

№1 ОСЕНЬ 2023

АУДИТОРИЯ

корпоративный журнал института
технологий обучения и развития ИТОР



Системный кризис T&D

**«ATOMSKILLS» КАК
ОГРОМНАЯ ЦЕННОСТЬ
И НАШЕ ДОСТОЯНИЕ**

Зарисовки и заметки участников

**ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ
С АЛЕКСЕЕМ
НОВАКОМ**

Заметка про секреты
долгожителей нашей планеты

**ЧТО
ПРОИСХОДИТ**

Результаты исследования
состояния T&D-функции в
крупных производственных
компаниях РФ



КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ АУДИТОРИЯ
№1 ОСЕНЬ 2023

Над выпуском работали:

Алексей Аболмасов
Генеральный директор АНО ДПО «ИТОР»

Алексей Новак
Соучредитель АНО ДПО «ИТОР»

Ирина Бердникова
Директор по маркетингу и коммуникациям
АНО ДПО «ИТОР»

Степан Смирнов
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

Александра Медведева
Методист АНО ДПО «ИТОР»

Руслан Долженко
Доктор экономических наук, профессор
кафедры экономики труда и управления
персоналом Уральского государственного
экономического университета

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Анна Петрович
Руководитель методического блока
АНО ДПО «ИТОР»

*В номере использованы фотографии из
открытых источников информации*

Учредитель и издатель: АНО ДПО «ИТОР» 197
022, г. Санкт-Петербург, ул. Инструментальная,
3-Б, помещение 1-Н, офис 218

Адрес редакции: 197 022, г. Санкт-Петербург,
ул. Инструментальная, 3-Б, помещение 1-Н,
офис 218

Цена свободная
Подписано в печать 01.10.2023 г.
Тираж открытый



Дорогой читатель!

Перед вами первый номер журнала Института технологий обучения и развития «ИТОР».

Выходу журнала предшествовала кропотливая работа редакции и редакционной коллегии, связанная с проработкой концепции издания, сбором, рецензированием, редактированием и размещением всех статей и публикаций.

Для нас это важное событие – мы хотим, чтобы наш журнал стал отражением ключевых аспектов деятельности, культуры, ценностей и принципов нашего Института. И, конечно, был полезен и интересен всем нашим читателям.

В первом номере журнала у вас будет возможность окунуться в мир научных статей, познакомиться с результатами исследований в сфере обучения, прочитать умные заметки и многое другое. Также, пользуясь такой возможностью, мы хотим рассказать о пользе института для читателя – о его продуктах. Для нас важно подчеркивать успехи наших коллег и партнеров – что мы и сделали в нашем журнале.

Уверен, что научно-образовательный журнал «Аудитория» станет интересной и содержательной площадкой для обсуждения актуальных вопросов, связанных с развитием российской методологии обучения и научения.

Мы открыты для интеллектуальных дискуссий и обмена мнениями по широкому кругу вопросов в сфере обучения. Приглашаю к еще более активному сотрудничеству всех коллег из регионов России, стран ближнего и дальнего зарубежья.

Желаю всем авторам и читателям журнала творческих успехов в научных исследованиях и новых свершений на ниве методологических познаний.

В добрый путь!

Степан Смирнов
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА НОМЕРА:

СИСТЕМНЫЙ КРИЗИС T&D 4

Научно-популярная статья

МИР МЕНЯЮТ НЕРАВНОДУШНЫЕ 10

Как финны победили болезни сердца

ЕЕ ВЕЛИЧЕСТВО – КОРОБКА 17

Методические коробки как тренд
в обучении

«АТОМСKILLS» КАК ОГРОМНАЯ ЦЕННОСТЬ И НАШЕ ДОСТОЯНИЕ 23

Зарисовки и заметки участников
отраслевого чемпионата рабочих
и инженерных профессий

БИЗНЕС И МЕТОДОЛОГИЯ 30

Практические кейсы, реализованные
с помощью технологий Института
в 2022-23 гг.

