

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.36; 338.28

DOI: 10.17223/19988648/52/8

Т.В. Александрова, В.Л. Попов

РАЗРАБОТКА ИНТЕГРАТИВНОЙ МОДЕЛИ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на период с 2019 по 2024 г. становится приоритетным фактором роста производительности труда на предприятиях несырьевых отраслей экономики России. В рамках данного проекта предусмотрено масштабное опережающее обучение персонала отечественных предприятий инновационным методам управления производительностью труда. Опережающее обучение приводит к формированию широкого спектра потенциальных эффектов, которые на практике зачастую проявляются не в полном объеме вследствие доминирования фрагментарного подхода к разработке корпоративных образовательных программ и отсутствия у руководителей предприятий целостного представления о содержании процесса обучения персонала. Целью исследования является разработка интегративной модели опережающего обучения персонала, ориентированной на формирование трансдисциплинарных компетенций, необходимых для решения комплексных управленческих и экономических задач в сфере повышения производительности труда. В процессе исследования использовались методология интегративного подхода к обучению персонала, методология критического мышления, методология системного анализа, метод анализа экспертных данных, статистический метод. Сделан вывод о том, что разработанная интегративная модель развивает модель компетенций персонала в сфере управления производительностью труда и способствует более эффективному достижению целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Ключевые слова: национальный проект, производительность труда, интеграция обучения персонала, опережающее обучение, компетенции персонала, программа обучения персонала.

Введение

Настоящие расходы не там, где переобучают персонал, а там, где его не переобучают.

Филип Уилбер, американский менеджер

В настоящее время Россия реализует масштабный национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости». Внедрение про-

ектного подхода к управлению производительностью труда для российской экономики имеет приоритетное стратегическое значение, поскольку его применение способствует реализации целей модернизации производства, росту эффективности использования ресурсов, стимулированию инновационной и экспортной деятельности отечественных предприятий [1].

Данный национальный проект нацелен на достижение прироста производительности труда не ниже 5% в год на промышленных предприятиях, принадлежащих к несырьевым отраслям экономики. Таких темпов в российской экономике не наблюдалось на протяжении последних 10 лет. Особенностью нацпроекта является ориентация на рост производительности труда, обеспеченный не увеличением объема инвестиций, а мобилизацией резервов развития предприятий. В реализации проекта в 2019 г. участвовало 768 отечественных предприятий из 36 регионов Российской Федерации, к 2024 г. планируется вовлечь в проект не менее 10 000 участников из 85 регионов [2].

На этом фоне актуальным становится масштабное обучение персонала отечественных предприятий методам управления производительностью труда, тиражирование знаний о наиболее эффективных практиках роста производительности бизнеса, стимулирование трудовой инициативы и инновационной активности всех категорий персонала организаций. Реализация эффективных программ обучения персонала является необходимым условием своевременного достижения целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в регионах Российской Федерации, формирования нового статуса предприятий несырьевых отраслей промышленности как драйверов роста производительности.

Обучение персонала на предприятиях, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», осуществляется за счет государственных субсидий, носит опережающий характер и направлено на формирование новой парадигмы управления производительностью труда. В соответствии с исследованием американского философа Томаса Куна такую ситуацию можно определить как своеобразную научную революцию в данной сфере менеджмента, требующую соответствующего изменения методологии корпоративного обучения [3]. В свете этого в отношении процесса опережающего обучения персонала на предприятиях, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», целесообразно использовать одну из современных образовательных концепций «Образование как учебная модель науки» [4, 5].

Применительно к национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости» это означает прежде всего развитие методологической базы обучения с целью повышения гарантий достижения заданных образовательных результатов – целевых показателей роста производительности труда. В рамках этой образовательной парадигмы работников предприятий-участников нацпроекта необходимо обучить не новым знаниям, а новым способам мышления, сформировать у них не новые профессиональ-

ные качества, а новые компетенции и новую мотивацию к развитию творческих способностей и применению их в практике хозяйствования.

Опережающее обучение должно рассматриваться как мост, связывающий все категории персонала и все периоды деятельности предприятия, позволяющий применить полученные знания и сформированные компетенции для достижения стратегических целей развития предприятия в сфере производительности труда. Опережающее обучение в рамках национального проекта по повышению производительности труда носит универсальный характер. Оно 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.

Наиболее активно в реализации нацпроекта участвуют крупные промышленные предприятия, обладающие более развитой технологической базой и более высоким потенциалом для роста производительности труда в сравнении с представителями сферы малого и среднего предпринимательства. По факту выполнения целевых показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» среди субъектов Российской Федерации лидируют 4 региона: Республика Татарстан, Нижегородская и Тюменская области и Пермский край. В 2019 г. лидеров в повышении производительности труда в стране отметили в рамках Второго федерального форума «Производительность-360». Губернатор Пермского края получил награду в номинации «Самый активный регион» [6]. В крае подписано уже 73 соглашения с предприятиями об участии в национальном проекте из 141 запланированного до 2024 г. На сегодняшний день регион демонстрирует лучшую динамику по вовлеченности предпринимателей в национальный проект. Около 10% предприятий-участников проекта функционирует на территории Пермского края. Позитивный опыт Пермского края в сфере реализации нацпроекта по повышению производительности труда представляет определенный интерес в плане научного изучения и практического применения.

