

DOI: 10.25990/socinstras.pss-24.vb2h-3717
EDN: EXXWOZ
УДК 316.334:37



Д. А. ПОТАПОВ, Н. Г. МАРКОВА

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ НА БАЗЕ EDTECH КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В статье анализируются аспекты обучения сотрудников в условиях оторванности от практик решения бизнес-задач и затрудненного профессионального самоопределения в современном мире. Выявляется причина этого явления в условиях сложившейся системы образования и рассматриваются шаги по преодолению данной проблемы. Рассматриваются процессы взаимодействия «HR-специалистов» и выпускников учебных заведений и опытных специалистов в условиях бизнеса. Акцентируется внимание на «HR-инструментах» по развитию «hard-skills — твердых навыков, soft-skills — гибких навыков» и ценностей сотрудников в EdTech-компаниях с учетом бизнес-задач. Актуализируется соответствие компетенций сотрудника задачам бизнеса. В статье на примере крупной EdTech-компании — Educate Online Inc — транслируется пошаговый сценарий развития всех знаний, умений и навыков наряду с ценностями у взрослого поколения через призму андрагогики.

Ключевые слова: EdTech, HR, андрагогика, бизнес, обучение, развитие, HR-специалист, ценности, гибкие навыки, твердые навыки, образовательная компания.

D. A. POTAPOV, N. G. MARKOVA

CORPORATE TRAINING OF EMPLOYEES ON THE BASIS OF THE COMPANY'S EDTECH IN THE CONTEXT OF BUSINESS PROCESSES

The article analyzes the aspects of employee training in the conditions of detachment from the practices of solving business problems and difficult professional self-determination in the modern world. The reason for this phenomenon in the conditions

of education is revealed and steps to overcome this problem are considered. The processes of interaction between “HR-specialists” and graduates of educational institutions and experienced professionals in the business environment are considered. Attention is emphasized on “HR-tools” for development of “hard-skills — hard skills, soft-skills — flexible skills” and values of employees in EdTech company taking into account business tasks. The correspondence of employee competencies to business tasks is actualized. In the article on the example of a large EdTech company — Educate Online Inc the step-by-step scenario of development of all knowledge, skills and abilities along with values in the adult generation through the prism of andragogy is translated.

Keywords: EdTech, HR, andragogy, business, training, development, HR-specialist, professional self-determination, values, flexible skills, hard skills, education company.

Введение

Согласно опросу, проведенному комиссией Общественной палаты по развитию высшего образования и науки, 85% работодателей считают необходимым повысить уровень подготовки студентов в вузе¹. Это связано с тем, что в последние годы наблюдается расхождение между знаниями, полученными выпускниками университетов и колледжей, и требованиями современного бизнеса (Дудина 2015). Компании и предприятия отмечают у студентов нехватку практических навыков и умений, необходимых для успешной работы в современной профессиональной среде. В качестве причин можно выделить быстрое развитие технологий и изменение требований рынка труда. Знания, полученные студентами во время обучения, могут быть уже неактуальными к моменту их поступления на работу. Технологии и методы работы могут изменяться настолько быстро, что университеты и колледжи не всегда успевают адаптировать свои программы обучения под новые требования. В связи с этим тенденция разрыва обучения и «реального бизнеса» набирает обороты с каждым годом, что выражается в устаревании образовательных подходов. Кроме того, наблюдается перенасыщенность объема знаний, полученных в университете, которые малоприменимы в условиях бизнеса. Выпускник университета подкован с точки зрения теоретических знаний,

¹ 85% работодателей говорят о необходимости улучшить практическую подготовку студентов // Ведомости. — 2023. — 12 июня. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/07/12/984879-85-rabotodatelei-govoryat-o-neobhodimosti?ysclid=lr1xqry85p985472171> (дата обращения: 16.12.2023).

в то время как бизнес стремится оптимизировать и облегчить многие процессы с учетом преимущественно углубленного практического подхода к решению той или иной проблемы.

В современных условиях наблюдается разрыв ожиданий студентов от получаемой профессии и реальной практики в качестве специалиста. Вместе с тем нехватка / отсутствие хотя бы минимального опыта работы с реальными проектами и ситуациями служит дополнительным затруднением в его будущем трудоустройстве. Кроме того, некоторые компании считают, что университеты и колледжи не обеспечивают достаточное количество практических занятий и стажировок, которые помогли бы студентам получить реальный опыт работы (Характер взаимодействия российских компаний и системы высшего образования глазами работодателей 2014: 165). Это может быть связано с ограниченными ресурсами и возможностями учебных заведений.

