

## ОБЗОРЫ

# СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ВОЗМОЖНО ЛИ ОБУЧЕНИЕ БЕЗ РАЗВИТИЯ?

**Е. К. ЗАВЬЯЛОВА**

*Институт «Высшая школа менеджмента»,  
Санкт-Петербургский государственный университет, Россия<sup>а</sup>*

**А. АРДИШВИЛИ**

*Колледж образования и развития личности, Университет Миннесоты, США<sup>б</sup>*

Статья посвящена современным проблемам корпоративного обучения в российских компаниях. Авторы последовательно решают ряд взаимосвязанных задач: проведение анализа динамики формирования системы корпоративного обучения (его политического и практического аспектов) по вторичным информационным данным; изучение факторов, оказавших влияние на процесс создания системы корпоративного обучения; осуществление критического анализа изменений с позиций психологической науки. Отмечены значительное развитие и преобразование системы корпоративного обучения в российских компаниях, произошедшие за последние четыре года, однако изменения не всегда приводят к желаемым результатам. В ходе анализа соотношения «ресурс — результат» с позиции концепции двойной петли научения К. Арджириса в статье сделан вывод о существовании проблем организационного и методического плана, влияющих на результаты корпоративного обучения. Причины их возникновения связаны с психологическими механизмами процесса обучения взрослых людей. Предложены психолого-педагогические подходы к преодолению указанных проблем.

*Ключевые слова:* дополнительное образование, система корпоративного обучения, двойная петля научения, профессиональное и личностное развитие, деятельностный подход, педагогический дизайн.

*JEL:* M53.

---

Исследование выполнено при финансовой поддержке Санкт-Петербургского государственного университета в рамках гранта «Трансформация управления человеческими ресурсами российских компаний в условиях цифровой экономики» (проект № 16.23.1458.2017).

Адреса организаций: <sup>а</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Институт «Высшая школа менеджмента», Россия, 199004, Санкт-Петербург, Волховский пер., 3; <sup>б</sup> Колледж образования и развития личности, Университет Миннесоты, США, Бертон Холл, 254, Миннеаполис, MN 55455-0226.

© Е. К. Завьялова, А. Ардишвили, 2019

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.405>

В экономически развитых странах дополнительное образование является одним из главных условий реализации концепции пожизненного обучения. «Стратегия развития образования стран Европейского союза до 2020 г.» [European Policy...] предусматривает важность дополнительного профессионального образования как одного из ключевых факторов развития европейского общества. К основным целям дополнительного образования относятся: развитие систем непрерывного обучения и поддержки образовательной мобильности; повышение качества и эффективности профессиональной подготовки и переподготовки; расширение творческого потенциала и инноваций в профессиональной подготовке и переподготовке кадров и др.

Для России формирование эффективной системы дополнительного образования также является одной из приоритетных задач, обеспечивающих дальнейшее развитие и достижение уровня экономически развитых стран. Корпоративное обучение выступает неотъемлемой частью системы дополнительного образования. В работе [Ardichvili, Zavyalova, 2015] отмечаются следующие особенности российской системы корпоративного обучения: первоначальная зависимость программ дополнительного профессионального обучения от государства; универсализация образовательных программ; существование системы обязательного повышения квалификации для специалистов различных профессий. В процессе реформ роль государства снижалась, обучение персонала становилось целью и функцией менеджмента компаний, что проявилось в создании и укреплении отделов, центров обучения и развития персонала (Learning & Development — L&D), а также в формировании корпоративных университетов. Особо подчеркивается зависимость объемов инвестиций в обучение от общей экономической ситуации в стране. К примеру, 2008 и 2015 гг. характеризовались общей экономической рецессией, которая негативно отразилась на планах компаний по обучению персонала.

Цель настоящей работы — анализ изменений, произошедших в области корпоративного обучения в российских компаниях в период с 2016 по 2019 г. Для ее достижения необходимо решение следующих задач, определивших структуру данной статьи:

- 1) анализ политики в отношении формирования системы корпоративного обучения в России;
- 2) изучение факторов, оказавших влияние на процесс формирования системы корпоративного обучения;
- 3) анализ практики корпоративного обучения в 2016–2019 гг. по вторичным данным;
- 4) критический анализ происходящих изменений с позиций психологической науки.

## **ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В РОССИИ В ПЕРИОД С 2016 ПО 2019 Г.**

В данном разделе представлены сведения об изменении государственной политики в отношении дополнительного (в том числе и корпоративного) образования в рассматриваемый в период с 2016 по 2019 г.

В 2017 г. в академическом центре при Правительстве РФ был издан «Бюллетень о сфере образования» [Аналитический центр при Правительстве РФ, 2017]. В нем констатируется, что количество людей, получающих дополнительное образование, за время реформ возросло, но уровень привлечения негосударственных ресурсов остался при этом невысоким. До настоящего момента не сформированы стратегия и механизмы управления системой дополнительного профессионального образования.

Каждый пятый житель России в возрасте 25–64 лет прошел профессиональную подготовку, переподготовку или повышение квалификации за период с 2010 по 2017 г. На фоне увеличения численности работников, закончивших программы профессиональной подготовки, пере-

подготовки и повышения квалификации, прирост расходов консолидированного бюджета Российской Федерации на эти цели замедлился. В 2017 г. 40% россиян самостоятельно оплатили свое дополнительное обучение. Ожидалось, что в дальнейшем рост численности дополнительно обучающихся продолжится, однако государственный бюджет не сможет обеспечить потребность негосударственных компаний в повышении квалификации персонала. Это обстоятельство обостряет проблему формирования механизмов финансирования и управления системой дополнительного образования.

В настоящее время сохраняется отраслевая диспропорция в участии компаний в системе дополнительного образования. Продолжают лидировать компании, занятые в сфере добычи полезных ископаемых и высокотехнологичных отраслях. Следует отметить наличие различий в возрастной структуре обучающихся: наиболее полно представлена группа 20–29 лет, затем — 30–39 лет, существенно ниже активность обучения в когорте 40–49 лет, наименьший показатель у лиц в возрасте 60–64 лет. По основным формам обучения лидирует самообразование, включающее различные онлайн-курсы. В целом в 2016 г. доля онлайн-образования составила 7% от общего объема рынка образовательных услуг. В заключении «Бюллетеня о сфере образования» подчеркивается необходимость создания новых механизмов управления дополнительным образованием и его финансирования, направленных на решение проблемы квалификации кадров в современных условиях [Аналитический центр при Правительстве РФ, 2017].