К настоящему времени в теории представлено достаточно большое количество публикаций как по вопросам корпоративного обучения персонала, так и по вопросам, связанным с реализацией национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Но при этом отсутствуют исследования на стыке данных научных направлений, не определена методология опережающего обучения на предприятиях-участниках нацпроекта по повышению производительности труда.

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

1. Общетеоретические труды, в которых модели и технологии обучения персонала предметно не рассматриваются, но необходимость освоения но-

вых знаний и передовых практик упоминается в качестве необходимого условия роста производительности труда на российских предприятиях и реализации инициативных проектов организационных изменений [7–12].

2. Публикации, где исследуются отдельные проблемы реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Российской Федерации, среди которых упоминается и проблема переобучения персонала предприятий, практического освоения современных инструментов роста производительности труда [13–18]. Недостатком исследований такого рода является то, что они не формируют 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 [19–23]. В таких работах не учтены особенности обучения персонала применительно к условиям хозяйствования отечественных предприятий и целевым установкам национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Классическим подходом к формированию программ корпоративного обучения персонала признается ориентация на решение конкретной проблемы, осложняющей деятельность предприятия. Здесь принято формировать несколько обучающих модулей или несколько направлений обучения для персонала, из которых возможно сделать выбор в зависимости от проблемной ситуации, сложившейся на конкретном предприятии. Именно на таком подходе основываются методические рекомендации «Привлечение консультантов для участия в федеральном проекте “Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях”» [24], разработанные федеральным центром компетенций в сфере производительности труда, а также действующие в отдельных регионах методические рекомендации по повышению производительности труда, составленные региональными центрами компетенций для предприятий, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» [25]. В данных документах обозначены лишь самые общие направления роста производительности труда на предприятиях, которые не конкретизируются набором учебных дисциплин для проведения опережающего обучения персонала с целью внедрения рекомендуемой модели роста производительности труда.

Выбор программы опережающего обучения персонала возлагается на руководителя предприятия, при этом рекомендуется увязывать тематику и содержание образовательной программы с решением стратегических и текущих проблем развития бизнеса. Однако система управления ростом производительности труда еще не получила должного распространения в практике менеджмента отечественных предприятий. Руководители и специалисты промышленных предприятий не всегда видят весь спектр проблем, связанных с ростом производительности труда, и обладают доста-

точным опытом для компетентного выбора направлений и тематики опережающего обучения персонала. Такого рода рекомендации на практике дают преподаватели-консультанты из образовательных организаций, прошедших конкурсный отбор на право обучения персонала предприятий, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Вместе с тем в зарубежной и отечественной литературе разработаны и более эффективные модели обучения, основанные на интегративном подходе к формированию образовательных программ и увязывающие между собой различные проблемные аспекты, которые необходимо решить в ходе обучения [4, 26–28]. Интегративный подход к обучению изначально был разработан для применения в образовательных учреждениях, поэтому его необходимо адаптировать к особенностям корпоративного обучения на промышленных предприятиях и практике реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Все вышеперечисленное определило актуальность, цель и задачи данного научного исследования.

Целью исследования выступает разработка интегративной модели опережающего обучения персонала в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», которая будет комплексно охватывать необходимые направления подготовки персонала на крупных промышленных предприятиях, учитывать специфику проблем роста производительности труда в сфере крупного бизнеса и способствовать разработке более сбалансированных управленческих решений в сфере роста производительности труда.

Для достижения поставленной цели исследования потребовалось решение следующих четырех задач:

1) выбор комбинации учебных блоков, актуальной для практики реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на крупных промышленных предприятиях Пермского края;

2) структурирование интегративной модели опережающего обучения персонала для крупных промышленных предприятий, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»;

3) определение влияния структурных элементов интегративной модели опережающего обучения персонала на достижение целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»;

4) визуализация применения разработанной модели для отдельной категории персонала предприятия-участника нацпроекта по повышению производительности труда.

Материалы и методология

Нормативно-правовой основой исследования послужили указы Президента и постановления Правительства Российской Федерации, норматив-

но-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 социально-экономическим прогрессом общества. Информационную базу исследования составляют экспертные данные и статистические отчеты о деятельности предприятий Пермского края – участниках приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Авторами проведен анализ практики опережающего обучения персонала на крупных промышленных предприятиях Пермского края, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Для исследования особенностей образовательных программ на предприятиях-участниках нацпроекта была взята выборка из 7 крупных промышленных предприятий за 2018–2019 гг., представленная в табл. 1.

Таблица 1. Программы опережающего обучения, реализованные на крупных промышленных предприятиях Пермского края – участниках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» за 2018–2019 гг.

Предприятие	Вид деятельности	Особенности реализованных образовательных программ
ПАО НПО «Искра»	Машиностроение	Комплексная стратегически ориентированная модульная программа, охватывающая все уровни персонала
ПАО «Краснокамский завод металлических сеток»	Производство синтетической и металлической сетки	Программа «Повышение производительности труда и цифровизация производства»
АО «ОДК-Пермские моторы»	Производство авиационных и газотурбинных двигателей	Управление портфелем проектов, проектно-ориентированное и практико-ориентированное обучение всех категорий персонала
ООО «Пермская химическая компания»	Тонкая химия в промышленных объемах	Комплексная стратегически ориентированная модульная программа, охватывающая все уровни персонала
АО «Кондитерская фабрика “Пермская”»	Выпуск кондитерских изделий	Стратегия развития предприятия. Технологии и инструменты развития производственной системы
АО «Инструментальный завод – ПМ»	Изготовление сложнофасонного режущего инструмента, оснастки	Проектно-ориентированное управление изменениями при реализации программы повышения производительности труда
Мясокомбинат «Кунгурский»	Выпуск мясной продукции	Непрерывное развитие производственной системы

Источник: составлено авторами.