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ДИССЕРТАЦИИ И НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 37

Статья профессора, доктора экономических
наук Долженко Руслана Алексеевича

ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ С АЛЕКСЕЕМ НОВАКОМ 41

Заметка про секреты долгожителей
нашей планеты

ЧТО ПРОИСХОДИТ 45

Результаты исследования состояния
T&D-функции в крупных производственных
компаниях РФ

ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ВМЕСТЕ С ИТОР 54

Обзор учебных программ и продуктов
института для вашего роста и развития

ИТОРианский ГОРОСКОП 61

Узнайте вашу T&D-судьбу на ближайшее
время

НОВОСТИ НАШИХ ПАРТНЕРОВ 63

HR-сообщество «Как делать»
Отраслевые центры компетенций «Росатом»
Консультирование первых лиц
Атомные школы сварки

Алексей Аболмасов
директор
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»

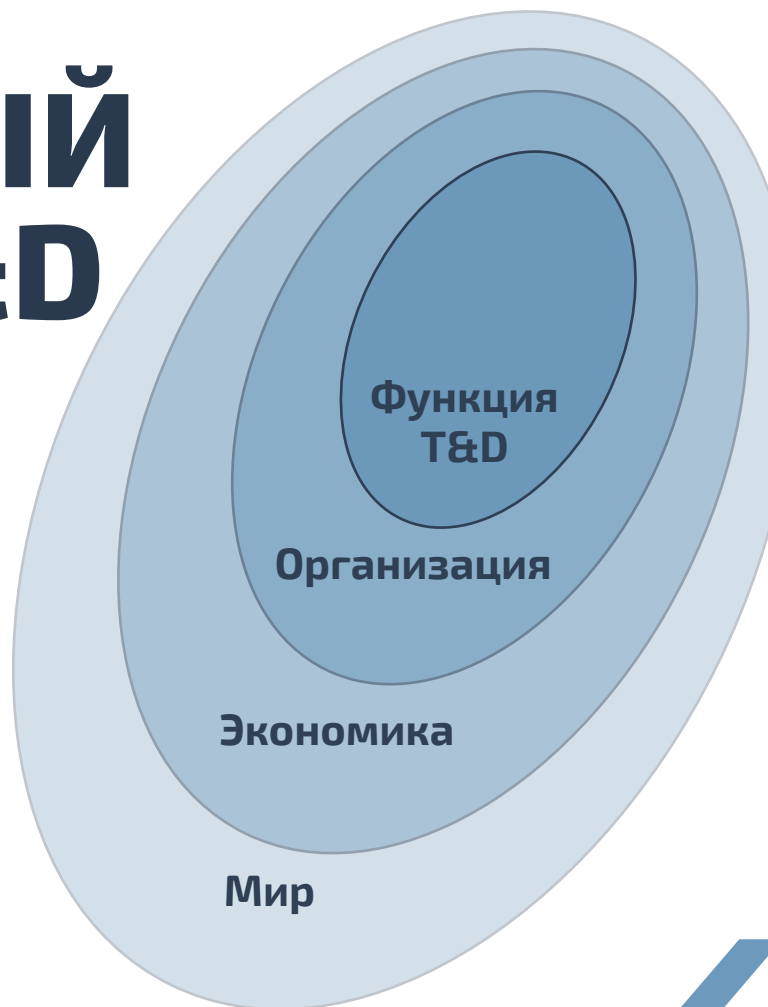


тема номера:

СИСТЕМНЫЙ КРИЗИС T&D

Наш мир состоит из различных систем. При этом большинство из них являются частью других, более глобальных систем.

Поэтому, чтобы разобраться в каком-либо феномене, имеет смысл выйти в надсистемный уровень и рассмотреть ту систему, частью которой является данный феномен.



Функция T&D является элементом организации, а та, в свою очередь, частью экономической системы, существующей в «окружающем мире», который можно рассматривать с самых разных сторон: геополитики, антропологии, экологии и т.д.

Термин SPOD характеризует старый мир, существовавший до массового распространения вычислительной техники и интернета: Steady (устойчивый), Predictable (предсказуемый), Ordinary (простой), Definite (определенный). Эта эпоха завершилась, когда технологии стали развиваться быстрее смены одного поколения. На смену SPOD-миру пришел VUCA-мир.