Обсуждение проблем дополнительного образования представлено и в докладе «Двенадцать решений для нового образования» Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики [Кузьминов, Фрумин, 2018]. Авторы констатируют, что в России доля взрослых, вовлеченных в дополнительное образование, в настоящее время в 2–3 раза ниже, чем в развитых

странах, и предлагают проект его развития, предполагающий рост числа обучающихся взрослых до 40% к 2024 г., повышение доли компаний, организующих обучение для персонала, до 80%, а также увеличение количества трудоустроенных граждан в возрасте 60–72 лет — до 32%. Расходы на инвестиции в дополнительное образование должны возрасти с 18,71 млрд руб. в 2019 г. до 117,26 млрд руб. в 2024 г. Проект предусматривает предоставление каждому гражданину трудоспособного возраста возможности повысить квалификацию с последующей объективной оценкой и помощью в трудоустройстве. Стоимость услуг и размер софинансирования со стороны гражданина или работодателя будут определяться в зависимости от профессиональной области и характера осваиваемых компетенций. В 2019–2021 гг. услуги должны предоставляться в первую очередь в сфере стратегически важных профессий, в том числе в области цифровой экономики. К 2025 г. намечен выход на полную самокупаемость созданного рынка программ непрерывного образования. Кроме того, планируется: создание современных методически и технологически оснащенных центров образования взрослых на базе многопрофильных колледжей, вузов, корпоративных университетов, а также некоммерческих и необразовательных организаций; формирование и поддержка «Единой национальной электронной платформы» — навигатора образовательных программ и сервисов трудоустройства и ряд других мер. По мнению разработчиков, отказ от проекта приведет к снижению роста производительности труда и падению уровня технологического предпринимательства. Пострадает не только качественное, но и количественное измерение человеческого капитала: без государственной поддержки программ обучения взрослого населения экономика недополучит 10% рабочей силы, не будут созданы новые высокопроизводительные рабочие места (с потерей не менее 20 тыс. рабочих мест в год).

К числу проблем, затрудняющих развитие дополнительного профессионального образования в России, авторы доклада отнесли недостаточность его финансирования со стороны государства. Так, в 2017 г. из федерального бюджета на эти цели было затрачено 23,9 млрд руб. (в 2015 г. — 19,5 млрд руб.). Из внебюджетных средств (средства организаций и населения) в 2017 г. было выделено 119,5 млрд руб. (в 2015 г. — 97,5 млрд руб.). Для выхода из создавшейся ситуации предлагается реализация модели государственно-частного партнерства в различных его вариантах, что приведет к возрастанию к 2024 г. бюджетных и внебюджетных (средств организаций и населения) расходов на обучение до 58,42 и 430,7 млрд руб. соответственно.

В аналитическом отчете, подготовленном к III Международной конференции «Больше, чем обучение: как развивать цифровые навыки», специалисты Корпоративного университета Сбербанка представили свой взгляд на особенности развития корпоративного обучения в условиях цифрового мира [Катькало и др., 2018]. Корпоративное обучение в России рассматривается в контексте мировых трендов формирования компетенций, требующихся специалистам в ближайшем будущем. В основу анализа положена «Целевая модель компетенций — 2025», сформированная компанией BCG на базе консенсусных мнений экспертов — представителей Сбербанка, RosExpert/Korn Ferry, НИУ ВШЭ, WorldSkills Russia и Global Education Futures [Бутенко и др., 2017]. В соответствии с этой моделью, корпорации должны развивать, помимо сугубо технических навыков работы с цифровыми устройствами, когнитивные и социально-поведенческие компетенции работников, направленные на обеспечение их комфортного существования, эффективную коммуникацию и саморазвитие в цифровой среде. Авторы поддерживают идею о том, что изменения технологических и социальных условий несут угрозу специалистам как низкой,

так и средней квалификации (офисным работниками, строителям, операторам станков). Одновременно появляются новые виды занятости. Однако современное корпоративное обучение в России пока недостаточно ориентировано на ответ новым вызовам. Так, ощущается значительный дефицит квалифицированных специалистов с ИТ-навыками: по оценкам консалтинговых компаний, спрос на таланты в области цифровых технологий и аналитики с 2015 по 2020 г. вырастет на 33%. Наибольшую динамику продемонстрируют сфера масс-медиа и технологий (43%), финансовые услуги (36%), автомобильная промышленность (35%).

К числу основных проблем налаживания системы корпоративного обучения авторы отчета относят сложности, связанные с привлечением персонала в обучение и отсутствием стандартных методов оценки эффективности обучения. По данным на 2015 г., большинство работников безразлично или демотивировано в отношении обучения цифровым навыкам. Кроме того, прямая оценка обучающего воздействия не формализована и не системна, не отражает связь полученного знания и сформированного навыка с поведением на рабочем месте. Подчеркивается, что в настоящее время корпоративное обучение в России отвечает современным требованиям в недостаточной степени. Оно должно стать частью цифровой образовательной среды, которая будет способствовать построению эффективной цифровой экономики согласно требованиям технологических, экономических и социальных изменений.

В целом можно отметить существенный рост внимания к вопросам организации дополнительного, в том числе и корпоративного, образования в последние годы. Это позволяет выделить ряд актуальных проблем: преодоление отставания от требований среды; создание работоспособных механизмов дальнейшего совершенствования форм государственно-частного партнерства; внедрение цифровых технологий и участие в формировании мировой цифровой среды.

## **ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ**

На политику корпоративного обучения в России в 2016–2019 гг. могли оказать влияние глобальные и локальные факторы.

Первая группа факторов связана с глобальными изменениями социально-экономической среды. Среди них — стремительное развитие цифровых технологий, используемых в обучении, а также выход на рынок труда поколений, выросших в условиях проникновения цифровых технологий во все сферы жизни. В исследовании, проведенном Сбербанком совместно с агентством Validata в конце 2016 г., продемонстрирован ряд отличительных качеств представителей поколения *Z*: привязанность к онлайн-процессам, отсутствие устойчивых предпочтений и уважения к авторитетам, быстрая переключаемость внимания, наличие проблем с принятием самостоятельных решений, склонность к социальным взаимодействиям, представление о собственной уникальности, изменение понимания успеха, ориентация на комфорт и удовольствие в противовес упорному труду, короткий горизонт планирования [30 фактов..., 2016]. Очевидно, что указанные характеристики требуют существенной корректировки традиционных педагогических методов обучения.

К группе факторов, специфических для России, можно отнести особенности налогового законодательства, привязывающего налог на прибыль к затратам компаний на обучение персонала. В 2017 г. был принят закон, направленный на налоговое стимулирование работодателей к подготовке высококвалифицированных рабочих кадров, согласно которому льготная ставка налогообложения может касаться расходов работодателя на обучение по основным и дополнительным профессиональным образовательным программам на прохождение независимой оценки квалификации на соответствие требованиям к

квалификации работников<sup>1</sup>. Внесение изменений в Налоговый кодекс РФ должно способствовать развитию системы профессионального образования, а также мер по совмещению теоретической подготовки и практического обучения на предприятиях.

Кроме того, ожидается, что изменение законодательства должно повлиять на практику корпоративного обучения. Речь идет о повышении с 2019 г. возраста выхода на пенсию: для мужчин — с 65, для женщин — с 60 лет<sup>2</sup>. Необходимость обучения старшей возрастной группы сотрудников станет значительной проблемой для предприятий — это связано со сложностями мотивации людей старше 45 лет к приобретению новых знаний [Прохоренко, 2019]. Данная проблема должна решаться в самом ближайшем времени.