На базе двухлетней практики реализации программ опережающего обучения на промышленных предприятиях Пермского края, участвующих в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости», отмечены следующие особенности:

1. Для стратегического развития человеческих ресурсов крупных промышленных предприятий ставились следующие цели:

- повышение индивидуальной / групповой эффективности и производительности;
- повышение организационной эффективности и производительности;
- развитие компетенций: знаний, навыков и умений;
- повышение человеческого потенциала и личностного роста.

2. Многие предприятия (ПАО НПО «Искра», ООО «Пермская химическая компания», АО «Кондитерская фабрика “Пермская”», АО «ОДК-Пермские моторы») при участии образовательных учреждений сформировали стратегически ориентированные модульные образовательные программы, которые охватывали практически все уровни персонала предприятия. Причем на семинарах, посвященных освоению технологий стратегического управления портфелем проектов, принимали активное участие первые руководители компаний.

3. Предприятие АО «ОДК-Пермские моторы», осуществляющее трудоемкую подготовку к серийному выпуску отечественного средне магистрального самолета МС-21, активно увязывает образовательный процесс как в ходе реализации национального проекта по повышению производительности труда, так и в рамках реализации проектно-ориентированной Президентской программы подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства. Практически все начальники цехов и руководители служб аппарата управления предприятия прошли подготовку по Президентской программе.

4. Серийные предприятия: ПАО «Краснокамский завод металлических сеток», АО «Инструментальный завод – ПМ», мясокомбинат «Кунгурский» – ориентированы на непрерывное развитие производственной системы и в первую очередь сосредоточены на освоении инструментов и технологий бережливого производства.

5. Реализация образовательных программ опережающего обучения ориентировалась на формирование модели компетенций, которая включает в себя три составных этапа:

- идентификацию проблем развития предприятия;
- определение компетенций для решения идентифицированных проблем;
- визуализацию компетенций с помощью подходящих инструментов управления

6. При разработке моделей компетенций и формировании образовательных программ для целей реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» применялись элементы интегративного подхода, учитывающие не только взаимодействие различных учебных дисциплин и технологий обучения, но и взаимовлияние роста производительности труда и освоения технологий «Индустрии 4.0», которые являются предметной областью самостоятельного национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» [29]. Для перехода промышленных предприятий к цифровой экономике необходимо создать

безопасную и устойчивую информационно-телекоммуникационную инфраструктуру, направленную на обеспечение высокоскоростной передачи, обработки, хранения больших объемов информации и доступную для всех категорий персонала. В процессе опережающего обучения сотрудники предприятия должны быть подготовлены к увеличению объема виртуальной работы, к цифровизации трудовых процессов, к росту количества высококвалифицированных и высокопроизводительных рабочих мест и потере рабочих мест, требующих низкой квалификации.

7. На всех перечисленных предприятиях занятия проводились в рабочее время; минимизировалась лекционная подача материала; осваивались навыки командной работы; актуальные проблемы предприятия решались в проектных группах, которые формировались из сотрудников различных структурных подразделений предприятия. На некоторых предприятиях сразу же по завершению процесса обучения были сформированы проектные офисы, на которые были возложены функции управления корпоративными проектами, необходимыми для достижения целевых показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

В ходе исследования выделено четыре блока проблем, которые необходимо решить при реализации программ опережающего обучения в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» с учетом трендов национального проекта «Цифровая экономика РФ»:

1. Повышение эффективности стратегического управления портфелем проектов, инициированных для обеспечения запланированного роста производительности труда.

2. Обеспечение непрерывного и высокопроизводительного развития производственных систем промышленного бизнеса.

3. Всестороннее и гармоничное развитие личности работников предприятия с целью повышения уровня эффективности их работы.

4. Повышение эффективности инновационной деятельности предприятия.

Для решения указанных проблем была применена методология интегративного подхода к обучению персонала крупных промышленных предприятий, ориентированная на сближение и взаимосвязь различных областей научного знания. В качестве основы для формирования научных результатов исследования выбран стержневой тип интеграции опережающего обучения персонала, направленный на более эффективное достижение целевых показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Также в процессе проведения исследования использовались методология критического мышления, методология системного анализа, метод анализа экспертных данных, статистический метод.

Результаты исследования

Для формирования образовательных программ опережающего обучения в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» с учетом необходимости решения существующих проблем в сфере управления производительностью труда и реализации трендов нацио-

Блок-схема интегративной модели опережающего обучения персонала крупных промышленных предприятий, участвующих в реализации нацпроекта по повышению производительности труда, представлена на рис. 1. Она включает 4 блока, каждый из которых имеет свою структуру. Отдельные структурные элементы модели конкретизируют программу опережающего обучения и выполняют определенную функцию в процессе достижения целевых показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Влияние элементов интегративной модели опережающего обучения персонала крупных промышленных предприятий на достижение целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» показано в табл. 2.