В свете этих факторов многие компании предпочитают нанимать выпускников с опытом работы или предлагают им программы стажировок и обучения на рабочем месте. Это позволяет компаниям обучать сотрудников в соответствии с требованиями своей отрасли и обеспечивать их практическими навыками и знаниями (Razumova 2021: 85–98).

Важным представляется минимизация временных издержек в процессе выстраивания траектории обучения. В связи с этим возникает вопрос, как сделать так, чтобы обучение строилось на базе целенаправленного трека с фиксированной хронологией действий в пользу целостного понимания новых методов, теорий в той или иной профессиональной области с точки зрения перспективных трендов? Что должен предпринять руководитель по отношению к подчиненным, чтобы руководящее лицо могло грамотно извлекать активные *hard-skills* и *soft-skills*, и организовывать определенные мероприятия на развитие пассивных знаний, умений и навыков в перспективе?

Для решения этой проблемы необходимо укреплять связь между учебными заведениями и бизнесом, обеспечивать студентам возможности большего изучения практического опыта, адаптировать программы обучения под требования современного рынка труда. С этих позиций считаем целесообразным изучение специфики корпоративного обучения персонала на базе EdTech-компаний в условиях корпоративного обучения, поскольку проблематика профессионального самоопределения людей на этапе выбора профессии, смены карьерного трека, развития знаний, умения и навыков является одной из ключевых повесток в профессиональной деятельности.

Теоретический подход к вопросу обучения сотрудников в EdTech-компаниях

Исследование проведено в компании Educate Online Inc², основная деятельность которой базируется на онлайн-образовании для детей и подростков. В основе обучения сотрудников данной компании лежат следующие концепты: непрерывное образование взрослых, развитие сильных сторон и работа над точками роста (слабыми сторонами) в рамках позитивной психологии и формирование ценностей компании. Непрерывное образование демонстрирует идею о том, что личность должна развиваться на протяжении всей своей жизни. Научно-технический прогресс накладывает отпечаток на выбираемые подходы и методы обучения. «Непрерывным является образование, всеохватывающее по полноте, индивидуализированное по времени, темпам и направленности, предоставляющее каждому право и возможности реализации собственной программы его получения и пополнения в течение всей жизни» (Сженов 2011: 93–98). Таким образом, принцип *life learning* является не только важной педагогической концепцией в рамках развития человека, но и становится ключевым аспектом в политике образования ЕС и фундаментом европейской модели образования (Карпущина 2006).

Данный концепт начинают применять активно в трудовой деятельности именно из-за того, что на производстве все процессы видоизменяются стремительно быстро и сотрудник обязан владеть актуальными знаниями с целью профессионального решения тех или иных бизнес-задач. Компания, в свою очередь, рассматривается как «социально-познавательная структура», которая разрабатывает модель обучения с целью получения нового знания (Schon 1971). Мотивация сотрудника поддерживается за счет психологической поддержки, повышения статуса и улучшения экономической составляющей. Кроме того, чем ценнее сотрудник, тем сильнее компания стремится инвестировать свои ресурсы в развитие квалификации этого специалиста. Таким образом, система обучения превращается в мощный стимул повышения производительности труда именно в силу того, что сотрудник начинает применять новые подходы, которые помогают бизнесу решать те или иные задачи намного быстрее и с наименьшим количеством ошибок (Сивец 2007).

Анализ современной социально-педагогической литературы позволяет сделать вывод о значительном вкладе в разработку теоретических

² URL: <https://educate-online.ru> (дата обращения: 16.12.2023).

оснований в области изучения непрерывного образования, обучения взрослых и знания как элемента экзистенциальной жизни индивидов и общества.

Например, А. Роджерс — английский исследователь в области андрагогики — предложил рассматривать обучение взрослых через призму трех ключевых характеристик:

- полнота развития или зрелость;
- чувство перспективы;
- самоуправление или автономия.

В его понимании, взрослый не просто получает всестороннее развитие личности, но и стремится применить свои знания в преобразении окружающей среды с целью достижения определенного результата в условиях самостоятельного принятия решений и ответственности за свои действия. Именно поэтому развивать взрослых нужно через призму того, что нужно не только учитывать эти характеристики, но и усиливать их с целью гармоничного роста личности в процессе обучения (Rogers 1998).

Дж. Дьюи рассматривал обучение как процесс получения знания для решения конкретной проблемы в той или иной деятельности с дальнейшим развитием аналитических способностей у индивида и общества (Дьюи 2000: 146–149). Знание помогает индивиду и социальным группам проявлять интерес к общественным отношениям с целью дальнейшей адаптации к изменяющимся социальным условиям.