Можно предположить, что изменения социально-экономических условий среды, влияние современных глобальных и локальных факторов существенно повлияют на динамику формирования политики и практики корпоративного обучения в России.

## **ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В 2016–2019 ГГ. В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ОБЗОР ВТОРИЧНЫХ ДАННЫХ**

Наиболее полная информация о практике корпоративного обучения в российских компаниях в период с 2016 по 2019 г. содержится в исследовании Русской школы

<sup>1</sup> Федеральный закон РФ № 169-ФЗ от 18 июля 2017 года «О внесении изменений в статью 264 части второй Налогового кодекса Российской Федерации в целях мотивации организаций к участию в подготовке высококвалифицированных рабочих кадров».

<sup>2</sup> Федеральный закон РФ № 350-ФЗ от 3 октября 2018 года «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий».

управления [Планы компаний на обучение..., 2019]. Исследование проводилось среди представителей компаний разных сфер бизнеса и различной численности персонала (от 50 до 3 тыс. человек). В опросе приняли участие 500 собственников бизнеса, топ-менеджеров компаний и директоров по персоналу. По данным опросов, наибольший интерес как к онлайн-обучению, так и к внутреннему корпоративному обучению проявлялся в 2016–2017 гг. К примеру, в 2016 г. онлайн-обучение использовали 33,3%, а в 2017 — 27,4% респондентов, а внутреннее корпоративное обучение как единственный формат — соответственно 51,1 и 31,7% компаний. В 2017 г. 31% опрошенных точно определились с тем, что будут обращаться за обучением в бизнес-школы.

Опрос, проведенный в декабре 2018 г., показал возрастание интереса к обучению сотрудников. Бюджеты на обучение в 50,5% исследуемых компаний остались без существенных изменений, 27,9% — отметили увеличение (против 20,6 и 17% — в 2017 и в 2016 гг.) и 14,6% — уменьшение бюджетов (против 16,6 и 24% — в 2017 и в 2016 гг.). Для оптимизации затрат на обучение в 2019 г. компании планировали переход на дистанционное обучение (25,7%), проведение внутрикорпоративных тренингов силами специалистов компании (49,8%), развитие систем наставничества (36,5%), формирование баз знаний (32,7%), создание центров обучения и привлечение внутреннего тренера (19%).

Представленные данные корреспондируют с результатами исследования крупной консалтинговой компании SHL, проведенного в 2016 г. Они свидетельствуют о том, что в 2017 г. ожидалось увеличение бюджета на обучение в 41% компаний (в отличие от 36% — в 2016 г.) [Пескин, 2019].

На конференции Corporate Learning, проходившей в марте 2018 г. в Москве, была представлена следующая картина состояния проблемы корпоративного обучения в России. Капитализация российского рынка корпоративного обучения состав-

ляла в рассматриваемый период времени около 100 млрд руб. в год. При этом 33% организаций на рынке обучали сотрудников своими силами, около 10% компаний считали эффективным организацию собственного обучающего центра, и только 20% организаций имели выделенную структуру для проведения регулярных курсов повышения квалификации сотрудников. Около 40% компаний пользовались услугами сторонних организаций; 33% сотрудников считали программы корпоративного обучения недостаточно интересными, и лишь 12% обучаемых применяли на практике навыки, приобретенные в процессе обучения. Одновременно 75% сотрудников опрошенных организаций отметили необходимость получения новых знаний, 67% — использовали мобильные устройства для доступа к образовательному контенту [Corporate Learning, 2018].

О схожих тенденциях свидетельствуют результаты исследования, проведенного в 2019 г. компанией Kontakt InterSearch Russia и посвященного ключевым трендам в обучении персонала [РБК, 2019]. Более половины компаний решили не сокращать бюджет на образование персонала в 2019 г. При этом 15% работодателей увеличили, а 14% — напротив, уменьшили затраты на обучение по сравнению с предыдущим годом; у 19% работодателей бюджет на образовательные программы для сотрудников не был выделен.

Компании готовы оплачивать обучение в первую очередь зарабатывающим подразделениям (49%), на втором месте по приоритетам — топ-менеджмент (28%). По мнению работодателей, именно компания должна оплачивать обучение сотрудников (89% ответов). Однако опрос работников свидетельствует о другой ситуации: только 18% компаний полностью берут на себя расходы, в 43% случаев сотрудник-руководитель платит за свое образование самостоятельно. Наиболее важными навыками для развития у менеджеров респонденты назвали: интерес к новым технологиям и современным решениям ведения

бизнеса (47%), переговорные навыки (38%) и креативное мышление (36%). Подчиненным следует учиться управлению командой (55%), продуктивному взаимодействию (51%) и также переговорным навыкам (49%). Наиболее ожидаемые эффекты обучения — повышение уровня профессионализма и рост прибыльности [РБК, 2019].

Аналитический обзор Forbes представил интересные данные, касающиеся отношения сотрудников к обучению. Ссылаясь на результаты исследования российского рынка дополнительного профессионального образования, проведенного изданием East-West Digital News совместно с Фондом общественного мнения в 2017 г., автор обзора заключает: россияне уверены в том, что дополнительное образование способствует карьерному росту во всех социально-профессиональных группах. Однако меняются приоритеты и ценности обучения: люди в большей степени убеждены, что не полученные знания, а наличие сертификата о прохождении курсов или серии семинаров делает более вероятным увеличение зарплаты или повышение в должности (84% работников, самостоятельно оплативших свое дополнительное образование, сочли его полезным, и лишь 4% высказали противоположную точку зрения). К выводу о бесполезности повышения квалификации чаще приходили те, кому дополнительное обучение оплачивало государство [Спиридонова, 2018].

Достаточно сложные изменения претерпела судьба корпоративных университетов, выполняющих функцию центров обучения в компаниях. В 2015–2016 гг. основная часть крупных компаний предприняла значительные усилия для создания таких обучающих единиц в своей структуре [Коваленко, 2016]. Однако к 2019 г. интерес к этому несколько снизился, особенно со стороны средних компаний, что связано с рядом факторов. Главный из них состоит в том, что создание корпоративных университетов требует значительного финансирования, результаты которого трудно оценить. В настоящее время представите-

ли наиболее развитых крупных компаний ведут речь об изменении роли и функций корпоративных университетов, их места в структуре организации. Платформенные технологии позволяют использовать их в качестве своеобразных образовательных marketplace [Что делать, когда..., 2018]. В качестве основной современной функции корпоративного университета упоминаются фильтрация знаний и формирование необходимого для компании образовательного контента путем привлечения различных (в том числе и внутренних) экспертов, имеющих лучшие наработки по решению актуальных задач.