Эту аббревиатуру составляют уже другие слова: Volatility (изменчивость), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность). Парадигма VUCA помогает компаниям позиционировать себя во все более неопределенной среде, разрабатывать гибкие стратегии, новые бизнес-модели, лучше понимать своих клиентов и конкурентов.



Для американского футуролога **Джамаиса Кашио** и VUCA-мир кажется уже устаревшим. По его мнению, началось новое время – BANI: Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый). Кашио сформулировал концепцию BANI для описания реальности за несколько лет до пандемии.

В 2022 году ситуация усугубилась тем, что экономике многих стран, в том числе и России, пришлось частично перейти в мобилизационный режим. Так, в течение всего одной недели после 24 февраля, объем заказов и количество работы во многих российских IT-компаниях увеличились в 3-5 раз. В авральном режиме работали также многие банки, логистические компании и т.д. В течение года волна изменений по цепочке поставок так или иначе коснулась большинства компаний.

Причем текущая ситуация радикально отличается от экономических кризисов 1998, 2008 и 2014 годов, которые российская и мировая экономика «переваривала» за 1-2 года. В этот раз мир попал в цивилизационный кризис, который будет продолжаться не один десяток лет. (Кому интересна эта тема, рекомендуем прочитать книгу Алексея Анпилогова «Мир на пике – Мир в пике».) В общем, мир сошел с ума, он уже никогда не будет прежним, но любой компании как-то нужно в нем жить и работать, и лучше делать это хорошо.

На наш взгляд, меняется не сам мир, а его восприятие нами: наподобие того, как человек очень по-разному чувствует себя в солнечный день, во время дождя или в ураган. Просто эти разные погодные состояния продолжаются не часы, а годы. Но это так, к слову. Важно то, как компании в условиях этого мира, в котором изменения стали непрерывными и радикальными, не выживать, а жить полноценно и эффективно.

**НА НАШ ВЗГЛЯД,
МЕНЯЕТСЯ НЕ САМ МИР,
А ЕГО ВОСПРИЯТИЕ
НАМИ: НАПОДОБИЕ
ТОГО, КАК ЧЕЛОВЕК
ОЧЕНЬ ПО-РАЗНОМУ
ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ В
СОЛНЕЧНЫЙ ДЕНЬ,
ВО ВРЕМЯ ДОЖДЯ ИЛИ
В УРАГАН.**

Для того, чтобы бизнес чувствовал себя на рынке уверенно, он должен соответствовать глобальным трендам, возникающим в современном мире и экономике, иначе он будет неконкурентоспособным

Попробуем разобраться в глобальных трендах бизнеса, которые не зависят от размера и сферы деятельности компании. Прогноз (знание основных трендов) позволяет сотрудникам T&D заблаговременно подготовиться к изменениям в компании. Предупрежден – значит вооружен. А понимание причинно-следственных связей

помогает выбрать наиболее адекватный инструмент для развития бизнес-организации.

Многополярность мира

Это система международных отношений, в которых нет одного единственного и безусловного по своей мощи и влиянию участника. Иными словами, ни одна страна не формирует монополию на принятие тех или иных решений в международной политике. Это означает, что имеется сразу несколько «центров сил» – акторов, которые и создают определенную повестку дня.

Многополярность отрицает претензии одной цивилизации на универсальность и исключительность ее ценностей, норм и институтов. Проще говоря, теперь каждая страна вольна выбирать свой путь, в том числе и в бизнесе: национальные модели менеджмента, ценности и т.д.

Смена технологического уклада

Технологический уклад – это совокупность технологий, свойственных для определённого производственного уровня. Цифровизация, результат пятого уклада, предполагает новый подход к производству, основанный на массовом внедрении информационных технологий в промышленности, масштабной автоматизации бизнес-процессов и распространении искусственного интеллекта.

О глобальности происходящих изменений свидетельствует всего одна цифра. Согласно прогнозу международной консалтинговой компании McKinsey, к 2030 году около 400 миллионов человек на планете, или 14% рабочей силы, потеряют работу из-за того, что их функции станут выполнять программы и роботы.