В этом отношении корпоративное обучение стремится развивать аналитические способности у сотрудников через призму жизненного опыта для решения бизнес-задач.

С этой точки зрения важно, чтобы индивид мог не просто применять знание, но и мог объяснять свои действия. Об этом писал Э. Гидденс, утверждая, что способность трактовать свои действия через призму цели, причин этого акта называется рационализацией действия. Именно поэтому рационализация действия является не только неотъемлемой характеристикой компетентного субъекта, но и маркером уровня компетенций субъекта, по которому его оценивают окружающие (Giddens 1979: 57). Таким образом, активная проверка своих знаний о мире порождает радикальное сомнение, которое становится одним из важнейших экзистенциальных параметров высокой современности (Абрамова 2011: 83–103). Процесс обучения, в свою очередь, также должен видоизменяться с учетом новых реалий. З. Бауман считал, что эпоха постмодернити стремится обновить достижения эпохи модернити в области образования в силу того, что потребности совершенно нового

общества стали иными и те знания, которые были актуальны в эпоху модернити, ушли на другой план (Бауман 2002: 162).

Я. А. Коменский, предложивший принцип природосообразности, согласно которому обучение и воспитание должны формироваться в концепции возрастных особенностей индивида, также является одним из ключевых аспектов в любом обучении: «Все подлежащее усвоению должно быть распределено сообразно ступеням возраста так, чтобы предлагалось для изучения только то, что доступно восприятию в каждом возрасте» (Подласый 2002: 102). Кроме того, у каждого взрослого уже есть свой уникальный и неповторимый жизненный опыт решения тех или иных задач, важно данный опыт подчеркивать и насыщать новыми знаниями, помогая в формировании определенной формы жизненного опыта, используя различные приемы, концепции, термины и так далее.

Методические материалы в области обучения взрослых должны учитывать андрагогику. Так, в исследовании А. В. Гвоздевой представлен новый вид дифференциации — адаптивная дифференциация, под которой понимается «обучение, учитывающее индивидуальные характеристики студентов, максимально приспособляющее к ним образовательный процесс и создающее условия для развития личностного потенциала каждого обучающегося и его самореализации как субъекта познания, культуры, творчества, общения и т. д.» (Гвоздева 2007: 31–32). Обучение должно уходить от стагнации в сторону многократного обновления с динамическим содержанием. Каждая программа должна развиваться и учитывать возрастные особенности обучаемого. Взрослый человек изучает материал не в формате того, что любое знание — это новая информация, а в оптике, что знание помогает ему решить жизненную и рабочую проблему за счет полученных знаний. Взрослый стремится к немедленному практическому применению полученных знаний и умений в повседневной и профессиональной жизни, поэтому его требования к обучению находятся на повышенном уровне (Невдах 2013: 24–25).

Многие компании фокусируются на устранении слабых сторон сотрудника, затрачивая на это огромные ресурсы. Вместе с тем лучше фокусироваться на раскрытии сильных и скрытых сторон личности. Именно поэтому в бизнесе применяют концепцию сильных сторон Дона Клифтона, суть которой в том, что лучшая помощь, которую может оказать компания по отношению к человеку, — это показать ему, кем он может стать в будущем, если раскроет свой истинный потенциал. Обнаружить природные способности и придать форму — одна из

основных повесток данной концепции, поскольку большинство людей не знают о своих самых сильных сторонах (Buckingham, Clifton 2001: 57). Понимая свои сильные стороны, сотрудник может достичь высоких результатов в своей работе за счет оптимизации и автоматизации многих процессов в силу своих раскрытых знаний (Buckingham 2008).

Формирование успешной корпоративной культуры зависит от структуры ценностей. Важно обучать взрослых не только необходимым навыкам, но и прививать определенные внутренние ценности компании. Например, Г. Риккерт истолковывает ценности как принцип, который задает динамику развития не просто человеческой деятельности, но и всему бытию в контексте человеческих взаимоотношений: «Если цели субъектов лишены ценности, то они не могут осмыслить нашего существования» (Риккерт 1998: 71). Сотрудник должен понимать, что каждое его действие обусловлено теми или иными принятыми в компании ценностями.