Подвести итоги в области исследования трендов развития корпоративного образования в России помогают материалы конференции EdmarketLab, состоявшейся осенью 2018 г. в Московской школе управления СКОЛКОВО [Полковникова, 2018]. Представленные на ней доклады были разделены на четыре потока: 1) EdPro — для профессионалов в области образования; 2) EdCorp — для менеджеров корпоративных университетов; 3) EdAcadem — для представителей вузов и школ; 4) EdStart — для тех, кто задумывается о запуске собственных образовательных проектов. Участники конференции выявили три основных тренда развития корпоративного образования.

Первый тренд — оценка эффективности применения онлайн-обучения. Всплеск интереса к этому формату обучения в 2016 и 2017 гг. несколько снизился. По мнению практиков, выступавших на конференции, онлайн-обучение в качестве единственного формата не работает — необходимо увеличивать и разнообразить каналы и формы коммуникации. Предполагается, что смешанное обучение (blended learning) станет трендом в течение ближайших пяти лет [Полковникова, 2018].

Второй тренд — формирование содержания деятельности L&D подразделений. Быстрый рост объема информации затрудняет скорость усвоения материала, поэтому обучение должно быть ситуационным

и быстрым. Цели деятельности этих подразделений перемещаются с обученности на эффективность работы с информацией. Актуальной становится задача управления знаниями, а также определения носителей компетенций. Одним из ключевых показателей эффективности организации обучающихся программ может быть скорость получения сотрудником релевантной информации при столкновении с конкретной проблемой.

Третий тренд — оценка эффективности обучения. Упоминались несколько стандартных моделей оценки эффективности обучения (например, модель Киркпатрика [Kirkpatrick, Kirkpatrick, 1994]), однако все они в той или иной степени не позволяют полноценно охарактеризовать эффективность инвестиций в обучение. Компании пытаются самостоятельно разработать удовлетворяющие их системы оценки.

В качестве своеобразного «антитренда» было отмечено, что установки на краткость и скорость формирования навыков в корпоративном обучении меняют требования к наличию фундаментальных знаний, профессиональных дипломов и сертификатов. Обратной стороной такого подхода становится тот факт, что в сфере внимания L&D подразделений остается преимущественно обучение, а не развитие. Меньшее внимание уделяется программам, призванным развивать корпоративную культуру, формировать командное видение, а также управленческим тренингам, которые сотрудники проходили для карьерного продвижения [Полковникова, 2018].

Результаты опроса 300 российских компаний, проведенного в 2017 г. порталом «Компетенции», показали, что 57% респондентов имеют долгосрочные программы системного обучения персонала; 26% опрошенных отметили, что продвижение в компаниях связано с результатами обучения, а 33% — осознают необходимость такой связи [Широкопояс, 2017]. Эти данные подтверждают существование проблемы некоторого отвлечения внимания L&D специалистов от задач установления вза-

имосвязи между обучением и карьерным развитием, которая также высказывалась на конференции EdmarketLab [Полковникова, 2018].

Для установления того, какие тенденции в сфере корпоративного обучения являются универсальными, а какие — свойственны российским компаниям, нами были привлечены к анализу данные трехлетнего исследования (2017–2019 гг.) компании LinkedIn [Chelovechkov, Spar, 2019]. Исследование представляет результаты опроса более 2 тыс. компаний США по поводу трансформации корпоративного обучения в условиях цифровизации. Прежде всего, в качестве основного тренда в развитии корпоративного обучения отмечены возрастание стратегической роли обучения персонала (особенно в отношении талантов), стабилизация и даже рост бюджетов компаний, выделенных на обучение. Вторым трендом является возрастание роли и разнообразия форм онлайн-обучения персонала. К аналогичным результатам привело изучение рынка корпоративного обучения в американских компаниях, осуществленное международной организацией Association for Talent Development [State of the Industry Report, 2016]. Среди популярных методов обучения персонала назывались смешанное обучение, микрообучение, геймификация, персонализированное обучение, массовые открытые онлайн-курсы [Bezhovski, Poorani, 2016]. Эти тенденции можно оценить как универсальные для компаний России и США.

К числу отличительных особенностей компаний США можно отнести подход к решению стратегических задач обучения персонала. В структуре отделов управления человеческими ресурсами сформирован новый вид деятельности: развитие талантов (talent development), основное предназначение которого состоит в формировании внутренней культуры обучения в организации [Chelovechkov, Spar, 2019]. Целью развития талантов является поддержка бизнеса в стратегическом и кадровом планировании, включая привлечение

и удержание сотрудников, обладающих необходимыми навыками. Главная задача этой деятельности — выявление у специалистов компании разрыва между имеющимися и требуемыми навыками и организация индивидуализированного процесса обучения. Вторая задача — повышение вовлеченности в учебные программы, третья — разработка планов карьеры. Инструментом их решения выступает установление рабочих коммуникаций со средним менеджментом, что позволяет корректировать процесс обучения для формирования реально востребованных навыков и адекватно оценивать его результаты. Онлайн-обучение не является самоцелью, а рассматривается в качестве одной из современных технологий, позволяющих решать стратегические задачи развития талантов, и связывается в основном не с экономией затрат, а с предоставлением свободы в выборе необходимых учебных курсов и времени их освоения.

Итак, основные тенденции развития корпоративного обучения в России и США являются общими, тем не менее используемые подходы к решению возникающих проблем различаются. В контексте данной статьи не ставится задача подробного сравнительного анализа процессов корпоративного обучения в различных странах, однако можно предположить, что способы, направленные на повышение эффективности корпоративного обучения в компаниях США, в большей степени ориентированы на формирование корпоративной культуры обучения и затрагивают важные системные механизмы управления поведением персонала.

Возвращаясь к проблемам корпоративного обучения в России, необходимо отметить, что позиция и оценки практиков не противоречат выводам специалистов, отвечающих за формирование политики образования. За прошедшие годы отмечены рост интереса бизнеса к обучению сотрудников и снижение участия государства в организации дополнительного образования. Интенсивно развиваются новые фор-

мы корпоративного обучения, такие как дистанционное и цифровое обучение. Наибольшее внимание привлекают краткосрочные программы развития востребованных навыков.

Вместе с тем имеются противоречивые тенденции в развитии процессов корпоративного обучения. Первая из них связана с тем, что компании готовы инвестировать средства и развивать технологии обучения персонала, но эти вложения не всегда достигают намеченных целей. К примеру, исследование Deloitte (2019 г.) показало, что 80% представителей российских компаний считают свои организации недостаточно эффективными с точки зрения своевременного определения потребности в необходимых навыках и соответствующем обучении персонала [Тенденции в сфере..., 2019]. Вторая тенденция касается отношения людей к обучению и развитию в компаниях. С одной стороны, отмечается рост добровольного участия людей в самообразовании, а с другой — имеет место демотивация персонала по отношению к участию в программах обучения, иницируемых государством или компаниями. Люди осознают необходимость приобретения новых знаний и навыков, однако их намерения не переходят в активные действия. Третьей тенденцией можно считать сложность оценки результатов обучения по отношению к целям и задачам организаций.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ**

Противоречия между трендами государственной политики, касающейся дополнительного образования, ростом заинтересованности компаний в обучении персонала, совершенствованием образовательных технологий и поведением сотрудников могут приводить к возникновению расхождений между ожидаемыми и реальными результатами развития корпоративного обучения,

что ставит под вопрос эффективность принимаемых усилий. Очевидно, что эту проблему следует рассматривать с позиции различных научных дисциплин: экономики, социологии, менеджмента. Остановимся на ее психологических аспектах.