В настоящее время начинается переход от пятого («информационного») уклада к шестому, использующему «высокие технологии», например био- и нано отрасли, генную инженерию и квантовые технологии, термоядерную энергетику.

Следствием смены уклада является резкое усложнение бизнеса. Конкуренция, глобализация, нарастание скорости изменений делает сложным сейчас даже малый и средний бизнес. Растет цена управленческой ошибки, когда несколько неверных решений могут полностью разорить

Гуманизм («человечность»)

Это система построения общества, в которой высшей ценностью является жизнь человека, а материальные и нематериальные ресурсы направлены на то, чтобы сделать эту жизнь комфортной и безопасной.

Гуманизм в бизнесе означает усиление внимания к человеку, видение человека как живого субъекта, а не механизма; отношение к нему как к цели, а не как к средству. Это человеческое отношение к партнеру по бизнесу, исполнителю, сотруднику и даже к конкуренту.

Сейчас нормой является 8-часовой рабочий день, ежегодный оплачиваемый отпуск, отсутствие рукоприкладства со стороны начальства, учет мнения подчиненного и т.п. Но всего 100 лет назад (ничтожный для истории срок) это было редкостью даже в большинстве европейских стран, не говоря про страны-колонии. Кстати, то, что они исчезли с географических карт, это тоже следствие гуманизации.

бизнес, а «мощности» интеллекта собственника или генерального директора недостаточно для того, чтобы разработать успешную стратегию компании.

Если же речь идет о транснациональных компаниях (ТНК), ресурсы и влияние которых сопоставимы с уровнем многих государств, то там сложность бизнеса приближается к уровню Вселенной. Неслучайно во многих таких компаниях для принятия управленческих решений вовсю используют искусственный интеллект и суперкомпьютеры.

Одним из следствий этого тренда является, например, отказ от классических стратегических сессий, на которых компании разрабатывали стратегию на 3-5 лет. То есть акт разработки стратегии превратился в непрерывный процесс стратегирования, когда стратегические ориентиры и инструменты уточняются не реже, чем раз в квартал, а то и ежемесячно.

Двойной дефицит кадров

Это ситуация, когда потенциальных сотрудников компании, во-первых, объективно мало. Демографическая ситуация что в России, что в большинстве европейских стран оставляет желать лучшего. Во-вторых, среди сотрудников, которых компании удалось принять на работу, совсем немного тех, которые соответствуют личностным и профессиональным требованиям своей должности. Причем эта ситуация вообще не зависит от сферы деятельности компании. Не хватает действительно хороших программистов, квалифицированных сварщиков, профессиональных чиновников, образованных учителей и т.д.

Во многих регионах России на наших глазах разворачивается борьба за талантливых школьников и студентов, а адаптация, управление карьерой и удержание лучших сотрудников становятся приоритетными задачами HR-служб. Если в компании не будет людей, то все остальное: офисы, оборудование, технологии – становится просто ненужным.

Элементы мобилизационной экономики

Глобальные изменения в геополитике и экономике становятся настолько стремительными и частыми, что просто нормальная, стабильная работа многих компаний уже требует особых усилий, мобилизации персонала. Политические санкции приводят к изменению поставщиков сырья и комплектующих, рвут налаженные цепочки поставок, требуют изменения технологий и поиска новых клиентов. И все это необходимо делать быстро, практически в режиме реального времени.

Это требует от руководителей компании смелости и ответственности (ведь ошибки могут просто разорить бизнес), а от сотрудников – поистине ударной работы без оглядки на ее продолжительность и выходные. Причем в нынешней ситуации почти невозможно предсказать даже приблизительно продолжительность экономической и политической турбулентности.