Таблица 2. Влияние элементов интегративной модели опережающего обучения персонала на достижение целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на уровне отдельных предприятий

Блок модели	Структурный элемент блока модели	Влияние структурного элемента на достижение целей национального проекта
1. Стратегическое управление портфелем проектов	1.1. Стратегический менеджмент	Обоснование стратегических целей; стратегический анализ деятельности предприятия; разработка стратегии роста производительности труда
	1.2. Управление портфелем проектов	Формирование портфеля проектов предприятия; мониторинг и контроль состояния дел по проектам; обновление портфеля проектов развития предприятия
	1.3. Проектный менеджмент	Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и завершение проектов предприятия по повышению производительности труда
2. Развитие человеческих ресурсов	2.1. Навыки работы в сетях	Повышение производительности труда за счет использования искусственного интеллекта, облачных технологий, больших баз данных, технологий виртуальной реальности
	2.2. Языковые навыки	Развитие международных связей; формирование новых компетенций в области продаж и экспортной деятельности
	2.3. Толерантность и стрессоустойчивость	Повышение производительности труда членов команды за счет терпимости к иному мировоззрению, образу жизни и поведению; за счет способности переносить действие стрессоров без вредных всплесков эмоций
3. Развитие производственных систем	3.1. Бережливое производство	Освоение инструментов повышения производительности труда, сокращение затрат, производственных и складских помещений, максимальное качество при минимальной стоимости

Блок модели	Структурный элемент блока модели	Влияние структурного элемента на достижение целей национального проекта
	3.2. Быстрореагирующее производство	Снижение времени выполнения заказов, увеличение объема выполняемых работ при изготовлении мелких партий изделий
	3.3. Активное производство	Способность быстро и с минимальными затратами перестраивать ресурсы с целью использования неожиданных открывающихся возможностей
4. Развитие инновационности предприятия	4.1. Предпринимательское мышление	Умение сотрудника делать выбор, брать на себя ответственность, уметь создать и управлять бизнесом, извлекать выгоду предприятию из любой ситуации
	4.2. Креативность	Развитие у сотрудника способности к творчеству, способности реагировать на необходимость в применении новых подходов и разработки новых продуктов
	4.3. Методология разработки инновации	Планирование, разработка концепции, системное и рабочее проектирование инновации. Испытания и доводка опытного образца, освоение серийного производства нового продукта

Источник: составлено авторами.

Применительно к конкретной категории обучаемых блок-схема интегративной модели опережающего обучения может быть визуализирована в виде радара, представленного на рис. 2.

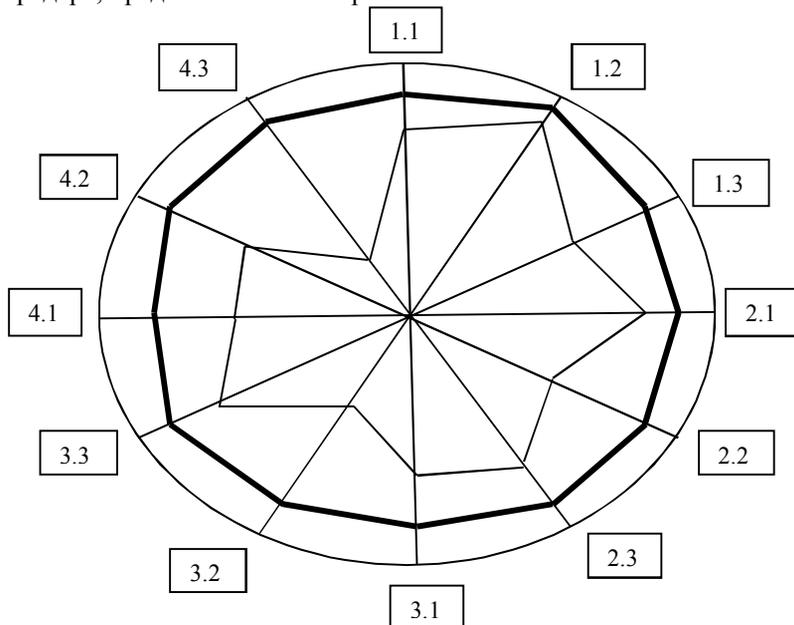


Рис. 2. Радар компетенции: фактический и желаемый уровень.

Условные обозначения: — — желаемый уровень; — — фактический уровень.

Источник: собственная разработка авторов

При составлении радаров компетенций существующий уровень компетенций персонала оценивается экспертным методом. Для определения желаемого уровня используется ресурсно-целевой подход. При этом достижение 100% уровня компетенций не всегда возможно. Это зависит не только от обязательства достичь целевых показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», но и от объема ресурсов, которыми располагает предприятие-участник нацпроекта для достижения поставленных целей. Например, для выборки из 7 крупных промышленных предприятий Пермского края (см. табл. 1) была характерна следующая картина: существующий уровень компетенций в сфере управления производительностью труда составлял 50–60%, в ходе опережающего обучения персонала ставилась цель повысить его до 80–90%. Разрыв между фактическим и целевым уровнем компетенций конкретной категории персонала преодолевается путем разработки и реализации интегрированной образовательной программы, адаптированной для особенностей существующей модели компетенций обучаемых работников предприятия.