Обучение является не только функцией менеджмента и средством управления необходимыми знаниями и навыками в компании, но и процессом, который имеет психологические механизмы самореализации и педагогические технологии внешнего управления. Данные механизмы как способствуют реализации управленческих решений на макро- и организационном уровнях, так и противодействуют им. Противодействие может быть неосознанным и проявляться на уровне поведения персонала, его отношения к происходящим изменениям.

С позиции психоаналитической концепции К. Арджириса, причиной такой ситуации выступают защитные механизмы, свойственные и индивидам, и организациям в целом. Их запуск связан с ломкой многолетней традиции использования односторонней петли обучения для изменения поведения сотрудников в желаемом для компании направлении [Argyris, 1997]. Поведение, осуществляемое в рамках данной модели, опирается на следующие управляющие ценности, согласно которым необходимо:

- достигать намеченной цели;
- добиваться максимального успеха и стремиться к минимизации неудачи;
- подавлять негативные чувства и ощущения;
- вести себя в соответствии с тем, что считаете рациональным.

Следование этим ценностям направлено на то, чтобы избежать угроз, потерю авторитета и ощущения некомпетентности. Все это составляет основу защитного поведения. Отсутствие объективного анализа причин, провоцирующих защитную реакцию, приводит к формированию замкнутого круга. В условиях, требующих быстрой реакции на изменения, данная

модель неэффективна, ее должна заменить модель двойной петли научения, в основе которой лежит анализ, критическое изучение поведения и действий для трансформации системы и применяемых программ управления процессами обучения. Организационное научение, по мнению К. Арджириса, это и есть процесс обнаружения и исправления ошибок в привычных системах и программах [Argyris, 2004].

Какие же ошибки провоцируют формирование защитных реакций в отношении обучения у сотрудников современных корпораций? Условно они касаются проблем организационного и методического уровней. Под проблемами организационного плана мы подразумеваем принципы и системы организации обучения в компании. Программы обучения и подбор обучающихся по традиции формируются L&D-отделами по принципу «сверху–вниз». Сотрудники воспринимают их как очередное необоснованное давление извне, а не как помощь в приобретении необходимых знаний и навыков, в результате чего снижается мотивация к обучению. Подтверждением этого предположения служат данные о недоверии людей по отношению к программам, инициируемым государством; недостаточной вовлеченности персонала в обучение новым, в частности цифровым, навыкам; небольшом проценте сотрудников, отмечавших реализацию новых, полученных в результате обучения, навыков на практике [Феоктистова, 2018].

Большое значение имеет проблема оценки результатов обучения, которая осложняется тем, что основными «стейкхолдерами» трудовых процессов, связанных с обучением, являются различные функциональные подразделения, а не L&D-отдел. В результате такого распределения ответственности возникает разрыв в цепочке «потребность — навык — результат». В то же время неадекватные критерии оценки являются мощными демотиваторами для персонала, формирующими защитные реакции по отношению к обучению. Не менее значимым выступает разрыв между функ-

циями обучения и развития, отмечаемый специалистами L&D-сферы. Наращивание багажа профессиональных знаний и навыков нередко не влечет за собой ожидаемых карьерных изменений и профессионального развития.

Обучение персонала — система мероприятий, направленная на повышение уровня знаний и квалификации сотрудников. Развитие персонала ориентировано на формирование перспектив карьерного и личностного роста [Завьялова, Латуха, 2016]. С позиции экономики для сотрудника может быть выгодно приобретать новые навыки, если в компании существует ежегодная оценка по компетенциям (профессиональным, управленческим), а также когда уровень заработной платы и статус зависят от результативности деятельности. На психологическом уровне приобретение новых знаний, умений и навыков обычно приводит к осознанию собственной ценности; повышению уверенности в себе и ощущению самореализации и расширения возможностей. Для того чтобы поддерживать рост сотрудников, компании должны формировать соответствующую организационную культуру, которая будет признавать и поддерживать их прогресс. В идеальном варианте система обучения и развития способствует как индивидуальному (личностному и профессиональному) росту, так и развитию организации в целом. Сравнивая отношение к важности карьерного роста как фактора профессионального развития в российских и зарубежных компаниях, можно отметить его явную недооценку в отечественных организациях. Согласно исследованию Deloitte, 50% российских респондентов отметили важность перспективы карьерного роста для формирования опыта сотрудника в организации по сравнению с ответами 64% представителей зарубежных компаний [Тенденции в сфере управления персоналом в России, 2019].

Можно предположить, что для разрешения возникших противоречий и повышения вовлеченности персонала в обуче-

ние компаниям необходимо пересмотреть основные принципы организации корпоративного обучения. Современные платформенные технологии marketplace способствуют решению не всех перечисленных проблем. В этом плане интересным оказывается опыт компаний, которые меняют традиционную трактовку обучения на подход, основанный на принципах управления знаниями. Они создают необходимую информационную базу, которой могут добровольно пользоваться сотрудники при возникновении потребности в определенных знаниях и навыках. Критериями оценки в этом случае являются показатели не «обученности», а эффективности работы по получению необходимой информации [Феоктистова, 2018].

К проблемам методического плана можно отнести установки на поведенческие критерии обучения — простоту и скорость формирования навыков. Внедрение новых цифровых технологий в сферу обучения несколько сместило центр внимания специалистов L&D в сторону технических процессов, обеспечивающих доступность информации и скорость выработки навыков, в результате чего психолого-педагогическая методология обучения взрослых ушла на второй план. Проблема поиска эффективных подходов к обучению взрослых привлекала педагогов и психологов различных научных школ — можно перечислить несколько ключевых направлений исследований психологических предикторов успешности обучения взрослых. В рамках бихевиоризма (И. Павлов, Б. Скиннер, Дж. Уотсон) личность человека рассматривается как набор поведенческих реакций, характерных для конкретного субъекта. Согласно этой теории, основной принцип обучения заключается в выработке «правильных» реакций и устранении «неправильных». Пример проникновения бихевиористской методологии в область менеджмента — теория и практика модификации рабочего поведения, использующие принцип оперантного обусловливания через построение систем вознаграждения.

Не менее значимое научное направление — когнитивизм (М. Мерилл, Дж. Брунер, Р. Шенк) с акцентом на ментальной активности обучающихся, их способностях перерабатывать информацию. Основным объектом исследования выступают психические процессы и явления: память, мышление, интеллект, способности к решению проблем. В отличие от классического бихевиоризма, когнитивизм предполагает активную позицию человека в обучении и адаптации в социально-экономических условиях.