К счастью, эти изменения касаются не всех отраслей экономики одновременно, поэтому мы говорим лишь об элементах мобилизации, но и они являются весьма дискомфортными для персонала любой организации и требуют особых умений со стороны руководства.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ ПОБУЖДАЮТ БИЗНЕС РАДИКАЛЬНО И НЕПРЕРЫВНО РАЗВИВАТЬСЯ. ОСОБЕННОСТЬ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ В ТОМ, ЧТО СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫНУЖДЕНА ОДНОВРЕМЕННО ФУНКЦИОНИРОВАТЬ В ДВУХ РЕЖИМАХ: ОПЕРАЦИОННОЙ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И НЕПРЕРЫВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ. К СОЖАЛЕНИЮ, ЭТОГО НЕ УМЕЕТ ПОЧТИ НИКТО. ЭТА СИТУАЦИЯ СОЗДАЕТ СИСТЕМНЫЙ КРИЗИС (НАДО ПО-НОВОМУ, А НИКТО ТАК НЕ УМЕЕТ), ОНА ЖЕ СОЗДАЕТ ЦЕННОСТНЫЙ КОНФЛИКТ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ, ОРГАНИЗАЦИЕЙ И КОМПАНИЕЙ

Как соответствовать глобальным трендам бизнеса и стать современной эффективной организацией? На наш взгляд, для этого есть лишь один способ – развивать и обучать сотрудников.

Именно они будут трудиться на современном оборудовании и реализовывать самые смелые стратегии.

Мы не верим в сказку о том, что где-то далеко есть умные, честные и работающие соискатели, которые мечтают работать в вашей компании. Но мы знаем, что из нормальных людей можно сделать умных, честных и работающих сотрудников. Правда, для этого придется с ними много, долго и умно работать.

КАК СООТВЕТСТВОВАТЬ ГЛОБАЛЬНЫМ ТРЕНДАМ БИЗНЕСА И СТАТЬ СОВРЕМЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ? НА НАШ ВЗГЛЯД, ДЛЯ ЭТОГО ЕСТЬ ЛИШЬ ОДИН СПОСОБ – РАЗВИВАТЬ И ОБУЧАТЬ СОТРУДНИКОВ

Именно в этом и заключается совместная миссия двух корпоративных функций – **HR и T&D**. И в какой бы компании ни трудились сотрудники этих подразделений, существуют **вызовы**, с которыми они вынуждены будут столкнуться:

- Системное и постоянное развитие бизнеса, организации, компании как системы (непрерывные изменения, непрерывное обучение и развитие, работа с критической массой сотрудников);
- Обучение и развитие команд в деятельности, без отрыва от производства (единица организации – команда, а не человек);
- Управление жизненным циклом сотрудника (вовлечение, большая команда, трансформация культуры).

Рассмотрим подробнее.

Непрерывное обучение и развитие в течение жизни

Когда HR-служба выберет лучших из имеющихся кандидатов, за них принимается направление T&D. Сначала нужно «обработать заготовку напильником», чтобы сотрудник смог просто начать работать. И здесь T&D зачастую выступает в качестве компенсаторной функции, исправляя проблемы и недостатки семейного воспитания, школьного и вузовского образования.

А если сотрудник проработает в компании хотя бы пару лет, то начинается бесконечный процесс переобучения, освоения новых компетенций, развитие личностных характеристик. Давно закончилось то время, когда, окончив техникум или вуз, человек мог всю жизнь делать одно и то же. В любой компании сейчас за 5-10 лет происходят не всегда заметные снаружи, но колоссальные и непрерывные внутренние изменения. Новые технологии, новое оборудование, новые продукты радикально меняют содержание деятельности. Следствием этого является непрерывное, в течение жизни обучение и развитие.

Работа с критической массой сотрудников

Для того, чтобы изменилась организация, мало персональных изменений Васи, Пети и Маши. Чтобы изменения в компании стали быстрыми и необратимыми, необходим «сдвиг» сначала в головах, а потом и в организационном поведении критической массы сотрудников. Как правило, это от 20 до 50% от численности организации, в число которых входят руководители всех уровней, а также наиболее авторитетные и профессиональные специалисты, которые выступают в качестве лидеров различных проектов изменений. Для T&D-направления этот тренд означает необходимость разработки и проведения массовых корпоративных содержательных мероприятий (МКС) с числом участников в десятки и сотни человек. Не путаем их с корпоративами, торжественными собраниями и массовыми гуляниями. Речь идет именно о содержательных проектах, в которых люди вместе думают и решают задачи.

