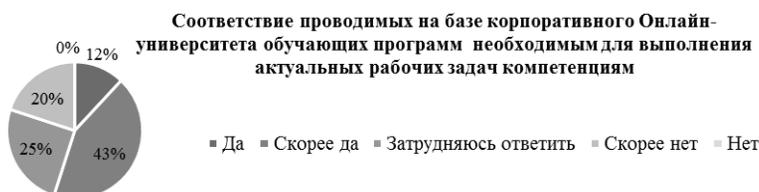


Рис. 11. Мнение респондентов о соответствии программ обучения требуемым компетенциям

Источник: собственное исследование, 2024.

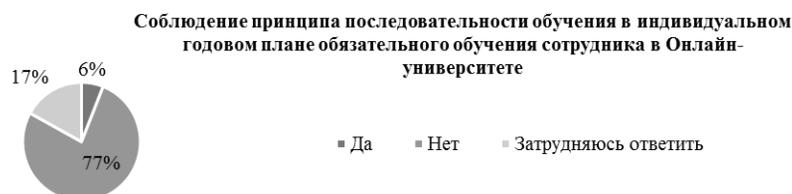


Рис. 12. Мнение респондентов о соблюдении принципа последовательности в годовом индивидуальном плане сотрудника

Источник: собственное исследование, 2024.

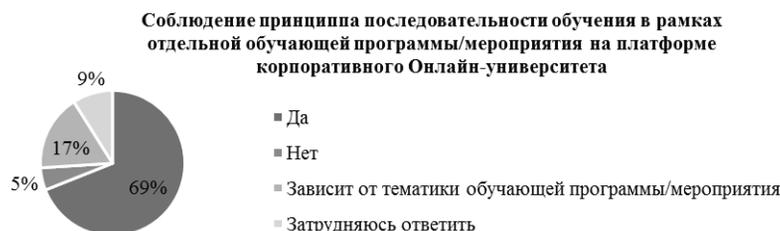


Рис. 13. Мнение респондентов о соблюдении принципа последовательности в рамках отдельной обучающей программы

Источник: собственное исследование, 2024.

Таблица 3

Сравнительный анализ результатов исследования

№ п/п	Предположение	Результат интервью	Результат анкетирования
1	ПАО «Ростелеком» реализует кадровую политику в области найма персонала, нацеленную на привлечение с рынка труда квалифицированного персонала, но не стремится компенсировать дефицит компетенций внутрифирменным обучением	Подтверждено частично	Подтверждено частично
2	В учебных программах Онлайн-университета «Ростелеком» недостаточно представлены мероприятия адаптационного блока обучения	Подтверждено	Подтверждено
3	В корпоративном Онлайн-университете разработаны индивидуальные годовые планы обязательного обучения сотрудников, но их содержание не соответствует их актуальным рабочим задачам	Подтверждено частично	Подтверждено частично
4	Отсутствует связь новых знаний, умений, навыков и способов общения, планируемых для получения сотрудниками, с изученными ранее, нет соблюдения принципа последовательности в обучении	Подтверждено частично	Подтверждено частично
5	Аудит СВНДО персонала ПАО «Ростелеком» в Оценочном блоке не проводится и, следовательно, в Аналитическом блоке по итогу аудита не проводится дальнейшая разработка мероприятий по совершенствованию системы	Подтверждено	Подтверждено
6	Отсутствует связь между аналитическим и оценочным блоками системы	Опровергнуто	Опровергнуто

Уязвимое место системы № 4 (Оценочный блок). Аудит системы дистанционного непрерывного внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком» не проводится и, следовательно, по его итогам не проводится разработка мероприятий по совершенствованию системы.

Отсутствие процесса аудита системы лишает компанию возможности совершенствования всей системы и повышения эффективности отдельных процессов, а значит, и увеличения выгод от обучения сотрудников.

Уязвимое место системы № 5 (Ресурсообеспечивающий блок). В Положении об обучении и развитии персонала ПАО «Ростелеком» не описаны реализуемые в компании процессы найма ИТ-специалистов и менеджеров по продажам, не имеющих достаточного уровня компетенций для выполнения рабочих задач, и их обучения уже в процессе работы, а также учета результатов прохождения обучающих программ в процессе дальнейшего определения потребностей в обучении персонала.

Отсутствие данной информации в нормативных документах компании может негативно повлиять на процесс работы сотрудников Департамента управления знаниями и сказаться на качестве работы системы обучения персонала компании в целом.

На основании вышеизложенного система дистанционного непрерывного внутрифирменного обучения персонала ПАО «Ростелеком» нуждается в разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

Предлагаемые рекомендации представлены в табл. 4.