Важными применительно к предмету настоящего исследования являются такие направления психологической науки, как гуманистическая психология (А. Маслоу, К. Роджерс) и концепция андрагогики (М. Ноулз, С. Змеев). В психолого-педагогической методологии этих направлений заложено представление о потенциале развития взрослого индивида, включающем такие феномены, как личностные особенности, эмоции, мотивация, ценности. Профессиональная самореализация рассматривается в качестве смыслообразующего фактора существования взрослого индивида. Отсутствие возможности реализации и развития в выбранной профессии может приводить к возникновению негативных стрессовых состояний вплоть до синдрома профессионального выгорания [Selye, 1974].

В российской психологической науке близкие представления о механизмах развития взрослых людей рассмотрены в рамках культурно-исторического (Л. Выготский, А. Лурия) и деятельностного (А. Леонтьев, С. Рубинштейн) подходов к изучению процессов обучения. Культурно-исторический подход основан на идее о ведущей роли обучения в развитии личности: обучение может не просто сопровождать естественное развитие, но и опережать его, способствуя его продвижению. Деятельностный подход подчеркивает взаимосвязь категорий «личность» и «деятельность» и принцип активности человека в обучении и освоении действительности в противовес принципу реактивности в бихевиоризме.

Профессиональная деятельность является важным фактором развития и самореализации личности, поскольку тесно связана с жизненными смыслами, ценностями и мотивами.

В качестве подтверждения предположения об особой важности профессиональной самореализации и роста можно привести результаты исследования Deloitte, которые выявили важность ценности «Работа как призвание» у 74% российских респондентов по сравнению с 68% — у зарубежных [Тенденции в сфере управления персоналом в России, 2019]. Можно ограничить место человека в организации ролью «поведенческого робота», однако это будет сопряжено с формированием целого спектра защитных реакций: от демотивации до профессионального выгорания [Асмолов, 2007]. В таком случае потребуются значительные инвестиции компаний не только в обучение, но и в программы, поддерживающие психологическое здоровье работников.

Применяемые в настоящее время методы корпоративного обучения основываются преимущественно на бихевиористском и когнитивистском подходах. Это подтверждается данными о целевой направленности обучения на выработку текущих навыков, а также выборе технологий, которые помогают решать краткосрочные задачи в ущерб программам, обеспечивающим долгосрочное развитие и формирование организационной культуры. В целях развития когнитивных навыков в различные программы повышения квалификации для менеджеров включаются такие дисциплины, как «Дизайн-мышление», «Критическое мышление», «Принятие решений». Однако использование данных методов обучения вне профессионально-личностного контекста не достигает желаемых целей. Происходит своеобразная «дегуманизация» образования, которая способна провоцировать формирование защитных механизмов психологического характера у обучаемых работников.

В качестве одного из путей решения методической проблемы может рассматривать-

ся внедрение в практику обучения трансформированной в гуманитарном направлении концепции педагогического дизайна (Instructional Design или Learning Design). В современных англо-американских источниках педагогический дизайн описывается как систематический процесс создания таких обучающих материалов или образовательных внедрений, которые помогают обучаемым пройти через определенную трансформацию для устранения пробелов в качестве или показателях своей работы [Павлов, 2017]. Подобная трактовка педагогического дизайна подчеркивает бихевиористские и когнитивистские корни его происхождения. Основоположниками концепции принято считать Б. Блума [Bloom, 1956], Р. Мэйгера [Mager, 1962] и Р. Ганье [Gagné, 1965]. Существует несколько моделей педагогического дизайна. В некоторых современных источниках роль педагогического дизайна сужается до научной дисциплины, важнейшая задача которой — разработка методик дистанционного обучения путем внедрения современных информационных технологий [Рябая, 2019].

Представляется, что необходима переоценка содержания, роли и значения педагогического дизайна в корпоративном обучении. Можно присоединиться к позиции представителей деятельностного подхода, которые предлагают преобразовать понятие «instructional design» в «learning activity design» [Моисеева и др., 2004]. При этом целью педагогического дизайна в корпоративном обучении становится не только создание и внедрение программ обучения навыкам и дистанционных курсов, но и формирование обучающей среды, в которой обеспечивается психологическое и профессиональное развитие сотрудников [Воронина, 2016].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрение последовательных задач настоящего исследования: выявление изменений политики в отношении корпоратив-

ного образования, произошедших в период с 2016 по 2019 г.; изучение факторов, повлиявших на возникновение данных изменений; обзор практики корпоративного обучения; критический анализ выявленных проблем с точки зрения психологической науки — позволяет сделать следующие заключения и предположения.

Прежде всего необходимо отметить существенное развитие системы корпоративного обучения в российских компаниях в течение последних нескольких лет. Это выражается в ускорении и углублении процесса «эмансипации» от прямого участия государства, а также в повышении разнообразия структуры и функций подразделений, осуществляющих деятельность по обучению персонала. В настоящее время отмечаются большая заинтересованность и стабильность в реализации функции обучения персонала, меньшая зависимость от изменений внешней экономической ситуации.

Роль государства в обеспечении дополнительного профессионального образования трансформируется — осуществляется переход от непосредственного финансового участия к созданию социально-экономических условий (трудовое, налоговое законодательство) для реализации этой функции частными организациями. Разрабатываются стратегические программы, касающиеся политики государства в области дополнительного образования, а также корпоративного обучения, вводятся льготы налогообложения компаний, затрачивающих средства на обучение персонала.

Значимым фактором, влияющим на эти процессы, становится общая цифровизация процессов управления, в том числе и в области обучения и развития персонала. Проникновение новых технологий сопровождается выходом на рынок поколений, воспитанных в условиях цифровизации. Происходит трансформация средств и методов обучения, направленных на достижение конкурентоспособности компаний в условиях меняющейся среды. Внедряются

облачные технологии, позволяющие систематизировать деятельность по управлению человеческими ресурсами, включающую образовательный аспект, и направить ее на достижение стратегических целей компаний. На организационном уровне компании реагируют на изменения среды увеличением инвестиций в обучающие программы, существенным расширением форм и методов обучения персонала.

Однако перечисленные изменения не всегда приводят к ожидаемым результатам. Анализ соотношения «ресурс — результат» в корпоративном обучении с позиции концепции двойной петли обучения К. Арджириса позволяет сделать вывод о существовании проблем организационного и методического плана, влияющих на результаты обучения. Причины их возникновения связаны с психологическими механизмами процесса обучения взрослых людей. Недостаточное понимание этих механизмов и

преимущественное использование бихевиориально-когнитивистских подходов приводят к возникновению у персонала защитных реакций по отношению к процессу корпоративного обучения, проявляющихся в различных формах и требующих дополнительных инвестиций для своего преодоления.