В процессе обучения у сотрудника формируется понимание системы разрешений и запретов, способствующих достижению поставленных задач. Поэтому такие ценности, как общечеловеческие, политические, экономические, социальные, чаще всего выражаются в миссии компании и являются ее фундаментом (экономические ценности: выгода, риски и др.), а те, которые предлагают пути решения или достижения общей цели, определяют принципы формирования политики компании, закладываемые в установленные нормы поведения персонала при взаимодействии с клиентами, партнерами, сотрудниками и т. д. (Карташова 2002: 74). Как считает П. Вейлл (Вейлл 1993: 70), система любого объекта, объединяющая людей, имеет следующие категории ценностей:

- экономическая;
- технологическая: вопросы, касающиеся совершенствование методов и подходов в рамках производственных отношений;
- общественная — то, как сотрудники относятся к месту работы;
- социально-политическая: комплекс отношений компании с клиентами;
- трансцендентальная: понимание ответа на вопрос — что из себя представляет компания в оптике сотрудника?

В этом отношении ценности начинают выступать ключевыми элементами общей ментальности между руководством компанией и ее сотрудниками. Последние начинают не только жить в компании по определенным запрограммированным моделям поведения, но и ожидают от других индивидов схожего мировосприятия в вопросах взаимодействия

с другими людьми, ценностного восприятия и так далее. Так, например, Герт Хофстеде, нидерландский социолог, предложил свою методику анализа корпоративных культур в разных странах на основе четырех ключевых признаков: индивидуализм — коллективизм; дистанция власти; неприятие неопределенности; мужественность — женственность (Hofstede 2001). С помощью этой методики он смог выявить не только внешние особенности той или иной организационной культуры, но и глубинные ментальные связи, возникающие между членами организации и влияющие на общую производительность труда в рамках бизнес-процессов.

Таким образом, в процессе обучения сотрудников необходимо учитывать основные ценности компании, которые будут закладываться в образовательные программы. Синхронизация ценностей сотрудников с корпоративной культурой будет способствовать увеличению продуктивности компании.

Кейс-сценарий корпоративного обучения сотрудника в EdTech компании (на примере международного агентства Educate Online)

Educate Online — международное агентство, которое помогает людям обучаться в любой стране мира: получить общее, среднее профессиональное, высшее образование³. В этом отношении одной из ценностей данной компании является ежеквартальное обучение всех сотрудников новым знаниям, умениям и навыкам в рамках бизнес-задач. В данном кейсе мы попытаемся продемонстрировать пошагово действия HR-специалистов по запуску процесса корпоративного обучения.

Каждая должность предполагает четыре нижеуказанных этапа. То, на чем нужно сосредоточиться для развития в данный момент, зависит от этапа, на котором кандидат сейчас находится: 1) онбординг — введение в должность, когда сотрудник изучает основы занимаемой должности, культуры Educate Online и методов работы; 2) перформинг — достижение результатов. Здесь сотрудник определяет, в чем заключаются его сильные стороны, как он может достичь ключевых результатов; 3) мастерство — совершенствование имеющихся знаний, умений и навыков; 4) переход — переход к следующему вызову.

На каждом этапе сотрудник приступает к новой роли в рамках горизонтальной или вертикальной мобильности. В рамках всех

³ URL: <https://educate-online.ru> (дата обращения: 16.12.2023).

этих этапов в компании существует определенная механика работы HR-специалистов. Обучение проводится каждый квартал и движется в рамках непрерывного образования. Обучение является непрерывным и интенсивным, если сравнивать с повышением квалификации в государственных учреждениях, где сотрудники чаще всего повышают квалификацию раз в 5 лет. В EdTech компаниях специалисты по управлению людскими ресурсами стремятся развивать сотрудников часто и с глубиной проработкой. Это связано с тем, что бизнес в данном сегменте развивается в рамках условий турбулентности и VUCA-мира (англ. V — volatility, U — uncertainty, C — complexity, A — ambiguity), в котором не существует понятия стабильности. В этом отношении сотрудники IT / EdTech компаний стремятся быть готовыми к любым вызовам, поэтому сотрудники обязаны владеть наилучшими компетенциями, которые позволяют защитить бизнес от тех или иных рисков (Обухова 2021: 11–22).

Для начала перед HR-специалистами в Educate Online ставится задача провести глубинное и биографическое интервью по методике Ф. Шютце с целью выявления тех или иных интенций при выборе профессии, интересов и хобби в рамках прошлого опыта. После расшифровки интервью и тематического анализа выявляются ключевые коды, которые используются при формировании индивидуального плана развития сотрудника (PDP — Personal Development Plan).