В табл. 3 отображены основные свойства разработанной авторской интегрированной модели опережающего обучения, применяемой в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Таблица 3. Основные свойства интегрированной модели опережающего обучения персонала, проявляющиеся в условиях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»

Свойства модели обучения персонала	Характеристика свойства для интегрированной модели обучения персонала предприятий-участников нацпроекта
Категория обучаемых	Охватывает все категории персонала
Уровни управления	Охватывает все уровни управления
Тип интеграции	Стержневая (проблемно-тематическая) интеграция
Связь с государственными программами и проектами	Реализуется в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», взаимосвязана с целями и задачами национального проекта «Цифровая экономика»
Тип решаемых проблем	Проблемы управления ростом производительности труда
Тип формируемых компетенций	Трансдисциплинарные компетенции в сфере управления ростом производительности труда
Тип финансирования	Финансируется за счет государственных субсидий
Форма организации обучения	Работа в проектных группах, сформированных из сотрудников различных структурных подразделений предприятия
Тип преподавателя	Преподаватели-консультанты из образовательных учреждений, прошедших конкурсный отбор на право реализации опережающего обучения
Связь с практикой	Практико-ориентированное обучение
Подход к оценке эффективности обучения	Достижение предприятием целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»

Источник: составлено авторами.

Научные результаты, полученные в ходе исследования, могут быть применены на крупных промышленных предприятиях-участниках нацпро-

екта по повышению производительности труда для более обоснованного формирования программ опережающего обучения персонала, в научно-исследовательских и экспертных организациях – при разработке программ и проектов обучения промышленно-производственного персонала; в органах государственной власти и управления – при разработке национальных программ и проектов развития промышленности страны.

Апробация и обсуждение результатов исследования

За период с 2018 по 2019 г. интегративный подход к организации опережающего обучения, разработанный авторами, был апробирован на нескольких крупных промышленных предприятиях Пермского края, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (табл. 1).

К концу 2019 г. в рамках национального проекта обучалось более 6 000 сотрудников крупных промышленных предприятий Пермского края, что составляет около 17% от численности занятых в проекте. Обучение проходили все категории персонала: топ-менеджеры, руководители среднего звена управления, ключевые сотрудники, рядовые работники предприятия. Мероприятия по переобучению и повышению квалификации работников предприятий в рамках реализации национального проекта субсидируются Правительством Пермского края. Ежегодный объем поддержки находится на уровне 100 млн руб.

Наличие комплексной интегративной модели опережающего обучения позволило преподавателям-консультантам ускорить процесс формирования у персонала новых компетенций, а также повысить практическую значимость достигнутых результатов обучения. Как правило, ежегодный прирост производительности предприятий, участвующих в национальном проекте, находится на уровне 5%. Это может быть объяснено эффектом от обучения и консалтинга. Но если проводится существенная модернизация производства за счет реализации инновационных проектов, то производительность дополнительно возрастает в среднем на такую же величину. В отдельных случаях совокупный прирост производительности труда на выборочных предприятиях Пермского края за исследуемый период достигал 24–36%. Кроме того, комплексное освоение персоналом новых знаний и навыков в процессе интегративного обучения по тематическим программам национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» характеризуется синергетическим эффектом и приводит к росту результативности и по другим направлениям деятельности промышленных предприятий.

Для примера рассмотрим эффекты от реализации интегративной модели опережающего обучения для предприятия ПАО «Краснокамский завод металлических сеток», которое в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» реализовало в 2018 г. программу «Повышение производительности труда и цифровизация производства», сформированную на основе интегративного подхода.

В 2018 г. годовой прирост производительности труда на предприятии составил 21%, что в 4 раза выше минимального показателя для участников нацпроекта по повышению производительности труда (5%) в первом году его реализации. По данным 2018 г., завод вошел в ТОП-100 лидеров промышленности России по росту производительности труда в выборке из более 5 000 отечественных предприятий [30].

Наглядным практическим результатом обучения стала разработка специалистами предприятия двух масштабных проектов. Первый проект «Модернизация производства синтетических и металлических сеток» носил импортозамещающий характер. Проект получил поддержку экспертного совета Фонда развития промышленности, на его реализацию выделено 100 млн руб. Второй проект был инициирован для участия завода в экспортном марафоне Пермского края. Он касался выхода предприятия на внешний рынок и поиска заинтересованных внешнеторговых партнеров. Проект был одобрен бизнесменами компании Lootah Group of Companies из ОАЭ. Подписано соглашение о взаимовыгодном сотрудничестве, в соответствии с которым запланировано испытание мобильного дорожного покрытия для вертолетной площадки «Росомаха» и создание совместного производства каркасной сетки «Росомаха».

Кроме того, ПАО «Краснокамский завод металлических сеток» выступило пилотной площадкой для апробации автоматизированного диагностического комплекса РОСТ, разработанного специалистами ВНИИ труда для предприятий реального сектора экономики. Комплекс РОСТ предназначен для оперативного выявления проблем в сфере управления производительностью труда. Следует отметить, что основные направления диагностики, выполняемые в рамках комплекса РОСТ, корреспондируются со структурными элементами разработанной интегрированной модели опережающего обучения, что позволило решать выявленные проблемы в рамках компетенций, сформированных в процессе интегрированного опережающего обучения.

Вместе с тем при реализации интегрированных программ опережающего обучения на промышленных предприятиях Пермского края замечены и недостатки, которые, с нашей точки зрения, оказывают негативное влияние на достижение целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

1. Образовательные программы осуществляют лицензированные образовательные учреждения, а реализация мероприятий по обеспечению роста производительности труда, в том числе разработанных в процессе проведения учебных занятий, проходит уже под руководством профессиональных консультантов (Федеральный центр компетенций, Региональный центр компетенций и др.). Преподаватели-эксперты образовательных учреждений выпадают из процесса практического внедрения результатов обучения: нарушается единство и преемственность учебного процесса и практики хозяйствования. Считаем, что преподавателей-экспертов образовательных учреждений в определенной мере необходимо привлекать к

процессу внедрения проектов роста производительности труда на тех предприятиях, где они проводили обучение персонала.

