Экономический университет в Праге

Бакалаврская работа

2019

Молоканова Анастасия

Экономический университет в Праге

Факультет бизнес менеджмента

Специальность – экономика и менеджмент



Название бакалаврской работы:

Профессиональное обучение как фактор повышения эффективности деятельности организации

Автор бакалаврской работы Молоканова Анастасия
Руководитель бакалаврской работы Mgr. Otakar Němec, Dr. Отакар Немец

Заявление

Заявляю, что бакалаврскую работу на тему: *«Профессиональное обучение как фактор повышения эффективности деятельности организации»* разработала самостоятельно, используя литературу и информацию, на которые ссылаюсь.

Москва, мая 2019 г.
Подпись

Благодарность

Хотелось бы выразить большую благодарность моему научному руководителю Mgr. Otakar Němec, Dr. Отакар Немец за поддержку в процессе подготовки бакалаврской работы, за полезные советы и конструктивные замечания.

Название бакалаврской работы:

Профессиональное обучение как фактор повышения эффективности деятельности организации

Абстракт:

Предметом исследования моей бакалаврской работы является организация дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих в МГУУ Правительства Москвы.

МГУУ Правительства Москвы является высшим учебным заведением, в образовательную деятельность которого входит реализация программ дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих и всех других лиц, заинтересованных в

Бакалаврская работа разделена на введение, теоретическую часть, практическую часть и заключение. Во введении описана актуальность работы, ее цель и задачи, методы, которые будут применены в работе, информационная база, степень разработанности проблемы и новизна исследования. Теоретическая часть посвящена современных подходам к повышению эффективности организации с помощью дополнительного профессионального обучения сотрудников, а также международному опыту в сфере дополнительного профессионального образования. Обосновано положение о том, что эффективность деятельности организации прямо зависти от уровня профессионализма работников и управленческого звена. В практической части проводится анализ программ дополнительного профессионального образования, предоставляемого в высших учебных заведениях г. Москвы и подходы к их реализации, российский опыт организации цифрового профессионального обучения. Обоснованы приоритетные направления развития профессионального обучения в МГУУ Правительства Москвы, даны рекомендации по совершенствованию управленческой модели повышения эффективности профессионального обучения в МГУУ Правительства Москвы. В заключении подведены итоги работы.

Ключевые слова: профессиональное обучение работников, эффективность деятельности организации, МГУУ Правительства Москвы, кросс – функциональные технологии, цифровизация.

Title of Bachelor work:

Professional training as a factor of improving the efficiency of the organization

Abstract:

The subject of my undergraduate research is the organization of additional professional education for civil servants at Moscow Metropolitan Governance University.

The Moscow Metropolitan Governance University is a higher education institution, whose educational activities include the implementation of additional professional education programs for civil servants.

Bachelor thesis is divided into an introduction, a theoretical part, a practical part and a conclusion. The introduction describes the relevance of the work, its purpose and objectives, the methods applied, the information base, the degree of elaboration of the problem and the novelty of the research. The theoretical part is devoted to modern approaches in improving the organization's effectiveness through additional professional training of staff, as well as international practice in the field of additional professional education. Also in Bachelor it is substantiated that the organization's effectiveness depends on the professional level of employees and managers. In the practical part the additional vocational education provided in higher education institutions in Moscow is analyzed, the Russian experience in organizing digital vocational training is expounded, and recommendations are made how to perfect the management model of improving the effectiveness of vocational training at Moscow Metropolitan Governance University. In conclusion all the results will be summarized.

Key words: professional education of employees, the organization's effectiveness, Moscow Metropolitan Governance University, cross - functional technologies, digitalization.

Оглавление

Введение **7**

Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности деятельности организации на основе профессионального обучения работников и управленческого звена **9**

1.1. Современные управленческие подходы к повышению эффективности деятельности организации **9**

1.2. Профессиональное обучение в процессе повышения эффективности деятельности организации **15**

1.3. Международный опыт повышения эффективности деятельности организации на основе дополнительного профессионального обучения **21**

Глава 2. Цифровые технологии профессионального обучения как фактор повышения эффективности деятельности организации (на примере Московского городского университета управления Правительства Москвы) **25**

2.1. Анализ дополнительного профессионального образования, предоставляемого в высших учебных заведениях г. Москвы **25**

2.2. Российский опыт организации экосистемы цифрового профессионального обучения **41**

2.3. Организационно – управленческие подходы к повышению эффективности программ профессионального обучения, реализуемых в МГУУ Правительства Москвы, на основе цифровых технологий

. **47**

Заключение **52**

Источники **55**

Литература **55**

Интернет источники **58**

Приложение ..... Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Сегодня, с учетом возросшей скорости развития цифровых технологий, один из самых главных фактора успеха любого предприятия – образованность и цифровая грамотность сотрудников. В 2019 году в информационном поле образовательной среды набирает популярность тема цифровизации непрерывного профессионального образования. Крупнейшие организации по всему миру сегодня придают большую значимость удобству и качеству обучения своих сотрудников, поскольку это является важным фактором экономического роста.

Под непрерывностью образования понимается процесс обучения (чаще профессионального), который идет на протяжении всей жизни человека. Цифровизация же образования – это, чаще всего, использование различных компьютерных и сетевых технологий в организации учебного процесса.

Актуальность исследований в сфере дополнительного профессионального образования обусловлена высоким его потенциалом для развития организаций при совершенствовании учебного процесса для своих сотрудников.

Целью выпускной бакалаврской работы является анализ теории и практики профессионального обучения работников и управленческого звена и разработка предложений по повышению эффективности деятельности организации в сфере профессионального обучения на основе российского и международного опыта.

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы совершенствования эффективности деятельности организации за счет профессионального обучения.
2. Исследовать международный и российский опыт повышения эффективности деятельности организаций за счет профессионального обучения.
3. Проанализировать текущее состояние дополнительного профессионального образования в МГУУ Правительства Москвы и других вузах г. Москвы.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию программ дополнительного профессионального образования в МГУУ Правительства Москвы на основе цифровых технологий профессионального обучения.

Предмет исследования:

Организация дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих в МГУУ Правительства Москвы.

Объект исследования:

Программы дополнительного профессионального образования в МГУУ Правительства Москвы.

В работе использовались следующие методы исследования:

1. Анализ
2. Сравнение
3. Обобщение
4. Статистический анализ
5. Прогнозирование
6. Анкетирование
7. SWOT-анализ
8. PEST-анализ

Информационную базу исследования составили статистические данные, предоставленные Управлением обучения государственных и муниципальных служащих МГУУ Правительства Москвы, а также данные о программах дополнительного профессионального образование в МГУУ Правительства Москвы, размещенные в открытом доступе.

Степень разработанности проблемы

Проблема повышения эффективности деятельности организации на основе профессионального обучения работников и управленческого звена достаточно широко освещена в научной литературе. Отечественные и зарубежные ученые рассматривают вопросы профессионального обучения как одного из приоритетных факторов повышения эффективности деятельности организации (Андреева Д.А., Безрукова Н.П., Гришин И.Н., Дмитриевская Н.П.), цифровых технологий профессионального обучения как технологий ближайшего будущего (Нагибина Н.А., Окрепилов В.С., Резник Ю.А., Сизова И.П.), непрерывного профессионального обучения (Тарасова Е.С., Цквитария Т.С.) и др. Дополнительное профессиональное образование отечественными учеными рассматривается как важный аспект расширения имеющихся профессиональных компетенций и формирования новых профессиональных компетенций в соответствии с запросами рынка труда (ФИО). Вместе с тем необходимо отметить, что цифровые технологии профессионального обучения не нашли полного освещения в научной литературе, что позволяет утверждать об актуальности темы исследования

Новизна исследования представлена рекомендациями в области применения цифровых технологий профессионального обучения с целью совершенствования организационно-управленческой модели поведения эффективности образов деятельности организации.

Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности деятельности организации на основе профессионального обучения работников и управленческого звена

1.1. Современные управленческие подходы к повышению эффективности деятельности организации

Любая деятельность в рамках той или иной организации требует управления для решения задач, достижения поставленных целей. Успех организации зависит от качества управления. С развитием человеческой цивилизации, общества развивались методы управления, и чем больше совершенствовались и усложнялись процессы производства, тем актуальнее становилась наука об управлении.

Современное управление можно разделить на несколько видов со своими особенностями – процессное, системное, ситуационное, количественное и т.д. В качестве введения к теме повышения эффективности деятельности организации стоит рассмотреть самые распространенные из них.

Процессное управление – одна из самых распространенных схем управления. Этот способ управления организацией подразумевает, что вся ее деятельность будет рассмотрена как система связанных между собой процессов, нацеленных на определенный результат, которые, в свою очередь, формируют общий результат. Для достижения цели организации каждый ее элемент выполняет определенную работу, имеющую конкретные сроки и требуемый уровень качества.

Анализ научной литературы позволяет утверждать, что процессное управление строится на нескольких принципах[1]:

- все процессы в организации должны быть связаны между собой;
- все процессы должны быть востребованы изнутри компании, либо снаружи;
- все процессы должны быть стандартизированы для облегчения их качественной оценки;
- руководитель отдела должен быть ответственен за результат работы своих подчиненных

В процессе управления организацией этот метод позволяет точно проанализировать, например, осмысленность и рациональность работы отделов организации, а в идеале – увидеть вклад каждого сотрудника в достижение общей цели. Теоретически такой подход к управлению дает очень высокий уровень прозрачности, что очень привлекательно для большинства компаний, поэтому процессное управление представлено достаточно широко.