В качестве инструмента используется таблица, в которой измеряются активные и пассивные гибкие и твердые навыки, ставятся вопросы в области саморефлексии по тем или иным задачам, ориентируясь на временной отрезок в шесть месяцев для развития компетенций в работе над ключевыми проектами. Активные знания фиксируются исходя из глубинного биографического интервью, тогда как пассивные знания окончательно фиксируются лишь после собеседования руководителя и сотрудника. Это связано с тем, что руководитель понимает лучше всех, каких компетенций не хватает кандидату для выполнения тех или иных бизнес-задач или для получения в будущем определенной должности в компании. После финального согласования определяются не только сроки по освоению того или иного навыка, но и какое тестовое задание будет использоваться для оценки уровня освоенного навыка: junior — middle — middle + senior — senior + с учетом трехбалльной шкалы, где 1 балл соответствует слабому уровню, 2 балла — сотрудник выполнил задание на хорошем уровне, но имеет точки роста, 3 балла — сотрудник превзошел ожидания и выполнил задачу на уровень эксперта.

После оформления индивидуального плана развития следует другой этап корпоративного обучения — ключевые цели на квартал.

Важно отметить, что обучение выстраивается вокруг бизнес-проектов, поэтому в EdTech-компаниях часто применяется модель OKR (Objective and Key Results) — система управления ключевыми целями в бизнесе (Palo Alto 2015). Каждое обучение в EdTech-компаниях связано с тем, чтобы сотрудник, получив актуальные знания, мог оптимизировать, автоматизировать или улучшить большинство бизнес-процессов. Однако, чтобы сотрудник овладел новой компетенцией, ему нужны проекты, в которых важно не только освоение новых знаний, умений и навыков, но и осознание того, что каждое действие требует от сотрудника наличия серьезной ответственности за свое обучение и свои действия. В этом отношении обучение становится более серьезным за счет повышенного спроса со стороны обучающихся и понимания будущего результата самим обучаемым.

План действий заключается в следующем. Сотрудник самостоятельно прописывает объективные (широкие) цели на квартал, обычно формируются до пяти ключевых целей. Затем он распределяет свои 100% ресурсов на все эти цели в зависимости от приоритета. После этого руководитель помогает сотруднику выделить в каждой общей задаче на квартал ключевые действия по выполнению проекта. Например, у сотрудника в третьем квартале ключевая задача была оформить NDA — это соглашение о неразглашении конфиденциальных данных, но для того, чтобы задача была выполнена, в этой общей задаче выделяются ключевые действия: изучить законодательную базу той или иной страны, проанализировать все данные в компании и выявить группы ключевых типов данных, которые нужно будет защитить в рамках законодательной базы, а после оформить данный документ и собрать все подписи сотрудников, связанных с выполнением этой ключевой задачи.

Сотрудник, оформив ключевые действия, приступает к оформлению дедлайнов и выбору коуча по этой задаче. Коуч должен быть опытным с точки зрения тех или иных компетенций в рамках соответствующей задачи, в его обязанности входит корректировка действий неопытного сотрудника и дальнейшее сопровождение не только с точки зрения знаний, умений и навыков, но и с точки зрения эмоционального дисплея этого кандидата (Масалимова 2013).

Однако не только компетенции являются залогом успеха роста компании. Сильная корпоративная культура также способствует росту эффективности компании за счет внутренних ценностей компании,

которые способствуют мотивации сотрудников и пониманию того, что сотрудник также должен соответствовать корпоративным ценностям бизнеса. В компании Educate Online также выделяют несколько корпоративных ценностей, и в рамках обучения сотрудников специалисты по управлению персоналом стремятся к тому, чтобы не только знания, умения и навыки развивались у сотрудников, но и чтобы у них приобретались определенные внутренние ценности компании. Для формирования этих ценностей в компании менеджеры проводят месяц корпоративных ценностей, где основатели компании и руководители подразделений проводят мастер-классы с командами в рамках формирования этих норм у сотрудников.

Чаще всего сотрудников помещают в определенные кейс-ситуации, где сотруднику дают возможность самостоятельно решить проблему, а далее основатели компании и руководители подразделений демонстрируют пути решения этих кейс-ситуаций через призму ценностей бизнеса. Кроме того, после прохождения обучения в определенном квартале сотрудник проводит саморефлексию по ценностям компании на предмет их принятия, а затем самооценка оценивается руководителем, который окончательно фиксирует наличие соответствующих ценностей у сотрудника.

В компании выделены следующие ключевые ценности:

- делай то, что имеет смысл;
- будь гибким;
- давай и принимай обратную связь;
- относись к компании как к своей собственной;
- пробуй и учись.