Предложенные рекомендации исправят недостатки СВНДО персонала ПАО «Ростелеком», тем самым повысив ее эффективность и практическую выгоду компании от обучения сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Далабаев Ж.К. Образование для всех на протяжении всей жизни. Современный приоритет времени [Текст] / Ж.К. Далабаев // Педагогический полилог — 2006. — № 5. — С. 20–25.
2. Казаева Е.А. Проблемы организации системы обучения персонала: традиции и перспективы развития. / Е.А. Казаева, А.С. Вшивцева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России — 2023. — Т. 12 — С. 95–99.
3. Каштанова Е.В. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала / Е.В. Каштанова,

Таблица 4

Рекомендации по совершенствованию СНВДО персонала ПАО «Ростелеком»

№ п/п	Блок системы	Уязвимое место системы	Рекомендация
1	Точки входа	Адаптационные обучающие мероприятия не интегрированы в Онлайн-университет «Ростелекома»	Разработать адаптационный обучающий курс и разместить его на платформе Онлайн-университета «Ростелекома»
2	Аналитический блок	Не все сотрудники уверены в актуальности проводимого обучения	Разработать программу формирования индивидуальных годовых планов обязательного обучения сотрудников на базе Онлайн-университета «Ростелекома», включающую: - уточнение потребностей в обучении путем опроса сотрудников; - исключение факторов, влияющих на нарушение принципа последовательности обучения; - контроль принципа последовательности в течение года; - оценку практической применимости по итогу проведения всех обучающих программ
3		В рамках индивидуальных годовых планов обязательного обучения сотрудников на базе корпоративного Онлайн-университета принцип последовательности обучения зачастую не соблюдается	
4	Оценочный блок	Аудит системы обучения персонала ПАО «Ростелеком» не проводится и, следовательно, разработка мероприятий по совершенствованию системы по итогам аудита не проводится	Разработать программу аудита системы обучения персонала ПАО «Ростелеком», по итогам аудита разработать мероприятия по совершенствованию дистанционного непрерывного внутрифирменного обучения персонала
5	Ресурсообеспечивающий блок	В Положении об обучении и развитии персонала ПАО «Ростелеком» не описаны процессы, существующие в практике обучения персонала	Актуализировать Положение об обучении и развитии персонала ПАО «Ростелеком»

A.C. 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.

4. 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.
5. Хохолева Е.А. Аудит принципов построения системы обучения персонала в ПАО «Ростелеком» на основе анализа регламентирующей документации / Е.А. Хохолева, Е.В. Лысенко, К.М. Федотовских // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12, № 5. — С. 40–48.

REFERENCES

1. Dalabayev ZH.ZH. Obrazovaniye dlya vsekh na protyazhenii vsey zhizni. Sovremennyyu prioritet vremeni [Tekst] / ZH.ZH. Dalabayev // *Pedagogicheskiy polilog* [Pedagogical polylogue] — 2006. — № 5. — С. 20–25. [In Russian]
2. Kazayeva Ye.A. Problemy organizatsii sistemy obucheniya personala: traditsii i perspektivy razvitiya / Ye.A. Kazayeva,

A.S. Vshivtseva // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia]. — 2023. — Т. 12 — С. 95–99. [In Russian]— DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-2-95-99

3. 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.
4. 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.
5. 5. Khokholeva Ye.A. Audit printsipov postroyeniya sistemy obucheniya personala v PAO «Rostelekom» na osnove analiza reglamentiruyushchey dokumentatsii. / Ye.A. Khokholeva, Ly-senko Ye.V., Fedotovskikh K.M. // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia]. — 2023 — Т. 12, № 5. — С. 40-48. [In Russian]— DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-5-40-48

Осовицкая Н., Лондарь Е.

ЛЮДИ ИИ ТЕХНОЛОГИИ

М.: Прогресс книга, 2024, 496 с.

Новая книга из серии «Библиотека hh.ru» рассказывает о самых ярких HR-проектах, в том числе победивших в конкурсе «Премия HR-бренд». Вы увидите, как HR-специалисты справляются с вызовами в рамках бизнеса разных масштабов; проанализируете сходства и отличия в HR-практиках, методах и инструментах, которые компании используют для решения бизнес-задач. Работодатели показывают, какие классические и нестандартные средства применяют для усиления лояльности персонала; как выстраивают экосистемный подход для привлечения сотрудников не только здесь и сейчас, но и в ближайшем будущем. Своим опытом делятся: IBS, «АШАН Ритейл Россия», «Группа ГАЗ», ДОМ.РФ, ЕВРАЗ, «Норникель», «Самолет» и другие компании.

В конце вы найдете списки литературы, каналов и блогов, которые авторы и участники книги рекомендуют для вдохновения, профессионального и личного развития.

Аудитория книги: HR-менеджеры, маркетологи, специалисты по коммуникациям, руководители всех уровней.