[1] Кауфман, Н. (2018). Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики. Москва: Креативная экономика.

Упрощенную схему процессного управления можно представить как классическую пирамиду, на пике которой находится руководитель. Он, в свою очередь, имеет несколько подчиненных (глав отделов), количество которых зависит от разнообразия деятельности компании или сложности производства, обязанности которых – контролировать эффективность деятельности своих подчиненных. Это значит, что у них есть определенные критерии качества, в рамках которых они оценивают успешность деятельности своих подчиненных, и их основная задача – держать темпы и качество труда своего отдела в пределах нормы. Эту иерархию можно продолжать по принципу пирамиды и далее.

Особенности процессного управления ученые представляют следующим образом[2]:

1. Отделы в компании, для достижения поставленных целей, формируются из специалистов разных сфер. Например, отдел по рекламе, необходимый для достижения цели увеличения продаж продукции, может состоять не только из специалистов по рекламе, но и из юристов или художников. Таким образом, отдел становится кросс-функциональным. Так же возможен вариант формирования сервисного подразделения, т.е. отдела компании, представленного профильными специалистами, который занимается работой по своей специальности, оказывающими услуги другим отделам.
2. Все процессы, которые проходят в компании, должны быть отражены в регламенте, очерчены сводом правил.
3. Процессное управление упрощает структуру компании, поскольку представлено вертикалью управления, пересекающей горизонтально расположенные уровни, пропорционально растущие от уровня к уровню сверху вниз.

У процессного управления есть неоспоримые плюсы: начиная от вышеописанной нацеленности на результат можно выделить общую простоту такой организации, однозначность системы управления, сбалансированную загруженность среди руководства, возможность замены сотрудников без значительных рисков и др.

Еще одной распространенной схемой управления является функциональная. Функциональное управление подразумевает разделение труда в компании по обобщенным функциям (напр. производство, финансы, логистика, кадры и т.д.). В компании, выбравшей функциональную модель управления, минимизированы горизонтальные связи между сотрудниками. Основной особенностью модели является способ решения любых вопросов – вертикально снизу-вверх к руководству компании идет поток информации и задач. Руководство, в свою очередь, выбирает решения задач и распределяет их между функциональными направлениями.

Функциональное управление может быть линейным. При такой схеме управления выделяются линейные отделы компании, которые занимаются основной профильной деятельностью организации и отделы, которые окружают линейный, оказывая ему услуги.

[2] А. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт (2017). Управление бизнес-процессами: современные методы. *Юрайт*. doi. http://static.my-shop.ru/product/pdf/223/2227760.pdf

Функциональное управление может быть матричным, т.к. в компании формируется большое количество пересечений между горизонтальными и вертикальными иерархиями. В такой схеме управления параллельно функциональным производственным органам создаются рабочие группы для деятельности более узкого профиля.

У функциональной системы управления есть свои преимущества – она более гибкая в решении задач. Но при этом в компаниях с такой системой управления ниже скорость выполнения задач, поскольку большинство решений должно проходить согласование у нескольких инстанций, что в свою очередь затягивает процесс. Кроме того, в таких компаниях у сотрудников часто отсутствует мотивация для улучшения результата, поэтому и карьерный рост происходит значительно медленнее, чем, например, в компаниях с процессной системой управления. Вертикальная иерархия в таких компаниях может растягиваться до очень сложных многоэтажных структур, что так же негативно сказывается на качестве управления[3].

Отличительная черта системного метода управления в том, что организация может рассматриваться как целостная система, т.е. совокупность взаимосвязанных частей со своей структурой, иерархией. Система имеет внешнее окружение и внутреннюю структуру. В системном подходе организация рассматривается как единое целое, а не как перечень функциональных подразделений.

Количественное управление – управление, основанное на математическом анализе и логике. С помощью различных аналитических, прогнозирующих инструментов проводится количественная оценка деятельности организации. Такой метод управления позволяет моделировать различные ситуации для принятия тех или иных решений или решения задач. Кроме того, количественный подход отличается большей достоверностью и объективностью по сравнению с остальными методами. Часто количественное управление сосуществует с другими методами, является частью сложных систем управления. В количественном управлении огромное значение имеет система контроля качества.

Оценка эффективности деятельности организации основывается на разных показателях, таких как рентабельность, трудоемкость, ликвидность, конкурентоспособность. Кроме того, к факторам эффективности можно отнести научный и технический прогресс, поскольку он положительно влияет на снижение издержек производства, увеличение производительности труда. Менеджмент качества – наиболее очевидное решение, поскольку качество продукта и услуг является приоритетом деятельности любой организации.

[3] А. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт (2017). Управление бизнес-процессами: современные методы. *Юрайт*. doi. http://static.my-shop.ru/product/pdf/223/2227760.pdf

Ряд отечественных ученых отмечает, что контроль качества – это управленческий процесс, состоящий из трех основных этапов[4]:

1. Изучение исходного состояния исследуемого объекта по определенным критериям.
2. Анализ отклонений от стандартных параметров исследуемого объекта.
3. Подготовка и принятие управленческого решения, направленного на устранение отклонений.

К примеру, контроль качества обучения сотрудников должен опираться на несколько особенностей, присущих этому процессу. Обучение сотрудников, как инвестиция, не всегда может давать прибыль в краткосрочной перспективе, а практическая польза от обучения должна измеряться не только в эффективности работы сотрудника. Издержки обучения сотрудников можно количественно измерить, соответственно – можно найти подходящий способ обучения. Рассчитать издержки при обучении сотрудника на рабочем месте сложнее, чем в отрыве от него.

Каждый из перечисленных методов управления по-своему нацелен на оптимизацию производства. Эти подходы демонстрируют системы управления, так или иначе стремящиеся к увеличению прибыли и рационализации в целом. Теперь необходимо рассмотреть комплексы мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации.

Эффективность деятельности организации является экономическим показателем, который выражает ее результативность, которая подразумевает под собой не только рост темпов производства, снижение издержек и рациональность работы в целом. Эффективность организации может оцениваться в сравнении с результатами конкурентов либо получении финансовых результатов в более короткой перспективе, чем у конкурентов. Мотивация, как целых отделов, так и отдельных сотрудников так же подходит под критерий эффективности деятельности. Т.е. критерии измерения эффективности деятельности организации очень разнообразны, как и пути повышения ее эффективности, которые можно объединить в четыре группы:

- снижение финансовых издержек;
- техническая модернизация производства, увеличение коэффециента полезного действия;
- изменения структуры управления организации;
- совершенствование маркетинговой деятельности организации.

Представленные группы, подразумевают использование комплекса мероприятий, повышающего эффективность работы; включающих в себя большую часть современных управленческих подходов по совершенствованию деятельности организации. Исходя из

[4] Ц. Цзинькэ, Р. Киматова, Г. Кубашева (2017). Управление качеством предприятий: анализ и модели управления качества. *Текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки».* doi. https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-kachestvom-predpriyatiy-analiz-i-modeli-upravleniya-kachestva

содержания мероприятий, можно выделить основные принципы совершенствования эффективности труда, которые имеют отношение как к экономике, так и к управлению. Анализ научной литературы позволяет выделять такие принципы:

1. Постоянное сокращение затрат на ресурсы, технологии, упрощение производства.
2. Стабильная мотивационная система, дающая постоянное поощрение сотрудников.
3. Регулярное обучение и переквалификация кадров.
4. Поддержание социально-психологического состояния рабочего коллектива.
5. Поддержание физического здоровья сотрудников.
6. Постоянная актуализация производства в организации с помощью новейших научных и технических достижений.
7. Рациональное использование всех наработок организации, использование таких стратегий, как кооперация и диверсификация.
8. Привлечение инвестиций.

Для нашего исследования интерес представляет метод поддержания и улучшения здоровья сотрудников. В настоящее время появляется большое количество исследований, доказывающих рентабельность и экономическую эффективность оздоровительных программ для сотрудников организаций. Так, исследовательская компания RAND[5] произвела исследование изменений на рынке труда касаемо оздоровительных программ и их эффективности.

Согласно данным исследования корпоративные оздоровительные программы делятся на две категории:

1. Реализуемые в краткосрочной перспективе (контроль заболеваний – предупреждение нарушений сердечно-сосудистой системы, диабета и злокачественных опухолей).
2. Реализуемые в долгосрочной перспективе (контроль образа жизни сотрудников – отказ от курения и др. вредных привычек, предоставление здорового питания и поощрение занятий спортом).