Компания стремится воспитывать новое поколение с точки зрения привития определенных культурных ценностей в силу того, что бизнесу важно, чтобы сотрудник соответствовал определенным нормам, которые будут отличать его от других специалистов на рынке труда, чтобы сотруднику не доказывали, для чего нужно обучение и развитие, чтобы сотрудник понимал ценность всего происходящего в компании. Если специалист не стремится сформировать определенные ценности, а стремится получить лишь компетенции и блага, то он получает статус — потребитель, а не член семьи в рамках компании. Для EdTech компании характерно то, что сотрудники чаще всего относятся к коллегам именно как членам семьи, поэтому корпоративные ценности здесь очень важны.

Следующий шаг заключается в том, что сотруднику предоставляют дополнительно различные курсы других экспертов с целью финального

закрепления компетенций по тем или иным проектам. Чаще всего сотрудники компании Educate Online стремятся освоить следующие компетенции: аналитика различных метрик с помощью AI (искусственный интеллект) с финальным оформлением детальной визуализации через призму графического дизайна; управление командами в рамках обучения, удержания, мотивации, адаптации сотрудников; проведение маркетинговых исследований с целью глубинного анализа конкурентов; навыки прогнозирования бизнес-рисков, действий сотрудников и клиентов; развитие личного бренда не только компании, но и сотрудников; оптимизация, автоматизация и ускорение всех бизнес-процессов.

Таким образом, все сотрудники Educate Online независимо от статуса в компании, от уровня образования, пола, расы, возраста получают всестороннее и интенсивное обучение каждые шесть месяцев. Это приводит к тому, что сотрудники осваивают действительно важные компетенции с детальной проработкой за более короткий срок. Детальная теоретическая информация отбрасывается за счет того, что она попросту не будет востребована в рамках решения бизнес-задач. Так что сотрудники получают отфильтрованные знания, которые они не только смогут применять, но и осознают, для чего эти знания нужны в рамках различных проектов.

Выводы

Продуктивность организации зависит от множества факторов, включающих в себя соответствие целей, сформированную корпоративную культуру и систему обучения персонала. Корпоративная культура в этом случае выполняет роль платформы, формирующей основополагающие принципы и основные модели поведения, принятые в данной компании. Сотрудники, обладающие ценностями, сходными с ценностями корпоративной культуры компании, обучаются в более ускоренном темпе и включаются в решение бизнес-задач более активно, нежели в случае расхождения системы идеалов и представлений. Поэтому специалисты по управлению персоналом стремятся разработать лучшие HR-практики с целью грамотной адаптации персонала в условиях бизнес-процессов и всестороннего развития сотрудника. В этом отношении создаются все условия для измерения уровня компетенций сотрудника на определенном моменте пребывания в компании и фиксируются дальнейшие шаги по повышению уровня знаний в будущем за счет индивидуального плана развития, OKR оценки и корпоративных ценностей.

Источники

Абрамова Н. В. Социологические интерпретации концепции «непрерывного профессионального образования взрослых» // Журнал социологии и социальной антропологии. — 2011. — Т. 14, № 3. — С. 96.

Бауман З. Индивидуализированное общество / Пер. с англ. под ред. Л. Иноземцева, З. Бауман. — М.: Логос, 2002. — 390 с.

Бондаренко Н. В. Характер взаимодействия российских компаний и системы высшего образования глазами работодателей. Итоги опроса 2013 г., по данным Левада-Центра // Вопросы образования. — 2014. — № 1. — С. 162–175.

Вейлл П. Искусство менеджмента : пер. с англ. — М.: Новости, 1993. — 220 с.

Гвоздева А. В. О взаимосвязи интеграции и дифференциации в обучении // Педагогическое образование и наука. — 2007. — № 3. — С. 31–32.

Дудина М. М., Глотова Е. Е. Изучение требований работодателей к выпускникам вузов: российский и зарубежный опыт // Вестник Омского государственного педагогического университета. Сер.: Гуманитарные исследования. — 2015. — № 1 (5). — С. 95–98.

Дьюи Дж. Демократия и образование : пер. с англ. — М.: Педагогика Пресс, 2000. — 384 с.

Карпухина А. Е. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты. — М.: МАКС Пресс, 2006. — 340 с.

Карташова Л., Никонова Г., Соломанидина Т. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 220 с.

Масалимова, А. Р. Корпоративная подготовка наставников: монография. — Казань: Печать-Сервис — XXI век, 2013. — 183 с.