Единица организации – команда, а не человек

Маяковский еще в 1924 году написал: «Единица – вздор, единица – ноль, один – даже если очень важный – не подымет простое пятивершковое бревно, тем более дом пятиэтажный!» Чем больше организация, тем меньше в ней значит один конкретный сотрудник, и тем больше – работа функции, подразделения, команды. Как следствие, HR-службы все чаще переманивают от конкурентов сыгранные команды специалистов, а T&D-направление начинает работать уже с коллективными компетенциями. И удаленная работа лишь усиливает эту тенденцию. Некооперабельные сотрудники просто не справляются с «цифровым одиночеством».

Вовлечение сотрудников

Вы всегда по вкусу легко отличите блюдо, приготовленное «по рецепту», и сделанное поваром с любовью. Результаты работы «за деньги» и «от души» отличаются разительно. Именно поэтому управление по инструкциям сменилось сначала управлением по целям, а затем управлением по ценностям. Только мотивированные и вовлеченные сотрудники могут решать сложные, а теперь все чаще и уникальные задачи, которые ставит перед ними VUCA-мир.

На наш взгляд, мотивирование «вдолгую» возможно лишь в одном случае: когда организация заботится о сотруднике на всём его жизненном цикле, от найма до увольнения. А центральным элементом этой работы является управление горизонтальной и вертикальной карьерой сотрудников.

А это основные выводы данной статьи:

- Глобальные тренды побуждают бизнес радикально и непрерывно развиваться.
- Современный бизнес вынужден одновременно функционировать в двух режимах: операционной текущей деятельности и непрерывных изменений.
- Когда бизнес выходит на максимальный режим работы, возникает системный кризис и обостряется ценностный конфликт между бизнесом, организацией и компанией.
- Чтобы справиться с вызовом бизнеса, необходимо создать в организации кросс-функциональную команду развития (функции HR и T&D, управленческая команда, команда среднего менеджмента), которая будет системно и постоянно заниматься развитием бизнеса.
- Функции HR и T&D имеют один и тот же вызов – создание системы, в которой люди хотят жить и работать долго и непрерывно развиваться под задачи бизнеса, и, работая вместе, разрешают его с разных сторон, каждая – своим инструментом.
- Сегодня единица организации – команда, а не человек

Алексей Аболмасов
директор
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



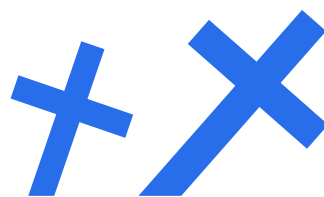
МИР МЕНЯЮТ
НЕРАВНОДУШНЫЕ:

КАК ФИННЫ ПОБЕДИЛИ БОЛЕЗНИ СЕРДЦА



Благодаря объединению государства и общества в борьбе за здоровье финнам удалось за 25 лет стать одной из самых здоровых наций в мире. В начале 1960-х годов средняя продолжительность жизни финна составляла 68 лет, к 2010 году она возросла до 81 года. Также за это время в более чем 7 раз снизилась смертность от сердечно-сосудистых заболеваний (ССЗ).

Проект «Северная Карелия» начался с небольшого исследования. Демограф Вяйно Каннисто в своей диссертации поднял проблему смертности в Финляндии. Он выявил, что в восточных регионах страны смертность трудоспособного населения выше, чем в южных регионах, причем основной причиной смерти являются ССЗ. По статистике Финляндия возглавляла рейтинг смертности от ССЗ среди стран Европы, а в провинции Северная Карелия смертность от ССЗ была вообще самой высокой в мире. При этом в регионе ведущей отраслью производства являлась лесная промышленность. Казалось бы, физический труд и активный образ жизни должен, наоборот, улучшать здоровье и продлевать годы, но на практике была лишь ранняя смерть от инфаркта или инсульта.



Разрешить загадку вымирания лесорубов взялся молодой физиолог М. Карвонен, который понял, что причину следует искать не в условиях труда. Причинами развития ССЗ является атеросклероз, вызванный высоким уровнем холестерина в плазме крови. В свою очередь, поднятие уровня холестерина связывалось с принятием в пищу большого количества жирных продуктов. Отсюда можно было сделать простейший вывод: пища с высоким содержанием животных жиров способствовала развитию ССЗ и ранней смерти.