Согласно расчету окупаемости инвестиций, предоставленному организацией RAND, в среднем рентабельность инвестиций крупных компаний в здравоохранение составляет 50%, то есть за каждый доллар работодатель получает 1.5 доллара в долгосрочной перспективе. При этом соотношение рентабельности затрат на различные программы здравоохранения сильно отличаются – в среднем 3.80 для мероприятий контроля заболеваемости и всего 0.50 для мероприятий по контролю образа жизни. Несмотря на то, что в программы управления образом жизни сотрудников по статистике сокращают

[5] Soeren Mattke, Harry H. Liu, John P. Caloyeras (2014). Do Workplace Wellness Programs Save Employers Money? *RAND Corporaion Research.* doi: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/RB9700/RB9744/RAND_RB9744.pdf

прогулы, в среднем это слишком мало для окупаемости. Согласно статистическим данным – 13% сотрудников участвуют в медицинских программах по болезни и 87% - в программах оздоровления образа жизни. При этом на 13% приходится 87% сэкономленных средств работодателей. Но в целом медицинская страховка сотрудников в значительной мере показывает высокую рентабельность и повышает эффективность деятельности организации.

Для поддержания психологического здоровья сотрудников существуют актуальные современные решения.[6] Крупнейшие международные компании, такие как Apple, Google, Facebook в настоящее время все больше внимание обращают на дополнительные льготы для сотрудников с детьми. Согласно данным статистических опросов агенства Ernst & Young, современное поколение специалистов чаще других называет отпуск по уходу за ребенком действительно важным. Поэтому компании в настоящее время склоняются к увеличению отпусков по уходу за детьми, увеличивают льготные выплаты, оказывают различные виды помощи своим сотрудникам.

Британская международная аудиторская компания Делойт ежегодно издает статьи, посвященные трендам в сфере менеджмента. В 2018 году в статье Deloitte Global Human Capital Trends были обозначены основные тренды развития системы управления в современных компаниях.

Самым главным трендом 2018 года признан C-suite – это сленговое выражение, обозначающее генеральных директоров (CEO), а также наиболее важных для компании руководителей. Под симфонией C-suite подразумевается коллаборация, глубокая связь и кроссфункциональность C-suite – руководителей организации. Слово симфония в контексте обозначает слаженную командную “игру” руководства – как в оркестре.

Применяя новую модель руководители в компании, находящиеся на одной горизонтали в иерархии, должны выполнять задачи в команде, чтобы более гибко и оперативно распределять работу по своим рабочим группам. Этот тренд в сфере управления наиболее важен, поскольку увеличивает масштаб связей и скорость взаимодействий внутри организации.

Таким образом, современные управленческие подходы к повышению эффективности деятельности организации представлены довольно широко. Менеджмент постоянно изменяется, поскольку следует трендам, а от качества управления напрямую зависит прибыль. Этим обусловлена актуальность постоянного совершенствования управленческих методик, особенно в корпоративном сегменте.

[6] Alicia Adamczyk (2015). These Are the Companies With the Best Parental Leave Policies? *Money*. doi: http://money.com/money/4098469/paid-parental-leave-google-amazon-apple-facebook/

1.2. Профессиональное обучение в процессе повышения эффективности деятельности организации

Одним из важнейших и самых действенных способов повышения эффективности деятельности компании является обучение сотрудников. Поскольку любая отрасль в большей или меньшей мере подвержена развитию, сотрудникам, занятым в них, нужно постоянно получать актуальные знания, чтобы совершенствоваться в своем деле. Именно высокое качество квалификации кадров может принести компании высокую прибыль. Качество работы многих специалистов, таких как юристы, бухгалтеры или кадровые менеджеры, в большей степени зависит от актуальности данных, которыми они обладают. Согласно данным журнала “Генеральный директор” – в 80-ти процентах случаев затраты организаций на переквалификацию своих сотрудников является необходимостью, а не способом материального поощрения. Существует большое количество нюансов, таких как способы оценки эффективности обучения, личная заинтересованность сотрудников в получении новых знаний, что – индивидуально для каждой организации. В настоящее время существует несколько видов обучения кадров[7]:

1. Профильное обучение сотрудников – передача сотрудникам профессиональных умений и навыков для непосредственной работы в компании на условиях их договора.
2. Переквалификация сотрудников – обучение сотрудников при полной смене рода работы.
3. Повышение квалификации – получение дополнительных профессиональных навыков (чаще всего необходимо для продвижения по карьерной лестнице).

Анализ литературы позволяет выделить общие концепции профессионального образования кадров:

1. Специализированное – обучение в рамках деятельности на предполагаемом рабочем месте.
2. Многопрофильное – обучение как в рамках профессии, так и в смежных сферах
3. Личностное – развитие персональных качеств сотрудника и их профессиональное применение.

В современной практике применяется множество разных способов профессионального обучения кадров, среди которых можно выделить приоритетные:

1. Семинары с внутренними корпоративными специалистами – способ обучения, при котором функции тренера на себя берет старший специалист компании или руководитель, т.е. человек с большим опытом работы, который точно знает сложившуюся

[7] Виды профессионального образования в РФ. (2018). *Businessman.ru*. doi. https://businessman.ru/vidyi-professionalnogo-obrazovaniya-v-rf.html

ситуацию внутри компании. При проведении таких семинаров могут учитываться все особенности, присущие компании, а преподносимую информацию гораздо легче адаптировать. Поэтому сейчас многие компании набирают в свой штат людей с опытом публичных выступлений, особенно на руководящие позиции.

2. Семинары с приглашенными специалистами – аналогичный первому способ обучения, за исключением того, что функции тренера на себя берет приглашенный специалист. У этого способа есть определенные преимущества. Одно из них заключается в том, что опыт тренера, приобретенный в других компаниях, позволяет выстроить работу на более широком понимании сущности проблемных вопросов.

3. Тренинги – приводящиеся вне стен компании, встречи с тренерами (чаще всего в формате лекции).

4. Деловые игры – внутри компании моделируются ситуации, приближенные к реальным, в которых сотрудники могут на практике получать профессиональные навыки без ущерба производству.

Современные компании часто используют метод обучения сотрудников без отрыва от производства, поскольку это позволяет снизить издержки и не снижать темп производства. Существуют виды обучения, при которых невозможно ограничиться ресурсами, предоставляемыми компанией. Но обучение на рабочем месте остается наиболее предпочтительным. В ходе исследования были выделены методы обучения на рабочем месте:

1. Менторство – наиболее распространенный способ обучения на предприятиях любых сфер, при котором неопытные сотрудники прикрепляются к сотрудникам компании, имеющим широкий опыт деятельности.

2. Кадровая ротация – метод, при котором сотрудники одних и тех же, либо смежных должностей, меняются друг с другом для взаимообмена опытом на рабочих местах на определенный срок.

3. Увеличение уровня сложности – кадрам без опыта работы даются самые простые задания, усложняя их пропорционально их профессиональному росту.

4. Производственный инструктаж – короткое обучение основам производства на рабочем месте.

5. Shadowing – метод, при котором обучающиеся получают возможность понаблюдать за работой опытных профессионалов, как бы “побыть их тенью”, чтобы приобрести небольшой опыт работы – часто используется вместо производственного инструктажа.

Все перечисленные подходы к обучению кадров могут сочетаться друг с другом, создавая таким образом комбинированные методики:

1. Ментор демонстрирует сотруднику алгоритм работы, после чего сотрудник повторяет эти операции под его наблюдением

2. Сотрудник может обучаться самостоятельно, периодически проходя подобие “зачетов” у старших коллег или менторов

3. Secondment – сотрудники компании временно устраиваются на работу или стажировку в другую компанию для перенятия профессионального опыта.

В последнее время западные специалисты подчеркивают важность неформального обучения во время работы, т.е. поиск информации в интернете, общения с коллегами и другие обыденные элементы рабочих будней. Такой подход может рассматриваться как полноценный способ обучать сотрудников в компании. Процесс неформального обучения можно регулировать. Для достижения максимальной эффективности можно совершенствовать методики и разрабатывать новые приемы. Secondment является одним из методик такого неформального обучения.

На русский язык secondment переводится как прикомандирование, т.е. временное причисление офицеров одной воинской части к другой. В менеджменте понятие secondment имеет схожий смысл, за исключением того, что сотрудник может быть прикомандирован не только внутри компании, но и за ее пределами. Согласно статистическому опросу[8] 77% опрошенных работодателей оценили такой способ обучения очень эффективным, поскольку он дает возможность приобрести необходимые навыки в кратчайшие сроки. Чаще всего в западных компаниях используется внешний secondment, причем время, на которое сотрудник меняет свое рабочее место варьируется от пары дней до года, а заработную плату сотруднику чаще всего начисляет компания, которая организовала для него такой процесс обучения. Трудно оспорить эффективность такого способа обучения сотрудников, поскольку при смене привычного рабочего места человек попадает в новые для себя условия, со своими правилами, особенностями. Поэтому и информации, которую он поглощает, анализирует – гораздо больше, чем при обучении в привычных для него условиях.

Определенную выгоду при использовании secondment получают все три стороны, принимающие участие в этом процессе:

1. Прикомандированный сотрудник интенсивно приобретает новые полезные навыки и знания.

2. Принимающая сторона получает дополнительные ресурсы для реализации своих проектов.

3. Работодатель улучшает свою репутацию как социально-ориентированной компании.

Определенно имеют место некоторые риски, связанные с болезненностью адаптации людей к новому рабочему месту и последующему возвращению, но, судя по популярности этого метода, выгода внедрения secondment значительно выше. Новые программы

[8] David Braun (2014). EMPLOYEE SECONDMENT: A SECRET TO SUCCESSFUL INTEGRATION. *Training*. doi. https://trainingmag.com/employee-secondment-secret-successful-integration/

тренингов почти всегда включают в себя обмен сотрудниками. Помимо этого, многие западные аналитические издания утверждают, что secondment способствует укреплению связей между различными секторами рынка и в целом положительно отражается на экономике страны.