Вопрос о том, возможно ли обучение без развития применительно к области корпоративного обучения, имеет положительный ответ: гибкость психики позволяет человеку адаптироваться в различных условиях существования. Однако стоимость такой адаптации может быть разной. Модели корпоративного обучения, ориентированные преимущественно на скорость приобретения, формирования и изменения рабочих навыков, могут оказаться во всех смыслах весьма затратными, поскольку не учитывают потребности профессионально-личностного роста сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- 30 фактов о современной молодежи. 2016. Исследование Сбербанка. [Электронный ресурс]. [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth\\_presentation.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth_presentation.pdf) (дата обращения: 15.12.2019).
- Аналитический центр при Правительстве РФ. 2017. Дополнительное профессиональное образование в России — итоги реформ. *Бюллетень о сфере образования* 14: 4–15.
- Асмолов А. Г. 2007. *Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека*. М.: Смысл.
- Бутенко В., Полуниин К., Котов И., Сычева Е., Степаненко А., Занина Е., Ломп С., Руденко В., Топольская Е. 2017. *Россия 2025: от кадров к талантам*. М.: ВСГ.
- Воронина Д. В. 2016. Педагогический дизайн в современной России: проблемы и пути развития. *Педагогический журнал* (3): 61–68.
- Завьялова Е. К., Латуха М. О. 2016. *Управление развитием человеческих ресурсов*. СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Каткало В. С., Волков Д. Л., Баранов И. Н., Зубцов Д. А., Соболев Е. В., Юрченков В. И., Старовойтов А. А., Сафронов П. А. 2018. *Обучение цифровым навыкам: глобальные вызовы и передовые практики. Аналитический отчет к III Международной конференции «Больше чем обучение: как развивать цифровые навыки»*. М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка».
- Коваленко А. 2016. Чего они хотят? КУ они хотят. *Эксперт Урал* 22 (689). [Электронный ресурс]. <https://expert.ru/ural/2016/22/chego-oni-hotyat-ku-oni-hotyatx/> (дата обращения: 15.12.2019).
- Кузьминов Я. И., Фрумин И. Д. (ред). 2018. *Двенадцать решений для нового образования: доклад центра стратегический разработок и Высшей школы экономики*. М.: ГУ-ВШЭ.
- Моисеева М. В., Полат Е. С., Бухаркина М. Ю., Нежурина М. И. 2004. *Интернет-обучение: технологии педагогического дизайна*. М.: Камерон.

- Павлов Ю. 2017. *Справочные материалы по педагогическому дизайну*. [Электронный ресурс]. <https://yuripavlov.ru/2017/> (дата обращения: 15.12.2019).
- Пескин М. 2019. Тенденции в HR и оценке персонала: новые темы и прогнозы на 2019 г. *SHL Russia & CIS*. [Электронный ресурс]. [https://hr-portal.ru/files/latr\\_2018\\_full\\_results.pdf](https://hr-portal.ru/files/latr_2018_full_results.pdf) (дата обращения: 15.12.2019).
- Планы компаний на обучение сотрудников в 2019 году*. 2019. Аналитика РШУ. [Электронный ресурс]. [https://hr-portal.ru/files/training\\_plans\\_in\\_2019.pdf](https://hr-portal.ru/files/training_plans_in_2019.pdf) (дата обращения: 15.12.2019).
- Полковникова Н. 2018. Три главных темы T&D. *HR — Академия*. [Электронный ресурс]. <https://hr-academy.ru/hrarticle/tri-glavnyih-temyi-t-d.html> (дата обращения: 15.12.2019).
- Прохоренко А. 2019. Чему хотят учиться россияне после 45 лет? *Executive.ru*. [Электронный ресурс]. <https://www.e-executive.ru/education/proeducation/1990254-chemu-hotyat-uchitsya-rossiyane-posle-45-let> (дата обращения: 15.12.2019).
- РБК. 2019. Как и чему учат сотрудников в компаниях: итоги опроса 532 руководителей. *РБК*. [Электронный ресурс]. <https://pro.rbc.ru/news/5cb453429a79470ed4e243cb> (дата обращения: 15.12.2019).
- Рябая Л. 2019. Педагогический дизайн и проектирование: принципы, задачи, модели. *eTutorium*. [Электронный ресурс]. <https://etutorium.ru/blog/pedagogicheskij-dizajn-proektirovanie> (дата обращения: 15.12.2019).
- Спиридонова Ю. 2018. Образование для взрослых. Чему учат работников и сколько это стоит? *Forbes*. [Электронный ресурс]. <https://www.forbes.ru/karera-i-svoibiznes/361741-obrazovanie-dlya-vzroslyh-chemu-uchat-rabotnikov-i-skolko-eto-stoit> (дата обращения: 15.12.2019).
- Тенденции в сфере управления персоналом в России — 2019. 2019. *Делойт Консалтинг*. [Электронный ресурс]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (дата обращения: 15.12.2019).
- Феокистова Е. 2018. Трансформация бизнеса и трансформация HR — кейсы российских компаний в контексте мировых трендов. *Московская Школа Управления СКОЛКОВО*. [Электронный ресурс]. <http://trends.skolkovo.ru/2018/12/transformatiya-biznesa-i-transformatsiya-hr-keysyi-rossiyskih-kompaniy-v-kontekste-mirovyih-trendov/> (дата обращения: 15.12.2019).
- Что делать, когда умрут корпоративные университеты. 2018. *Московская Школа Управления СКОЛКОВО*. [Электронный ресурс]. <http://trends.skolkovo.ru/2018/02/cto-delat-kogda-umrut-korporativnyie-universitety/> (дата обращения: 15.12.2019).
- Широкопояс А. 2017. Результаты статистического исследования делового портала «Компетенции»: как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала. *Деловой портал «Компетенции»*. [Электронный ресурс]. <http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye-korporativnoe-obuchenie-i-razvitie> (дата обращения: 15.12.2019).

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Ardichvili A., Zavyalova E. 2015. *Human Resource Development in the Russian Federation*. Routledge: N.Y. and London.
- Argyris C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review* (September-October): 115–123.
- Argyris C. 2004. *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford University Press: Oxford.
- Bezhovski Z., Poorani S. 2016. The evolution of e-learning and new trends. *Information and Knowledge Management* 6 (3): 50–57.
- Bloom B. 1956. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational*