2. Каждое предприятие при реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» нарабатывает свой уникальный опыт, который бы был интересен и полезен другим компаниям. Обмен опытом освоения передовых инструментов роста производительности труда предусмотрен как одна из целей национального проекта. Но, к сожалению, в Пермском крае до сих пор нет единой организационной площадки, на которой бы происходил обмен опытом управления производительностью труда между участниками нацпроекта. Считаем целесообразным создать такую площадку, а, может, даже не одну, на базе Министерства промышленности, торговли и предпринимательства Пермского края, образовательного учреждения, реализующего программы опережающего обучения персонала, или передового предприятия, демонстрирующего высокий рост производительности труда.

3. Иногда на предприятиях наблюдается смещение целей при формировании образовательных программ опережающего обучения. Цель национального проекта – повышение производительности труда – замещается другой целью – повышением уровня квалификации персонала предприятия за государственный счет. Здесь необходимо разработать механизм компенсации государству субсидии на обучение персонала в случае, если, обучив бесплатно персонал, предприятие не разрабатывает эффективных проектов и не достигает установленных для него целевых показателей национально-го проекта по повышению производительности труда.

Выводы

В процессе выполненного исследования:

– Выделены актуальные направления опережающего обучения персонала применительно к крупным промышленным предприятиям, участвующим в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости» на территории Пермского края.

– Разработана интегративная модель опережающего обучения персонала, которая может использоваться как основа для формирования программ обучения сотрудников крупных промышленных предприятий в контексте управления организационными изменениями, осуществляемыми в процессе реализации нацпроекта по повышению производительности труда.

– Определено влияние структурных элементов интегрированной модели опережающего обучения персонала на достижение целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» и представлена визуализация разработанной модели на уровне отдельной группы обучаемых сотрудников предприятия.

– Проанализировано воздействие интегративной модели опережающего обучения персонала на деятельность ПАО «Краснокамский завод металлических сеток» – представителя выборочной группы крупных промышлен-

ных предприятий Пермского края, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в 2018 и 2019 гг. По результатам выполненного анализа выявлены позитивные эффекты, которые свидетельствуют о благоприятном воздействии интегративного подхода к опережающему обучению персонала на показатели деятельности предприятия.

– Сделан вывод о том, что применение нового подхода к обучению персонала предприятий-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» не только совершенствует производственную и управленческую деятельность, но и приводит к появлению новых проблем, которые требуют разработки мер по их устранению.

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 крупного бизнеса. Также проведенное исследование способствует развитию методологии интегративного подхода к обучению в части формирования образовательных программ для проведения опережающего обучения персонала крупных промышленных предприятий, участвующих в реализации нацпроекта по повышению производительности труда. Предложенная интегративная модель опережающего обучения персонала может служить основой для разработки программ подготовки и переподготовки различных категорий работников для крупных промышленных предприятий, осуществляющих сложные проекты организационных изменений. Практическое применение результатов исследования позволит более обоснованно и эффективно 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.

Авторы выражают благодарность и глубокую признательность директору по персоналу АО «ОДК-Пермские моторы» Красавиной Ольге Сергеевне, а также заместителю генерального директора по ИТ-технологиям ПАО «НПО “Искра” Соболеву Сергею Игоревичу, чьи практические советы и ценные замечания были учтены при работе над данной статьей.

Литература

1. *Паспорт* национального проекта «Производительность труда и обеспечение занятости»: утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам 24.12.2019 г., протокол № 6. URL: <http://government.ru/info/35567/> (дата обращения: 03.02.2020).

2. *О ходе реализации* национальных проектов: заседание президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 11 ноября 2019 г. URL: <http://government.ru/news/38310/> (дата обращения: 20.02.2020).

3. *Kuhn T.S.* The Structure of Scientific Revolutions. Chicago : University of Chicago Press, 1996. 212 p.
4. *Marsh D.* Content and language integrated learning: the European dimension – actions, trends and foresight potential. Oxford : Oxford University Press, 2002. 204 p.
5. *Tsaturyan A.* An option for an advanced training model // Cross – Cultural Studies: Education and Science (CCS&ES). 2017. Vol. 2, is. 3. P. 31–37.
6. Лучшие участники национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» получили награды // Официальный сайт ФЦК. URL: <https://xn--b1aedfedwqdbfbnzkf0oe.xn--p1ai/ru> (дата обращения: 10.08.2020).
7. *Балацкий Е.В., Екимова 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
8. *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
9. *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
10. *Большаков С.* О практиках проектного управления: опыт стран Центральной и Восточной Европы // Общество и экономика. 2018. № 9. С. 33–43.
11. *Чернопятков А.М.* К вопросу производительности труда в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. № 7 (12А). С. 131–144.
12. *Щербаков А.И.* Государственное регулирование производительности труда в современной России // Горизонты экономики. 2016. № 6 (32). С. 18–23.
13. *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: 05.02.2020).
14. *Иванов О.Б., Бухвальд Е.М.* Национальные проекты России: региональное изменение // ЭТАП: Экономическая теория. Анализ. Практика. 2019. № 1. С. 37–53.
15. *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
16. *Костарева Л.В.* Реализация приоритетных национальных проектов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Общество, экономика, управление. 2018. Т. 3, № 1. С. 37–43.
17. *Шаронина Л.В., Катаева Т.М.* Повышение производительности труда на промышленных предприятиях Ростовской области: возможные пути решения проблемы // Инженерный вестник Дона. 2018. № 4. URL: <http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5479> (дата обращения: 01.03.2020).
18. *Шолин Ю.А., Мартояс 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
19. *Ashton S.* Where's the action? The concept of action in action learning // Action Learning Research and Practice. 2006. № 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. № 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 Macroregions of Russia: Spatial Interdependence // Studies on Russian Economic development. 2017. Vol. 29, is. 2. P. 135–143.