Еще один современный способ неформального обучения внутри компании – buddying, образованного он английского слова “приятель”. Смысл этого способа в оказании поддержки с целью передачи развивающей и обучающей информации. Такой способ похож на менторство, за исключением того, что преподавателю не обязательно быть старше по должности, либо быть более опытным – такой способ обучения можно трактовать как равноправный.

Наиболее современным способом обучения сотрудников является использование обучающих программ, гаджетов и игрофикации. Игрофикация – это метод повышения мотивации сотрудников в процессе профессионального обучения.

На крупных дорогих производствах создаются специальные интерактивные порталы для всех сотрудников, на которых они в удобной форме могут получать необходимую профессиональную информацию. Считается, что молодое поколение профессионалов, которым настоящее время от 25 до 29 лет, лучше всего усваивают информацию в интерактивном или игровом виде. Для обучения могут создаваться специальные страницы в интернете, на которых представлены подробные трехмерные модели всей производственной линии, автоматизированные системы профильных тестов и экзаменов, может использоваться публичная рейтинговая система или карьерная карта, чтобы подстегнуть азарт обучающихся. Так, в случае с карьерной картой, при накоплении сотрудников нужного количества баллов он может попасть в кадровый резерв, т.е. стать первым претендентом на вышестоящую должность. Таким образом, компания за счет создания игровой среды, подстегивающей конкуренцию между сотрудниками, мотивирует их самостоятельно совершенствовать свои профессиональные навыки. Самое главное – компания не тратит ресурсы на курсы и тренинги для своих сотрудников, сокращает упущенное рабочее время, которое сотрудник потратил на обучение и т.д.. Кроме того, в настоящий момент в корпоративном сегменте набирает популярность онлайн-обучение. По данным бизнес-портала vc.ru – сегодня существует 6 трендов в этой сфере – VR и AR, искусственный интеллект, базы знаний, интерактивный контент, мобильное обучение, актуализация классической модели обучения.[9]

VR – использование технологий виртуальной реальности в процессе геймификации профессионального обучения. В западных и российских компаниях сегодня активно используются контент для шлемов виртуальной реальности, поскольку такой способ позволяет сотруднику, проходящему обучения окунуться в рабочий процесс без вреда для

[9] Светлана Ильина (2019). Шесть трендов корпоративного онлайн-обучения, которые нельзя игнорировать. *VC.RU*. doi. https://vc.ru/future/55431-shest-trendov-korporativnogo-onlayn-obucheniya-kotorye-nelzya-ignorirovat

здоровья и не провоцируя аварий на опасном производстве. Например, американская компания Schlumberger в виртуальной реальности обучает своих сотрудников алгоритму действий в аварийных ситуациях. Российская компания РЖД использует в обучении VR-тренажеры по ремонту и установке различного специального железнодорожного оборудования. Газпромнефть учит своих стажеров с помощью различного образовательного VR-контента – ими создана целая серия фильмов под названием “Путь топлива”, снятых в формате 360. Во время просмотра стажер может поворачивать голову и акцентировать свое внимание на различных деталях.[10]

AR – технологии дополненной реальности добавляют в процесс обучения интерактивность. Чаще всего под технологиями дополненной реальности имеются в виду очки, похожие на очки виртуальной реальности, но которые не закрывают обзор, а наслаивают виртуальные объекты на реальное окружение. Например, на производственных линиях компании BMW стажеры и начинающие механики используют очки дополненной реальности при ремонте автомобилей. В компании Boeing с помощью AR-очков производится установка электропроводки в самолетах. Виртуальная реальность, как и дополненная, в первую очередь полезны для минимизации рисков при обучении сотрудников на опасных производствах, поскольку имитируют эти производства, либо объясняют новичкам основы более доходчиво, чем наставники или учебные пособия.

Рассматривая метод игрофикации обучения нельзя не упомянуть самые известные примеры его реализации. Так, компания Google в 2003 году начала проводить чемпионат по написания программного кода.[11]

Он состоит из нескольких этапов, в каждом из которых решаются определенные алгоритмические и логические задачи с помощью любого языка программирования, который привычен участнику. В нем чаще всего принимают участие сами сотрудники компании, но, фактически, на чемпионате может присутствовать любой желающий. В 2014 году на Google Code Jam было зарегистрировано 50000 человек. Этот чемпионат обычно имеет внушительный призовой фонд, в 2018 году он составил 15000 долларов. Но главная его цель не присудить чемпионский титул программисту, а выделить наиболее перспективных сотрудников.

Компания Microsoft, для повышения эффективности деятельности компании в сфере проверки правописания и переводов, разработала программу Language Quality.[12]

Основная цель этой программы - ускорить работу по этим направлениям деятельности с помощью состязаний между сотрудниками различных стран. Поскольку к

[10] Светлана Ильина (2019). Шесть трендов корпоративного онлайн-обучения, которые нельзя игнорировать. *VC.RU*. doi. https://vc.ru/future/55431-shest-trendov-korporativnogo-onlayn-obucheniya-kotorye-nelzya-ignorirovat

[11] Code Jam (2019). Rules & FAQ. *Google*. doi. https://codingcompetitions.withgoogle.com/codejam/

[12] Microsoft language quality game - Gamification in employee (2017). *Microsoft.* doi. https://www.slideshare.net/manumelwin/microsoft-language-quality-game-gamification-in-employee-engagement-manu-melwin-joy

продукции Microsoft необходимо создание большого количества локализаций, задача перевести офисный пакет программ на все языки мира является слишком сложной задачей для одной команды, говорящей, например, на английском. Поэтому была создана программа Language Quality Game, которая представляла из себя очень простое приложение: она брала в интернете текст на родном языке сотрудника, написанный в Word, а задачей сотрудника было эти ошибки исправить. Иногда, для того чтобы проверить, насколько внимателен сотрудник, она вставляла очевидные ошибки в текст. В игре была таблица с очками, в которой каждый сотрудник внутри компании по всему миру мог сравнить свои результаты с другими, что и было основным мотиватором.

Внедрение в процесс обучения искусственного интеллекта одна из самых обсуждаемых проблем. В 2017 году британские специалисты в сфере образования написали статью на тему применения искусственного интеллекта в образовании.[13] Основная идея статьи заключается в том, что искусственный интеллект в обучении позволит глубже и детальнее изучить все процессы, с ним связанные (как обучающиеся усваивают информацию, какие факторы на это влияют, как подобрать под определенного человека лучшую программу обучения, чтобы он показал результаты в кратчайшие сроки и т.д.). Кроме того, поскольку машины, которые окружают человека в последние несколько лет постоянно умнеют, необходимо не заменять ими человека, как часто пишут прогнозисты, а дополнять – искусственный интеллект может помочь лучше раскрыть потенциал человеческого интеллекта[14].

На смену привычным методикам обучения, таким как курсы, постепенно приходят корпоративные базы знаний. Современные компании вместо того, чтобы учить сотрудников с помощью некоего взаимодействия, будь то семинары, лекции, тренинги, стремятся создать собственную корпоративную энциклопедию всех аспектов работы. Такой способ экономит большое количество времени и ресурсов при обучении сотрудников, поскольку им не нужно обращаться за помощью к старшим коллегам, наставникам или начальству – всю нужную информацию они получают сразу, аналогично результатам поисковых систем. Но качество такого обучения напрямую зависит от качества составленной базы данных. Кроме того, такой подход стандартизирует рабочий процесс и способствует облегчению оценки его эффективности.

Одним из самых популярных, из-за его доступности, способов профессионального обучения признаны видео-уроки. Во многом из-за популярности видеоблогов, большое количество специалистов начали создавать свои каналы с обучающим контентом и монетизировать его. Так, бизнес-тренеры могут один раз снять свою лекцию и выложить ее

[13] Про будущее образования и искусственный интеллект (2017*). Open Education Network.* doi. https://open-education.net/academic/university/pro-budushhee-obrazovaniya-i-iskusstvennyj-intellekt/

[14]Mark Griffiths, Laurie B. Forcier (2018). Intelligence Unleashed. An argument for AI in Education. *Pearson*. doi. https://www.pearson.com/content/dam/corporate/global/pearson-dot-com/files/innovation/Intelligence-Unleashed-Publication.pdf

на продажу за значительно меньшую сумму, чем за живое выступление. Большинство крупных компаний, особенно в сфере производства и IT-технологий записывают видео для своих новых сотрудников, чтобы наглядно и лаконично рассказать им о работе и компании. Например, аудиторская компания Deloitte записывает для кандидатов на работу интерактивное видео с различными вариантами развития событий. Это видео является одновременно обучающим, потому что наглядно демонстрирует кандидату на должность рабочий день, и тестом, поскольку на основе выбранных вариантов кандидата будут рассматривать на вакантную должность. Такой подход обеспечивает мобильность при обучении, поскольку стажер или сотрудник могут обучаться не только на работе, дома или на курсах, но и в дороге или во время рутинной работы.