Невдах С. И. Организационно-педагогические условия подготовки педагогов в системе дополнительного образования взрослых // Вестник МГПУ. Сер.: Педагогика и психология. — 2013. — № 1 (23). — С. 24–25.

Обухова Н. И. VUCA-мир и образовательная среда // Калининградский вестник образования. — 2021. — № 3. — С. 11–22.

Подласый И. П. Педагогика: Кн. 1: Общие основы. Процесс обучения. — М.: ВЛАДОС, 2002. — 576 с.

Риккерт Г. Науки о природе и науки о культуре / Пер. с нем.; общ. ред. и предисл. А. Ф. Зотова; сост. А. П. Полякова, М. М. Беляева; подгот. текста и примеч. Р. К. Медведевой. — М.: Республика, 1998. — 413 с.

Сжёнов Е. С. О разработке концепции непрерывного образования: основания и принципы // Высшее образование в России. — 2011. — № 2. — С. 93–98.

Сивец С. Д. Непрерывное образование: концепция и реализация [Электронный ресурс] // Элитариум: Центр дистанционного образования: [сайт]. — URL: http://www.elitarium.ru/2007/09/13/nepreryvnoe_obrazovanie_koncepcija_i_ee_realizacija.html (дата обращения: 16.12.2023).

Учеба за границей, дистанционное образование за рубежом онлайн. — URL: <https://educate-online.ru> (дата обращения: 13.12.2023).

Buckingham M. The truth about you: Your secret to success. — Nashville, TN: Thomas Nelson Inc., 2008. — 112 p.

Buckingham M., Clifton D. O. Now, discover your strengths. — New York: Free Press, 2001. — P. 57.

Duggan K. Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs) // E-book. BetterWorks, Palo Alto. — 2015. — 28 p.

Hofstede G. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. — Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. — 596 p.

Giddens A. Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis. — London: Macmillan press, 1979. — P. 57.

Razumova T. O., Yanchuk O. Yu. Opportunities and risks of remote forms of employment for university students and graduates // Social and labor research. — 2021. — No. 2 (43). — P. 85–98. — DOI: 10.34022/2658-3712-2021-43-2-85-98.

Rogers A. Teaching Adults. — 3rd ed. — Buckingham: Open University Press, 2002. — 304 p.

Schon D. A. Beyond the stable state. — London: Temple-Smith, 1971. — 254 p.

References

Abramova N. V. Sociologicheskie interpretacii koncepcii “nepreryvnogo professional’nogo obrazovaniya vzroslykh”. [Sociological interpretations of the concept of “continuous professional education of adults”.] *Zhurnal sociologii i social’noj antropologii*, 2011, vol. 14, no. 3, p. 96. (In Russ.)

Bauman Z. Individualized society. [Russ. ed.: *Individualizirovannoye obchestvo*.] Transl. from English ed. by L. Inozemtseva., Z. Bauman. Moscow, Logos, 2002, 390 p. (In Russ.)

Bondarenko N. V. Harakter vzaimodeystviya rossijskikh kompanij i sistemy vysshego obrazovaniya glazami rabotodatelej. Itogi oprosa 2013 g., po dannym Levada-Centra. [The nature of interaction between Russian companies and the higher education system through the eyes of employers. Results of the 2013 survey, according to Levada Center.] *Voprosy obrazovaniya*, 2014, no. 1, pp. 162–175. (In Russ.)

Buckingham M. *The truth about you: Your secret to success*. Nashville, TN, Thomas Nelson Inc., 2008, 112 p.

Buckingham M., Clifton D. O. *Now, discover your strengths*. New York, Free Press, 2001, p. 57.

Dewey J. *Democracy and Education*. [Russ. ed.: *Demokratiya i obrazovanie*.] Trans. from English. Moscow, Pedagogy Press, 2000, 384 p. (In Russ.)

Duggan K. *Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs)*. E-book, BetterWorks, Palo Alto, 2015, 28 p.

Dudina M. M., Glotova E. E. Izuchenie trebovanij rabotodatelej k vypusknikam vuzov: rossijskij i zarubezhnyj opyt. [The studying of requirements of the employers for university graduates: Russian and foreign experience.] *Vestnik Omskogo gosudarstvennogo*

pedagogicheskogo universiteta. Ser. Gumanitarnye issledovaniya, 2015, no. 1 (5), pp. 95–98. (In Russ.)

Hofstede G. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA, Sage Publications, 2001, 596 p.

Giddens A. *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. London, Macmillan press, 1979, p. 57.