23. 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. № 49 (1). P. 86–106. DOI: 10.1177/1350507617706832

24. *Методические рекомендации «Привлечение консультантов для участия в федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»*. URL: <http://frp74.ru/about/files/5.%20%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf> (дата обращения: 02.03.2020).

25. *Методические рекомендации по повышению производительности труда для предприятий-участников регионального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости»*. URL: <https://minpromtorg.permkrai.ru/industry/povyshenie-proizvoditelnosti-truda/> (дата обращения: 02.03.2020).

26. Гриценко Л.И. Теория и практика обучения: интегративный подход. М. : Академия, 2008. 240 с.

27. Мокий В.С., Лукьянова Т.А. От дисциплинарности к трансдисциплинарности в понятиях и определениях // *Universum: Общественные науки*. 2016. № 7 (25). URL: <http://7universum.com/ru/social/archive/item/3435> (дата обращения: 07.03.2020).

28. Lesley F.G. Cooperative education and retention: a study among science, Math, and engineering students. Raleigh : University of North Carolina, 2004. 81 p.

29. *Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»*: утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (дата обращения: 03.03.2020).

30. *Итоги всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России–2019»*. URL: <http://www.up-pro.ru/specprojects/lidery/> (дата обращения: 10.03.2020).

Developing an Integrative Model of Staff Proactive Training in the Framework of the Labor Productivity and Employment Support National Project

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2020. 52. pp. 119–138. DOI: 10.17223/19988648/52/8

Tatyana V. Alexandrova, Perm State University (Perm, Russian Federation). E-mail: atvpsu@yandex.ru

Viktor L. Popov, Perm State University (Perm, Russian Federation). E-mail: pku06@mail.ru

Keywords: national project, labor productivity, integration of staff training, proactive training, staff competencies, staff training program.

The implementation of the Labor Productivity and Employment Support national project for the period from 2019 to 2024 becomes a priority factor in the growth of labor productivity in enterprises of non-primary sectors of the Russian economy. The project provides for large-scale proactive training of staff of domestic enterprises in innovative methods of managing labor productivity. Proactive training is characterized by a wide range of potential effects, which are often not fully manifested in practice due to the prevalence of a fragmented approach to the development of corporate educational programs and the lack of a holistic understanding among managers of enterprises of the content of the staff training process. The aim of the study is to develop an integrative model of staff proactive training focused on the formation of transdisciplinary competencies necessary to solve complex managerial and economic problems in the field of increasing labor productivity. In the research, the authors used the methodology of an integrative approach to staff training, the methodology of critical thinking, the methodology of system analysis, the method of expert data analysis, and the statistical method. The authors conclude that the elaborated integrative model develops a model of staff competencies in the field of labor productivity management and contrib-

utes to a more efficient achievement of the goals of the Labor Productivity and Employment Support national project.

JEL Classification: D83, M53, O40

References

1. Russian Federation. (2019) *Passport of the Labor Productivity and Employment Support national project: Approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects on December 24, 2019, Protocol No. 6*. [Online] Available from: <http://government.ru/info/35567/> (Accessed: 03.02.2020). (In Russian).
2. Russian Federation. (2019) *On the progress in the implementation of national projects: Meeting of the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects on November 11, 2019*. [Online] Available from: <http://government.ru/news/38310/> (Accessed: 20.02.2020). (In Russian).
3. Kuhn, T.S. (1996) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
4. Marsh, D. (2002) *Content and language integrated learning: The European dimension – actions, trends and foresight potential*. Oxford: Oxford University Press.
5. Tsaturyan, A. (2017) An option for an advanced training model. *Cross-Cultural Studies: Education and Science (CCS&ES)*. 2 (3). pp. 31–37.
6. Federal Center of Competences in the Field of Labor Productivity. (n.d.) *The best participants of the Labor Productivity and Employment Support national project received awards*. [Online] Available from: <https://xn--b1aedfedwqdbfbnzkf0e.xn--plai/ru> (Accessed: 10.08.2020). (In Russian).
7. Balatskiy, E.V. & Ekimova, N.A. (2019) Russia in the World System of Labor Productivity. *Mir novoy ekonomiki – The World of New Economy*. 13 (3). pp. 1428–1441. (In Russian). DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-3-14-28
8. Bel'chik, T.A. (2019) Labour Productivity: Current State and Hidden Reserves. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya – The Science of Person: Humanitarian Researches*. 1 (35). pp. 219–225. (In Russian). DOI: 10.17238/issn1998-5320.2019.35.219
9. Bogatyreva, I.V., Kozhukhova, N.V. & Zheleznikova, E.P. (2018) Analysis of the current state of labor productivity in Russia. *Ekonomika truda – Russian Journal of Labour Economics*. 5 (3). pp. 683–698. (In Russian). DOI: 10.18334/et.5.3.39239
10. Bol'shakov, S. (2018) Project management practices: the experience of the countries of Central and Eastern Europe. *Obshchestvo i ekonomika – Society and Economy*. 9. pp. 33–43. (In Russian). DOI 10.31857/S020736760001433-5
11. Chernopyatov, A.M. (2017) On the issue of labor productivity in the Russian Federation. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra – Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 7 (12A). pp. 131–144. (In Russian).
12. Shcherbakov, A.I. (2016) Gosudarstvennoe regulirovanie proizvoditel'nosti truda v sovremennoy Rossii [State regulation of labor productivity in modern Russia]. *Gorizonty ekonomiki*. 6 (32). pp. 18–23.
13. Gorelov, N.A., Korableva, O.N., Litun, V.V. & Sinov, V.V. (2015) Labour productivity in the context of the development of the economy of St. Petersburg. *Sovremennye tekhnologii upravleniya – Modern Management Technology*. 5 (53). [Online] Available from: <https://sovman.ru/article/5302/> (Accessed: 05.02.2020). (In Russian).
14. Ivanov, O.B. & Bukhval'd, E.M. (2019) Natsional'nye proekty Rossii: regional'noe izmerenie [National projects of Russia: A regional dimension]. *ETAP: Ekonomicheskaya teoriya. Analiz. Praktika – ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*. 1. pp. 37–53. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10067
15. Ivanov, O.B. & Bukhval'd, E.M. (2019) National Project on Labour Productivity: The Key “Economic Breakthrough” for Russia. *ETAP: Ekonomicheskaya teoriya. Analiz.*