Таким образом, корпоративное образование сегодня очень стремительно развивается. Процесс обучения проникает во все сферы корпоративной жизни. Главный тренд сегодня – не потерять ни минуты полезного времени. Обучение может проводиться в любой момент, оно должно быть непрерывным и, в идеале, не занимать человека во время работы. Т.е. обучение сотрудников должно приносить как можно больше прибыли. И существует широчайший выбор корпоративных образовательных методик, направленных на максимальное извлечение выгоды из обучающего процесса.

1.3. Международный опыт повышения эффективности деятельности организации на основе дополнительного профессионального обучения

Для того, чтобы организация развивалась и увеличивала свою продуктивность и прибыль, она должна постоянно повышать требования к себе и своим сотрудникам. С повышенными требованиями приходит необходимость в профессиональном росте, повышении квалификации сотрудников. Поскольку в настоящий момент человечество стремительно идет по пути цифровизации, в целом, очень быстро развивается технологически обучение персонала в организациях, которые хотят идти в ногу со временем.

Анализ литературы показал, что в США компании вооружены широким спектром современных и постоянно совершенствующихся методик по обучению сотрудников. Еще в начале 2000-х годов в США можно было получать высшее образование с помощью образовательных онлайн-сервисов, а также проходить множество бизнес-тренингов, курсов и т.д.

Крупные компании в США сегодня стремятся создавать комфортные условия для своих сотрудников. Например, компания Walmart[15] в 2018 году запустила программу по получению высшего онлайн-образования для своих сотрудников. При этом, почти все

[15] Leanna Garfield (2018). Walmart is now offering college tuition to employees for $1 a day. *Business Insider International*. doi. https://www.businessinsider.de/walmart-college-education-employees-2018-5?r=US&IR=Thttps://www.businessinsider.de/walmart-college-education-employees-2018-5?r=US&IR=T

расходы компания будет брать на себя, а сотрудники должны будут платить 75 долларов в семестр или 1 доллар в день. Но с условием, что обучаться они будут в сфере бизнеса или логистики, и у них есть стаж в компании не менее 90 дней. Согласно заявлению Walmart, оплата обучения в колледже для сотрудников - это их способ уменьшить текучку и улучшить показатели занятости.

Многие американские компании оплачивают высшее образование для своих сотрудников. Так, например, компания Starbucks оплачивает своим сотрудникам учебу в Университете Аризоны по более чем 60-ти дисциплинам.[16]

Кроме того, компании в мире часто используют специальные площадки для размещения своих курсов, спонсирования курсов по другим направлениям. Одной из самых известных площадок является Udacity – частная образовательная организация, предоставляющая дистанционные курсы по IT-направлениям. Разные профильные организации сотрудничают с Udacity, предоставляют свои корпоративные курсы, на основе которых создаются образовательные программы, которыми могут пользоваться сотрудники компаний. Существует несколько аналогов Udacity: Coursera, Fisdom, P&G Professional University. Они чаще привязаны к определенным компаниям. Так, Fisdom ориентирована на японский рынок, а Coursera – на Google, Danone, JPMorgan Chase.[17]

Помимо общедоступных образовательных порталов у западных компаний имеется опыт организации собственных корпоративных онлайн-университетов. Например, американская компания McDonald’s имеет опыт организации корпоративного университета начиная с 1961 года, а именно – Университета Гамбургера. McDonald’s Corporation-Worldwide Training, Learning & Development – полное название этого учебного заведения. Университет Гамбургера – это первый образовательный центр в истории ресторанного бизнеса. Несмотря на корпоративно-коммерческий характер данный университет аккредитован Американским советом образования. Согласно рейтингу Fortune 500, всего 11 из 500 американских компаний имеют курсы, получившие одобрение совета.[18]

Только количество непосредственно ресторанов McDonald’s по всему миру превышает 34 тысячи[19], а общее количество сотрудников компании – более полумиллиона человек, поэтому реализацией корпоративного обучения занимается отдельная организация. Программы развития в университете привязаны к ветвям развития McCareer, базовые курсы проводятся для сотрудников непосредственно на месте работы, а далее, по мере подъема по карьерной лестнице, сотрудники могут выбрать из трех разных направлений:

---

[16]STARBUCKS COLLEGE ACHIEVEMENT PLAN (2019). *Starbucks Education Portal*. doi. https://www.starbucks.com/careers/working-at-starbucks/education

[17] Про будущее образования и искусственный интеллект (2017*). Open Education Network.* doi. https://open-education.net/academic/university/pro-budushhee-obrazovaniya-i-iskusstvennyj-intellekt/

[18] FORTUNE 500 of 2018 (2018). *Fortune.* doi. http://fortune.com/fortune500/

[19] MCDONALD’S ПЛАНИРУЕТ ОТКРЫТЬ В ЦЕНТРЕ МОСКВЫ «УНИВЕРСИТЕТ ГАМБУРГЕРОЛОГИИ» ДО КОНЦА 2019 Г. (2018). *Агентство городских новостей Москва*. doi. https://www.mskagency.ru/materials/2824002

1. Центры подготовки по месту проживания, с последующей командировкой в кампус в Оак Брук или центр обучения в Шанхае для завершения обучения по администраторской деятельности и управлению временем.

2. Переквалификация менеджеров в глав департаментов, ресторанный консалтинг

3. Институт Лидерства в Оак Брук – специальные программы для будущих сотрудников управленческого звеан McDonald’s, направленные на развитие лидерства.

Особенность, которая отличает университет от подобных образовательных учреждений, это неограниченный доступ к любым курсам, вне зависимости от должности сотрудника. Любой работник сети имеет доступ к курсам, предназначенным для руководителей. Таким образом мотивированные сотрудники получают больше ресурсов для саморазвития.

Помимо цели обучить сотрудников Университет Гамбургера предоставляет возможность бесплатно получить высшее образование в США, которое будет котироваться также, как и другие признанные образовательные учреждения. В 2019 году McDonald’s планирует открыть Университет Гамбургера в Москве, студенты которого будут проходить обучение в области ресторанного менеджмента.[20] Диплом о профессиональном образовании будет соответствовать высшему образованию в России.

Одним из примеров постоянно развивающейся корпоративной системы обучения сотрудников является Coca-Cola University – “гибридный” университет, который предполагает как физическое присутствие на семинарах, лекциях и практике, так и виртуальную образовательную среду для всех сотрудников компании. В этом образовательном учреждении проводятся занятия по лидерству, маркетингу, юриспруденции, культуре и этике, финансам и многим другим направлениям. В компании Coca-Cola есть ежегодная проверка эффективности карьерного роста сотрудников. Она включает в себя обсуждение карьеры между менеджерами и сотрудниками два раза в год, планирование развития и обучения, формируется определенный график персонального обучения сотрудника в зависимости от его целей и возможностей. При этом Coca-Cola поощряет желание своих сотрудников получить высшее образование, т.е. сотрудники компании не должны ограничиваться лишь внутрикорпоративным университетом. Сотрудникам предоставляется возможность получать степени бакалавров в других аккредитованных колледжах и университетах, при этом компания может компенсировать расходы на обучение в рамках профессиональной подготовки.

В Чехии самым знаменитым частным учебным заведением является Университет Шкода Авто. Его история берет свое начало в 2000 году. Университет основан автомобильным концерном Volkswagen и был создан для подготовки специалистов в сфере

[20] MCDONALD’S ПЛАНИРУЕТ ОТКРЫТЬ В ЦЕНТРЕ МОСКВЫ «УНИВЕРСИТЕТ ГАМБУРГЕРОЛОГИИ» ДО КОНЦА 2019 Г. (2018). *Агентство городских новостей Москва*. doi. https://www.mskagency.ru/materials/2824002

менеджмента и экономики производства автомобилей. Основной особенностью учебного учреждения является непосредственная близость к производственной базе компании Skoda, что позволяет студентам проходить учебную практику без затрат времени на дорогу, а корпоративная природа университета заключается в подготовке новых кадров для работы в Volkswagen Group и Skoda Auto в частности.

Кроме того, Шкода Авто располагает большой сетью тренинговых центров, расположенных на своих производственных площадях по различным направлениям: кузовные работы, производство двигателей, логистика и сборка автомобилей. Существует отдельный тренинговый центр в покрасочном цеху, где сотрудники проходят поэтапное обучение разным техникам покраски кузовов автомобилей в теории и на практике. [21]

Среди наиболее успешных реализаций LMS-систем выделяется японская компания Toyota, обладающая одной из самых мощных программ электронного обучения своих сотрудников Toyota Connect. С помощью своего программного обеспечения Toyota управляет процессом обучения и сертификации 18000 работников по всему миру.[22]

Внутрикорпоративная LMS-система позволяет сотрудникам избавиться от необходимости обновления профессиональных сертификатов раз в несколько лет, что является очень ресурсоемким процессом, поскольку отрывает сотрудников от работы. Технология LMS позволяет разделить обучающую программу Toyota на элементы со значительно уменьшенным интервалом, что формирует систему непрерывного обучения. При этом доступ к LMS возможен не только, например, с рабочего компьютера или специально выделенного гаджета. Сотрудник в любое время по собственному желанию, в том числе и в дороге, если у него есть планшет или смартфон, может проявить инициативу и продолжить учебный процесс.