Gvozdeva A. B. O vzaimosvyazi integratsii i differentsiatsii v obuchenii. [On the relationship between integration and differentiation in education]. *Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka*, 2007, no 3, pp. 31–32. (In Russ.)

Karpukhina A. E. *Monitoring nepreryvnogo obrazovaniya: instrument upravleniya i sociologicheskie aspekty*. [Monitoring of continuous education: management tool and sociological aspects.] Moscow, MAKS Press, 2006, 340 p. (In Russ.)

Kartashova L., Nikonova G., Solomanidina T. *Organizacionnoe povedenie*. [The organizational behavior.] Moscow, INFRA-M, 2002, 220 p. (In Russ.)

Masalimova A. R. *Korporativnaya podgotovka nastavnikov: monografiya*. [Corporate training of mentors.] Kazan', Pechat'-Servis — XXI vek, 2013, 183 p. (In Russ.)

Nevdah S. I. Organizatsionno-pedagogicheskie usloviya podgotovki pedagogov v sisteme dopolnitel'nogo obrazovaniya vzroslykh. [Organizational and pedagogical conditions for training teachers in the system of additional adult education.] *Vestnik MGPU. Ser. Pedagogika i psihologiya*, 2013, no. 1 (23), pp. 24–25. (In Russ.)

Obuhova N. I. VUCA-mir i obrazovatel'naya sreda. [VUCA world and educational environment.] *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal «Kaliningradskij vestnik obrazovaniya»*, 2021, no. 3, pp. 11–22. (In Russ.)

Podlasyj I. I. *Pedagogika: Kn. 1: Obshchie osnovy. Process obucheniya*. [Pedagogy: Book 1: General basics. Learning process.] Moscow, VLADOS, 2002, 576 p. (In Russ.)

Razumova T. O., Yanchuk O. Yu. Opportunities and risks of remote forms of employment for university students and graduates. *Social and labor research*, 2021, no. 2 (43), pp. 85–98. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-43-2-85-98.

Rikkert G. *Nauki o prirode i nauki o kul'ture*. [Naturwissenschaften und Kulturwissenschaften.] Per. s nem.; obshch. red. i predisl. A. F. Zotova; sost. A. P. Polyakova, M. M. Belyaeva; podgot. teksta i primech. R. K. Medvedevoy. Moscow, Respublika, 1998, 413 p. (In Russ.)

Rogers A. *Teaching Adults*. 3rd ed. Buckingham, Open University Press, 2002, 304 p.

Schon D. A. *Beyond the stable state*. London, Temple-Smith, 1971, 254 p.

Szhyonov E. S. *O razrabotke koncepcii nepreryvnogo obrazovaniya: osnovaniya i principy*. [About the development of the concept of lifelong education: foundations and principle. s. *Vyshee obrazovanie v Rossii*, 2011, no. 2, p. 93–98. (In Russ.)

Sivec S. D. Nepreryvnoe obrazovanie: koncepciya i realizaciya. Elitarium: Centr distantsionnogo obrazovaniya. [Elitarium: Center for Distance Education.] URL: http://www.elitarium.ru/2007/09/13/nepreryvnoe_obrazovanie_konsepsiya_i_ee_realizatsiya.html (access date: 16.12.2023).

Ucheba zagranicej, distantsionnoe obrazovanie za rubezhom onlajn. [Study abroad, distance education abroad online.] URL: <https://educate-online.ru> (access date: 13.12.2023).

Weill P. The Art of Management. [Russ. ed.: *Iskusstvo menedzhmenta*.] Transl. from Eng. Moscow, News, 1993, 220 p. (In Russ.)

Потапов Дмитрий Андреевич, аспирант, кафедра педагогики им. З. Т. Шарафутдинова, Набережночелнинский педагогический государственный университет; руководитель HR-департамента и бренда в компании Educate Online Inc; г. Москва / г. Далянь, Россия / Китай.
velikanovpotapov@yandex.ru

Маркова Надежда Григорьевна, доктор педагогических наук, доцент, профессор, Набережночелнинский государственный педагогический университет; г. Набережные Челны, Россия.

Potapov, Dmitry A., postgraduate student, Department of Pedagogy named after Z. T. Sharafutdinov. Naberezhnye Chelny Pedagogical State University; Head of HR-Department and Brand at “Educate Online Inc”; Moscow / Dalian, Russia / China. velikanovpotapov@yandex.ru

Markova, Nadezhda G., Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor, Naberezhnye Chelny State Pedagogical University, Naberezhnye Chelny, Russia.