Praktika – ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice. 3. pp. 28–41. (In Russian). DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10078

16. Kostareva, L.V. (2018) The Implementation of Priority National Projects in the Russian Federation: Problems and Prospects. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie – Society, Economy, Management*. 3 (1). pp. 37–43. (In Russian).

17. Sharonina, L.V. & Kataeva, T.M. (2018) Improving productivity in industrial enterprises of the Rostov region: possible solutions to the problem. *Inzhenernyy vestnik Dona – Engineering Journal of Don*. 4. [Online] Available from: <http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5479> (Accessed: 01.03.2020). (In Russian).

18. Sholin, Yu.A. & Martoyas, M.A. (2019) Policy of the Krasnodar Region in the Sphere of Labor Productivity. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 9 (2). pp. 34–38. (In Russian). DOI: 10.24411/2500-1000-2019-11543

19. Ashton, S. (2006) Where's the action? The concept of action in action learning. *Action Learning Research and Practice*. 3 (01). pp. 5–29.

20. Kelliher, F. (2014) Just do it: action learning as a catalyst for reflective learning on an MBA programme. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 5(141). pp. 1275–1280.

21. Nelson, S.A. & Yeo, R.K. (2012) Action learning for middle manager development: the case of an Australian state-based large organization. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 12 (4). pp. 292–307.

22. Rusanovskiy, V.A. & Markov, V.A. (2017) Employment and Labor Productivity in Macroeconomic Regions of Russia: Spatial Interdependence. *Studies on Russian Economic Development*. 29 (2). pp. 135–143.

23. Vince, R., Abbey, G. & Langenhan, M. (2018) Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection. *Management Learning*. 49 (1). pp. 86–106. DOI: 10.1177/1350507617706832

24. Federal Center of Competences in the Field of Labor Productivity. (2019) *Methodological recommendations: Engaging consultants to participate in the Targeted Support for Increasing Labor Productivity at Enterprises federal project*. [Online] Available from: <http://frp74.ru/about/files/5.%20%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf> (Accessed: 02.03.2020). (In Russian).

25. Perm Krai. (n.d.) *Methodological recommendations for increasing labor productivity for enterprises participating in the Labor Productivity and Employment Support regional project*. [Online] Available from: <https://minpromtorg.permkrai.ru/industry/povyshenie-proizvoditelnosti-truda/> (Accessed: 02.03.2020). (In Russian).

26. Gritsenko, L.I. (2008) *Teoriya i praktika obucheniya: integrativnyy podkhod* [Theory and Practice of Teaching: An Integrative Approach]. Moscow: Akademiya.

27. Mokiy, V.S. & Luk'yanova, T.A. (2016) From disciplinarity to transdisciplinarity in concepts and definitions. *Universum: Obshchestvennye nauki*. 7 (25). [Online] Available from: <http://7universum.com/ru/social/archive/item/3435> (Accessed: 07.03.2020). (In Russian).

28. Lesley, F.G. (2004) *Cooperative Education and Retention: A Study Among Science, Math, and Engineering Students*. Raleigh: University of North Carolina.

29. Russian Federation. (2019) *Passport of the National Program Digital Economy of the Russian Federation National Project: Approved by the Presidium of the Council for Strategic Development and National Projects under the President of the Russian Federation, minutes of June 4, 2019, No. 7*. [Online] Available from: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (Accessed: 03.03.2020). (In Russian).

30. Up-pro.ru. (2019) *Itogi vsrossiyskoy premii "Proizvoditel'nost' truda: Lidery promyshlennosti Rossii–2019"* [Results of the all-Russian award Labor Productivity: Industry Leaders of Russia–2019]. [Online] Available from: <http://www.up-pro.ru/specprojects/lidery/> (Accessed: 10.03.2020).