Таким образом, большие международные корпорации, такие как McDonald’s, Toyota, Google и др., уделяют обучению сотрудников огромное значение, вкладывают в него большие ресурсы, поскольку только с увеличением уровня образованности и совершенствованием профессиональных навыков своих сотрудников, можно не только увеличивать прибыль в долгосрочной перспективе, но и совершенствоваться, ставить перед собой более сложные задачи и расти.

[21] Высшее учебное заведение ŠKODA AUTO (2019). Портал ŠKODA AUTO. doi. http://ru.savs.cz/

[22] Toyota e-learning upgrade aims to cut mechanics' training time by up to a year (2018). *ComputerWeekly*. doi. https://www.computerweekly.com/news/2240207063/Toyota-e-learning-upgrade-aims-to-cut-mechanics-training-time-by-up-to-a-year

Глава 2. Цифровые технологии профессионального обучения как фактор повышения эффективности деятельности организации (на примере Московского городского университета управления Правительства Москвы)

2.1. Анализ дополнительного профессионального образования, предоставляемого в высших учебных заведениях г. Москвы

МГУУ Правительства Москвы (Московский городской университет управления Правительства Москвы) является основным центром дополнительного профессионального образования для московских государственных служащих. История университета берет свое начало в 1994 году, как “высшая школа” при Академии народного хозяйства была создана по распоряжению Юрия Лужкова. В 1997 году высшая школа была преобразована в Московский городской институт управления с получением статуса высшего учебного заведения. В 2004 году МГУУ Правительства Москвы прошел государственнную аккредитацию и аттестацию, был присвоен статус университета с особым уклоном – подготовка и повышение квалификации государственных гражданских служащих. Сегодня университет выпускает бакалавров, магистров, аспирантов по управленческим, юридическим, экономическим дисциплинам в сфере международных отношений. Так-же в университете реализуются программы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации в очном и дистанционном формате.

Действующие руководители органов исполнительной власти, российские и зарубежные эксперты проводят различные кейсы, консультирования, мастер-классы для государственных служащих, студентов. Курсы повышения квалификации представлены как на территории университета, так и в электронном варианте.

Программы магистратуры представлены по следующим направлениям:

- контрольно-надзорная деятельность в сфере государственного и муниципального управления;
- управление государственными и муниципальными закупками;
- управление экспертизой в сфере закупок;
- контроль и аудит в бюджетной сфере;
- управление экономическим развитием города (на заочной форме);
- управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками (на заочной форме).

В МГУУ Правительства Москвы очень широко представлены программы профессионального развития. Они делятся на группы по направлениям:

1. Государственнвая гражданская служба – обучающая программа с очень широким охватом. Она затрагивает как основы, т.е. введение в должность госслужащего и основы госслужбы, так и более узкие вопросы, например противодействие коррупции в различных органах власти, работа с контрольными поручениями Правительства Москвы и

т.д. Половина из ответвлений этой обучающей программы представлена в электронном виде, половина – в очной форме.

2. Делопроизводственные и письменные коммуникации – программа затрагивает один из важнейших аспектов работы государственных служащих сегодня – грамотность и деловой этикет. Слушателей этих программ обучают деловому русскому языку, письму, делопроизводству и всем производным, т.е. работе с обращениями граждан, организации совещаний, и общению с гражданами в сфере здравоохранения, курсы дружелюбия и тактичности. Поскольку курс рассчитан в основном на живое общение и контакт с преподавателем – проводится он, в основном, в очной форме.

3. Информационные технологии – программа по обучению digital-грамотности, освоению работы с офисными программными решениями. На программе Информационные технологии студентов учат обращаться с пакетами Microsoft Office, углубленно изучают возможности для программирования и математических расчетов в Excel, созданию презентаций в Outlook. Кроме того, в программе затрагивается тема информационной безопасности и, главное, ведется обучение работе в системе электронного документооборота (СЭДО). Одним из самых новых и популярных курсов в программе обучения информационным технологиям является “Основы блокчейна”. То, что данная тема поднимается при обучении будущих государственных служащих демонстрирует, что дополнительное профессиональное образование в МГУУ Правительства Москвы следует современным трендам в образовании. Данная обучающая программа преподается дистанционно и очно.

4. Управление государственными и муниципальными закупками – программа, обучающая основам контрактной системы в сфере государственных закупок, актуализации постоянно изменяющейся системы госзакупок и ее правил. Программа дополнена целым рядом узких краткосрочных программ, направленных исключительно на углубленное изучение отдельных аспектов контрактной системы (составление техзаданий, защита прав и интересов заказчиков и др.)

5. Городское хозяйство – программа, иллюстрирующая практический подход МГУУ Правительства Москвы к городскому управлению, обучающая прикладным знаниям и компетенциям; позволяет студентам общаться с госслужащими, принимающими непосредственное участие в реализации государственных и городских программ в сфере ЖКХ.

6. Социальная сфера – программа, направленная на повышение квалификации социальных работников. В ней поднимаются такие темы как аспекты деятельности комиссии по делам несовершеннолетних, социальная поддержка, защита прав и свобод граждан.

7. Правовые аспекты управления – программа с юридическим уклоном для актуализации знаний госслужащих, так или иначе связанных с правовой деятельностью.

8. Экономика, финансы и учет – аналогичная правовым аспектам управления программа, только с экономическим уклоном.

9. Другие отрасли городского управления – курсы по узким тематикам, связанным в основном с безопасностью, охраной труда, работой с религиозными группами.

10. Коммуникативные навыки – одна из наиболее важных программ, состоящая из тренингов, мастер-классов и онлайн курсов по эффективной коммуникации, решению конфликтов, влиянию и убеждению, переговорному мастерству, публичным выступлениям, работой со СМИ и эмоциональному интеллекту (EQ).

11. Управленческие навыки – курс для действующих и будущих руководителей. Он состоит из множества элементов, таких как командообразование, мотивация, наставничество, эффективность, отношения с подчиненными.

12. Повышение личной эффективности – курс, затрагивающий вопросы личностного роста, такие как тайм-менеджмент, деловой этикет и стрессоустойчивость. Основной уклон программы на управление стрессом.

Курс занятий по управлению стрессом в МГУУ Правительства Москвы является одним из самых передовых и интересных. Он рассчитан не только на государственных служащих, но и людей, трудящихся каждый день на работе в целом. Говоря о государственной службе, можно выделить множество факторов стресса, таких как: ответственность, амбициозность проектов, постоянная нехватка времени. Занятие по курсу проходят в формате тренинга, где обучающиеся общаются с профессиональными госслужащими, педагогами, психологами о видах стресса, важности здорового образа жизни, реакции на стрессовые ситуации и проработка своего поведения в них, возможных способах управления стрессом. Этот курс носит профилактический характер.

Правительством Российской Федерации 21 февраля 2019 года было принято “Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации”[23].

Содержание нового положения определяет принципы осуществления профессионального обучения госслужащих соответственно современным реалиям. Согласно данному документу, профессиональное развитие госслужащих должно включать в себя:

- программы ДПО
- разовые обучающие мероприятия (семинары, тренинги, мастер-классы)
- конференции, круглые-столы и другие мероприятия, подразумевающие командную работу, диалог и т.д.

[23] О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации (2019). Консорциум Кодекс. doi. http://docs.cntd.ru/document/552449688

- самостоятельное изучение теоритического материала
- онлайн-курсы
- наставничество

В документе обозначены сроки обучения. Для курсов повышения квалификации обязательно не менее 16 часов, а для программ профессиональной переподготовки – не менее 500 часов.

В положении указано, что дополнительное профессионально образование государственных служащих производится в рамках госдударственного заказа в соответствии с законодательством о контрактной системе в сфере государственных закупок, и оплачивается из бюджета государственных органов либо на основании государственного образовательного сертификата. В тексте положения отмечено, что если госслужащий получает профессиональное образование по собственной инициативе и за счет собственных средств, такая образовательная деятельность проводится вне рабочего времени.

Основным же посылом, который несет в себе данный документ, является непрерывность образования государственных служащих.

В ходе исследования было установлено, что в настоящее время наиболее широко программы дополнительного профессионального образования по вопросам повышения эффективности управленческих решений представлены в следующих российских учебных заведениях:

1. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (РАНХиГС)[24].
2. Московский Городской Университет управления Правительства Москвы[25]
3. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
4. Институт дополнительного профессионального образования Высшей Школы Экономики (НИУ ВШЭ)[26]

Дополнительное профессиональное образование в РЭУ им. Г.В. Плеханова осуществляется по двум направлениям:

1. Повышение квалификации (от 16 часов)

[24] Повышение квалификации (госслужащие) (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. https://www.ranepa.ru/gosslugassiy/povyshenie-kvalifikatsii

[25] Госслужащие Москвы записываются на программы повышения квалификации на год вперед (2019). Официальный портал Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы. doi. https://mguu.ru/dpo-gossluzhashhim-moskvy/

[26] Профессиональная подготовка и повышения квалификации (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. http://igsu.ranepa.ru/levels/090/

2. Профессиональная переподготовка (от 250 часов)

Дополнительное профессиональное образование в РЭУ структурировано по кафедрам, многие из которых представляют из себя небольшие корпоративные институты. В РЭУ имеют свои кафедры следующие коммерческие и государственные организации:

1. Capital Group
2. 1С
3. НИИ ВОСХОД
4. Ростех
5. Торгово-промышленная палата РФ
6. Антимонопольная служба России

На кафедре Торгово-промышленной палаты РФ “Развитие человеческого капитала”[27] реализована программа ДПО по эффективному управлению персоналом, которая проходит в течение 9 месяцев в форме тренинга очно 2 раза в неделю. Так-же на кафедре реализуется программа профессиональной переподготовки “HR-менеджмент в государственных и коммерческих организациях”, которая проходит в течение 9 месяцев – 226 часов очно и 174 часа дистанционно.