- Goals. Handbook I: Cognitive Domain.* Longman: N.Y.
- Chelovechkov A., Spar B. 2019. *2019 Workplace Learning Report*. [Electronic resource]. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf> (accessed: 15.12.2019).
- Corporate Learning*. 2018. IMC Conference. [Electronic resource]. <https://im-conferences.com/corporate-learning/> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Gagné R. M. 1965. *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. Holt, Rinehart & Winston: N.Y.
- Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. 1994. *Evaluating Training Programs*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mager R. 1962. *Preparing Instructional Objectives. A Critical Tool in the Development of Effective Instruction*. Fearon Publishers: Palo Alto, CA.
- Selye H. 1974. *Stress without Distress*. Lippincott Williams & Wilkins: Philadelphia, PA.
- State of the Industry Report. 2016. *Association for Talent Development*. [Electronic resource]. <https://www.td.org/professional-resources/state-of-the-industry-report/> (accessed: 15.12.2019).
- European Policy Cooperation in Education and Training (ET 2020 framework)*. European Commission. [Electronic resource]. [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework\\_en/](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_en/) (accessed: 15.12.2019).
- Translation of references in Russian into English**
- 30 *Facts about Modern Young People*. 2016. Sberbank Research. [Electronic resource]. [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth\\_presentation.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth_presentation.pdf) (accessed: 15.12.2019) (In Russian)
- Analytical Center for the Government of the Russian Federation. 2017. Additional professional education in Russia — the results of the reforms. *Education Bulletin* 14: 4–15. (In Russian)
- Asmolov A. G. 2007. *Psychology of Personality: Cultural and Historical Understanding of Human Development*. Moscow: Smysl. (In Russian)
- Butenko V., Polunin K., Kotov I., Sycheva E., Stepanenko A., Zanina E., Lomp S., Rudenko V., Topolskaia E., 2017. *Russia 2025: From Staff to Talents*. Moscow: BCG. (In Russian)
- Voronina D. V. 2016. Instructional design in modern Russian education: Problems and ways of development. *Pedagogicheskii Zhurnal* (3): 61–68. (In Russian)
- Zavyalova E. K., Latukha M. O. 2016. *Human Resource Development Management*. SPb.: St. Petersburg University Publishing House. (In Russian)
- Katkalo V. S., Volkov D. L., Baranov I. N., Zubtsov D. A., Sobolev E. B., Yurchenkov V. I., Starovoitov A. A., Safronov P. A. 2018. *Digital Skills Training: Global Challenges and Best Practices. Analytical Report for III International Conference «More than Training: How to Develop Digital Skills»*, Moscow: Sberbank Corporate University. (In Russian)
- Kovalenko A. 2016. What do they want? They want CU. *Expert Ural* 22 (689). [Electronic resource]. <https://expert.ru/ural/2016/22/chego-oni-hotyat-ku-oni-hotyatx/> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Kuzminov Ya. I., Frumin I. D. (eds). 2018. *Twelve Solutions for New Education: Strategic Research Center and the Higher School of Economics Report*. Moscow: HSE Publishing House. (In Russian)
- Moiseeva M. V., Polat E. S., Bukharkina M. Yu., Nezhurina M. I. 2004. *E-learning: Technologies for Instructional Design*. Moscow: Kameron. (In Russian)
- Pavlov Yu. 2017. *IDD&E: Essentials*. [Electronic resource]. <https://yuripavlov.ru/2017/> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Peskin M. 2019. Trends in HR and personnel assessment: New topics and forecasts for 2019. *SHL Russia & CIS*. [Electronic resource]. [https://hr-portal.ru/files/latr\\_2018\\_full\\_results.pdf](https://hr-portal.ru/files/latr_2018_full_results.pdf) (accessed: 15.12.2019). (In Russian)

- Russian Companies Training Plans in 2019*. 2019. REC Analytics. [Electronic resource]. [https://hr-portal.ru/files/training\\_plans\\_in\\_2019.pdf](https://hr-portal.ru/files/training_plans_in_2019.pdf) (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Polkovnikova N. 2018. Three main topics of T&D. *HR — Academy*. [Electronic resource]. <https://hr-academy.ru/hrarticle/tri-glavnyih-temyi-t-d.html> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Prokhorenko A. 2019. What do Russians want to learn after 45? *Executive.ru*. [Electronic resource]. <https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1990254-chemu-hotyat-uchitsya-rossiyane-posle-45-let> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- RBC. 2019. How and what company employees are taught: the results of the survey of 532 managers. *RBC*. [Electronic resource]. <https://pro.rbc.ru/news/5cb453429a79470ed4e243cb> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Ryabaya L. 2019. Pedagogical design and engineering: Principles, objectives, models. *eTutorium*. [Electronic resource]. <https://etutorium.ru/blog/pedagogicheskij-dizajn-proektirovanie> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Spiridonova Yu. 2018. Education for adults. What do employees learn and how much does it cost? *Forbes*. [Electronic resource]. <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/361741-obrazovanie-dlya-vzroslyh-chemu-uchat-rabotnikov-i-skolko-eto-stoit> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Trends in the field of personnel management in Russia — 2019. 2019. *Deloitte*. [Electronic resource]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Feoktistova E. 2018. Business and HR transformation: Russian companies cases in the context of global trends. *Skolkovo*. [Electronic resource]. <http://trends.skolkovo.ru/2018/12/transformatiya-biznesa-i-transformatiya-hr-keysyi-rossijskih-kompaniy-v-kontekste-mirovyih-trendov/> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- What will happen when corporate universities die? 2018. *Skolkovo*. [Electronic resource]. <http://trends.skolkovo.ru/2018/02/chto-delat-kogda-umrut-korporativnyie-universitety/> (accessed: 15.12.2019). (In Russian)
- Shirokopoyas A. 2017. Business portal “Competencies” statistical study results: How Russian companies manage the processes of training and staff development. *Business Portal “Competencies”*. [Electronic resource]. [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitiye](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitiye) (accessed: 15.12.2019). (In Russian)

*Статья поступила в редакцию  
8 ноября 2019 г.*

*Принята к публикации  
27 декабря 2019 г.*

---

***The Contemporary Problems of Corporate Education in Russian Companies: Can There be Learning Without Development?***

***Elena K. Zavyalova***

Graduate School of Management, St. Petersburg State University, Russia

***Alexandre Ardichvili***

College of Education and Human Development, University of Minnesota, USA

The article is devoted to contemporary problems of corporate education in Russian companies. It consistently solves three issues: analysis of quantitative and qualitative dynamics of corporate education system formation based on secondary information data, investigation of factors that

influenced the process of corporate education system formation, critical analysis of the results of the ongoing changes from the standpoint of psychological science. A significant development and transformation of the corporate education system in Russian companies has been noted over the past three years. However, changes do not always produce the expected results. Analyzing the “resource — result” link from the position of the double loop learning concept suggested by C. Argyris, the authors come to the conclusion that there exist problems of organizational and methodological nature that affect the performance of corporate education. The causes of these problems are related to the psychological mechanisms underlying the adult learning process. Psychological and pedagogical approaches to overcoming these problems are proposed.

*Keywords:* continuing education, corporate education, double-loop learning, professional and individual development, activity approach, pedagogical design.

*JEL:* M53.

*For citation:* Zavyalova E.K., Ardichvili A. 2019. The contemporary problems of corporate education in Russian companies: Can there be learning without development? *Russian Management Journal* 17 (4): 499–516.

*Initial Submission:* November 8, 2019  
*Final Version Accepted:* December 27, 2019