На кафедре Федеральной антимонопольной службы России представлена программа ДПО – “Предпринимательство и практические навыки ведения бизнеса” – 72 академических часа.

В целом по университету и подразделениям непосредственно для государственных гражданских служащих реализуются следующие обучающие программы:

1. Государственное и муниципальное управление – 510 академических часов очно
2. Программы по теме государственных закупок и контрактной деятельности (на 260 и 506 академических часов очно)
3. Государственная кадастровая оценка – 500 часов очно

Поскольку в РЭУ им. Г.В. Плеханова небольшой набор программ подготовки и переподготовки государственных гражданских служащих можно сказать, что профессиональное образование госслужащих не является профилем этого университета. Дополнительное профессиональное образование предоставляется, в основном, в очной форме. В описании программ не говорится об использовании технологий цифрового

[27] Повышение квалификации (госслужащие) (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. https://www.ranepa.ru/gosslugassiy/povyshenie-kvalifikatsii

обучения. Но университет предлагает большой выбор универсальных программ по широким вопросам, которые подходят для повышения квалификации госслужащих в том числе.

В Институте государственной службы и управления при РАНХиГС реализован широкий спектр программ профессиональной подготовки и повышения квалификации[28] по различным тематикам, в том числе и в сфере цифровой грамотности. Всего в институте представлено 26 программ дополнительного профессионального образования, разделенных на общие темы:

1. Государственное и муниципальное управление
2. Зарубежное регионоведение
3. Юриспруденция
4. Политология

Так-же заявлены 9 программ по обучению иностранным языкам госслужащих для деловой коммуникации. Часть программ преподается исключительно очно, часть с использованием цивровых технологий. Программа “Инновационное управление развитием территории муниципальных образований” реализуется как очно, так и посредством системы дистанционного обучения “Прометей” – виртуального пространства для университета, внутри которого проводятся семинары, тренинги, тестирования с продвинутой системой навигации по базам данных, возможностью работы в команде в реальном времени. Больше половины программ дополнительного профессионального образования частично проводятся через систему “Прометей”.

В НИУ ВШЭ представлен очень широкий каталог программ ДПО, разделенный по уровням, формам обучения, направлениям. Всего в Высшей школе экономики 516 программ профессиональной подготовки, среди которых 71 преподается полностью дистанционно. 32 программы посвящены государственному и муниципальному управлению, 23 – градостроительству, 23 по юриспруденции и 107 программ по экономике – итого 146 образовательных программ, 24 процента из которых представлены в электронном виде.

В НИУ ВШЭ так же существует Центр непрерывного образования – отдел факультета компьютерных наук.[29] Изначально центр был разработан в 2016 году с целью реализации программ ДПО в сфере IT. В Центре непрерывного образования проводятся обучающие программы по глубокому машинному обучению, программированию нейронных сетей, компьютерному зрению и т.д. Разница в пороге входа всех программ

[28] Профессиональная подготовка и повышения квалификации (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. http://igsu.ranepa.ru/levels/090/

[29] Центр непрерывного образования (2019). Образовательный портал НИУ ВШЭ. doi. https://cs.hse.ru/dpo/

рассчитана таким образом, чтобы как начинающие специалисты, так и профессионалы с большим опытом работы в этой области могли “подключиться” к образовательному процессу в любой момент – для каждого найдется программа, в которой он сможет повысить свои профессиональные компетенции.

Учебные программы Центра непрерывного образования НИУ ВШЭ могут разрабатываться индивидуально для корпоративных клиентов, с фокусировкой на результатах обучения для бизнеса, “гибкими настройками” всего учебного процесса и, что немаловажно, с минимальным отрывом от пройзводства. Также, по всем темам, которые изучаются центром непрерывного образования, НИУ ВШЭ проводит летние интенсивы и, даже, “ночи решения задач” – ночные мероприятия по решению различных актуальных задач в сфере IT.

Самым главным центром ДПО для госслужащих Москвы в настоящее время является МГУУ ПМ, поскольку является учебным заведением, изначально заточенным под повышение квалификации.

В большинстве программ повышения квалификации государственных служащих много академических часов отведено на повышение цифровой грамотности. Так, в МГУУ ПМ есть целый курс по информационным технологиям, и даже по блокчейну. И во многих других курсах есть занятие, ориентированные на работу с информационными порталами, сетевыми базами данных, работу в СЭДО и других специализированных программных пакетах.

Говоря о цифровой грамотности нельзя не упомянуть дистанционные способы обучения. Так, в МГУУ ПМ существует программа под названием “Открытый университет” – платформа, на которую в общий доступ выкладываются лекции, семинары, мастер-классы. Таким образом, получать профессиональное образование можно бесплатно, в дистанционном режиме и для этого не нужно быть государственным служащим. На портале материалы для обучения разделены по тематикам – по личностному развитию, построению карьеры, HR, PR, маркетинг, проектный менеджмент, урбанистика, ГЧП.

В целом, согласно данным карьерного портала Правительства Москвы, в среде московских государственных служащих ДПО набирает популярность.[30] Согласно итогам 2017 года в МГУУ ПМ 11224 госслужащих прошли обучение по 135 образовательным программам. Наиболее востребованными оказались программы по деловому письму, русскому языку, контрактным закупкам и работе и информационным порталом “Наш город”. Среди обучающихся 3410 госслужащих обучались дистанционно, а к популярным темам добавились “Управление стрессом” и “Противодействие коррупции”. Так же к прохождению курсов были привлечены универсальные специалисты МФЦ.

[30] Более 10 000 московских госслужащих повысят свою квалификацию в 2018 году (2018). Карьерный портал Правительства Москвы. doi. https://talent.mos.ru/about/news/129550208/

В МГУУ ПМ проводятся личностные мотивационные лекции и семинары с приглашением именитых профессионалов из России и из-за рубежа. Так, 21 февраля 2019 года в стенах университета для всех желающих была проведена лекция с участием Александра Мисуркина, одного из самых молодых космонавтов сегодня. Она так же доступна на портале “Открытый Университет”.

Так же университет выпускает собственную обучающую литературу. Среди наиболее актуальных книг стоит выделить пособие по наставничеству, изданную в рамках поддержки реализации пунктов “Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации”, а именно – акцента на важность наставничества в профессиональном обучении.

Таблица 1. Количественное сравнение наиболее популярных среди московских государственных служащих направлений ДПО

	2016		2017		2018	
	Очно	Электронно	Очно	Электронно	Очно	Электронно
Противодействие коррупции	42	16	42	18	22	18
УГХ	52	8	72	8	60	8
Экономика	40	-	40	-	20	-
Бухгалтерская деятельность	40	-	40	-	40	-
Безопасность	20	-	20	20	30	30
Право	32	8	48	8	32	8
Государственная служба	10	16	28	38	10	18
Деловая этика	24	12	-	-	12	6
Цифровая грамотность	-	-	12	6	-	-
Личностный рост	-	-	-	-	-	-
Английский язык	-	-	-	-	-	-
Аудит	-	-	-	-	-	-
Социальная политика	-	-	-	-	20	-
ИТОГО	260	60	302	98	246	88

Источник: автор

В настоящее время спрос на дополнительное профессиональное образование в среде московских госслужащих, получающих образование в МГУУ Правительства Москвы можно назвать динамично развивающимся. Согласно статистике Управления обучения государственных и муниципальных служащих МГУУ Правительства Москвы , в 2018 году произошло небольшое снижение спроса после резкого роста в 2017 году на фоне активной подготовки к реализации программы реновации жилищного фонда в Москве. На фоне большинства дисциплин, на которые было выделено не более 40 академических часов, на программу профессиональной переподготовки “Руководитель строительных проектов” было выделено 502 академических часа. Исходя из резкого увеличения количества обучающихся в 2017 году в связи с программой реновации, а именно на 27,8 процентов, можно исключить этот процент из числа московских госслужащих.

К основным направлениям развития образовательных программ повышения квалификации по результатам прошедшей в МГУУ Правительства Москвы экспертной сессии «Тренды рынков труда, обучения и развития» по результатам он – лайн опроса были отнесены:

- по вопросу «Какие форматы обучения станут особенно востребованы?»

- Он – лайн обучение – 40%
- Микрообучение – 30 %
- Смешанное обучение – 17%
- Применение цифровых форматов – 10%
- Самообучение – 3%
- Личная оценка, передача данных от эксперта – 3%
- Коучинг – 3%
- Стратегические, фасилитационные сессии – 7%

- по вопросу «Развитие каких компетенций станет особенно актуальным?»

- Системное мышление – 10%
- Эмоциональный интеллект – 21%
- Гибкость, готовность к изменениям – 45%
- Креативность – 14%
- Лидерство – 10%
- Критическое мышление – 14%
- Коммуникативные навыки – 17%
- Инновативность – 7%
- Тайм – менеджмент – 3%
- Работа в команде – 21%
- Обучаемость – 7%
- Аналитическое мышление, навыки работы с информацией, медиа – грамотность – 14%

- Управление проектами – 7%
- Технологии коллективного мышления – 3%

SMART – обучение как новый подход в в он – лайн системе управления знаниями, по мнению проректора по дополнительному профессиональному образованию С.Журихина,позволит осуществлять

- прогноз востребованности навыков и умений;
- прогноз эффективности обучения сотрудиков;
- анализ эффективности затрат на обучение сотрудников;
- анализ эффективности сотрудников;
- выявление центров компетенций внутри компании;
- выявление сотрудников с высоким потенциалом.

Сумма академических часов, переведенных в электронный формат увеличилась с 2016 по 2018 года на 30 процентов. Общее количество академических часов для московских госслужащих с 2016 по 2018 год (не учитывая программы по строительной тематике в 2017 году) стабильно в пределах 320 – 340 академических часов, т.е. есть стабильный спрос на образовательные услуги.

Непосредственно цифровая грамотность, т.е. дисциплины по обучению работе со специализированным ПО и компьютерной техники в целом, преподаются с 2017 году, в объеме 12-ти часов очно и 6-ти в электронной форме. Согласно данным статистики динамика соотношения очного и электронного ДПО довольно низкая. Прирост электронного формата образования в 2017 году составил 16,6 проценов, в 2018 году – 25,7 процентов. При этом в 2018 году соотношение очного обучения к электронному составило всего 35,5 процентов.

Рисунок 2. Динамика соотношения способа проведения программ дополнительного профессионального образования в МГУУ ПМ (очно и дистанционно-электронно)



Источник: автор

Для дальнейшего анализа программы ДПО в МГУУ Правительства Москвы был проведен опрос со случайной выборкой среди специалистов, проходивших три различные очные программы повышения квалификации(16 часов).

Рисунок 3. Результаты опроса специалистов, проходивших программы повышения квалификации в МГУУ ПМ



Источник: автор

Из данных опроса респондентов удалось вывить следующее:

1. Обучающиеся высоко оценивают информационное содержание, методические материалы и уровень организации процесса обучения.
2. 85 процентов респондентов ответили, что им не удобен очный формат обучения. 77,5 процентов положительно относятся к обучению с применением цифровых образовательных технологий, остальные – воздержались от ответа.
3. Больше половины респондентов ответили, что не готовы к самостоятельному разитию профессиональных компетенций при поддержке преподавателей.
4. 92,5 процента опрошенных заинтересованы в разработке индивидуального образовательного маршрута непрерывного образования.

Из данных опроса можно сделать вывод о том, что большинству специалистов тяжело совмещать работу и очное обучение, для них предпочтительнее использование цифровых образовательных технологий. При этом, специалисты не готовы перейти на самообучение, а индивидуальный образовательный маршрут непрерывного образования для них наиболее интересен.

Проректор МГУУ Правительства Москвы по дополнительному профессиональному образованию отмечает, что к основным зонам развития относятся:

- оптиимизация баланса очного и дистанционного обучения;
- он – лайн среда развития;
- внедрение передовых образовательных технологий;
- содержание обучения выстраивается на основе лучших практик управления;
- внедрение и сочетание SMART треков индивидуального и командного обучения;
- оценка результатов обучения по разным типам программ.

С целью выявления возможностей для совершенствования дополнительного профессионального образования в МГУУ Правительства Москвы был проведен SWOT-анализ следующих высших учебных заведений : НИУ ВШЭ, РЭУ им. Г.В. Плеханова, РАНХиГС, МГУУ Правительства Москвы.

Таблица 2: SWOT-анализ деятельности в сфере профессионального образования НИУ ВШЭ

S – сильные стороны	**W - слабые стороны**
S1. Большой каталог программ ДПО **S2. Ориентированность на инновационные технологии** **S3. Развитая и разнообразная экосистема непрерывного профессионального образования** **S4. Персональный подход, возможность разработки индивидуальной корпоративной программы ДПО** **S5. Высокий процент электронного образования**	**W1. Небольшой перечень программ, посвященный государственному и муниципальному управлению, в большинстве с уклоном в систему здравоохранения**
O - возможности	**T - угрозы**
O1. Расширение спектра программ ДПО для государственных служащих	**T1. Совершенствование предоставления образовательных услуг у конкурентов (МГУУ ПМ - совершенствование экосистемы непрерывного образования)**

Источник: Автор

Таблица 3: SWOT-анализ деятельности в сфере профессионального образования РЭУ им. Г.В. Плеханова

S – сильные стороны	**W - слабые стороны**
S1. Разнообразные программ ДПО для государственных служащих **S2. Широкий охват тем, универсальность (занятия могут быть полезны разным специальностям)**	**W1. Минимальное задействование цифровых технологий в обучении** **W2. Консервативность обучения**

O - возможности **O1. Конкретизация программ ДПО** **O2. Цифровизация обучения**	**T - угрозы** **T1. Неспособность к конкуренции**

Источник: Автор

Таблица 4: SWOT-анализ деятельности в сфере профессионального образования РАНХиГС

S – сильные стороны **S1. Удобство и многофункциональность использования виртуальной образовательной среды “Прометей” с возможностью командного обучения, решения кейсов.** **S2. Универсальность программ ДПО, подходящих разным специальностям**	**W - слабые стороны** **W1. Перечень программ ДПО мал относительно других сравниваемых учебных заведений** **W2. Большинство завяленных тем программ ДПО слишком общие – нет узкой специализации**
O - возможности **O1. Совершенствование образовательной среды “Прометей” для создания экосистемы непрерывного образования**	**T - угрозы** **T1. Неспособность к конкуренции**

Источник: Автор

Таблица 5: SWOT-анализ деятельности в сфере профессионального образования МГУУ Правительства Москвы

S – сильные стороны **S1. Множество программ дополнительного профессионального образования в сфере государственного управления.**	**W - слабые стороны** **W1. Недостаточный процент электронного образования** **W2. Неудобство очного формата обучения (на основе опроса)**

S2. Стабильный спрос на образовательные услуги **S3. Постепенное увеличение доли времени обучающих программ, проводимых в электронной форме** **S4. Высокое качество образовательных материалов**	**W3. Отсутствие кросс – дивизионального центра**
O - возможности **O1. Потенциал для развития программ непрерывного профессионального образования** **O2. Перевод значительной части образовательных программ в электронную форму** **O3. Интеграция образования в производства**	**T – угрозы** **T1. Совершенствование предоставления образовательных услуг у конкурентов**

Источник: Автор

В результате анализа профессиональной образовательной деятельности четырех высших учебных учреждений города Москвы было выявлено, что основной конкурент МГУУ Правительства Москвы в сфере дополнительного профессионального образования – НИУ ВШЭ, поскольку слабые стороны МГУУ Правительства Москвы.

Для дополнительного выявления факторов, на которые следует обратить внимание при разработке мер по совершенствованию образовательных процессов в МГУУ Правительства Москвы, следует провести PEST – анализ образовательной среды университета:

Политические факторы:

1. МГУУ Правительства Москвы является стратегически важным, профильным университетом, предоставляющим услуги ДПО государственным гражданским служащим.
2. Вектор развития и совершенствования ДПО в большей мере зависит от государственных программ (программа ДПО “Руководитель строительных проектов” в 2017 году)

Экономические факторы:

1. Серьезный потенциальный конкурент в лице НИУ ВШЭ, предоставляющий услуги ДПО государственным гражданским служащим.

2. Наиболее обширный перечень дисциплин, нацеленных на развитие профессиональных компетенций госслужащих в настоящий момент

3. Стабильный спрос на программы дополительного профессионального образования.

Социальные факторы:

1. Большинство специалистов, проходящих программы ДПО, очные формы обучения хотели бы интегрировать с дистанционным форматом

2. Большинство специалистов заинтересовано в разработке персонального маршрута непрерывного образования

3. Отзывы об информационном содержании и методических материалах положительные

Технологические факторы:

1. Постепенная цифровизация образовательного процесса

2. Необходимость развития среды непрерывного образования

3. Необходимость широкого внедрения кросс- дивизиональных технологий обучения

После выявления основных факторов всех сфер деятельности МГУУ ПМ можно сделать вывод о том, что наибольшее внимание следует обратить на социальную и технологическую среду. Т.е. основной упор следует сделать на совершенствование инновационности образовательного процесса, персонализации программ ДПО и развитию экосистемы непрерывного профессионального образования.

Беседы с преподавателями, реализующими программы дополнительного профессионального образования позволяют утверждать, что для создания экосистемы непрерывного профессионального образования и реализации в МГУУ Правительства Москвы цифровом технологий обучения необходимо решение двух основных задач:

1. Создания образовательной SMART среды на онлайн платформе университета, включающей адаптивное смешанное обучение в одном тематическом блоке знаний

2. Применение индивидуального подхода к дополнительному профессиональному образованию специалистов различных структур.

В процессе решения этих задач можно столкнуться с рядом рисков, один из которых – больший расчет на сознательность обучающихся, поскольку контроль успеваемости при дистанционном формате обучения ложится на плечи студентов. Из этого следует, что без введения дополнительных способов контроля успеваемости, таких как регулярные онлайн-тестирования, эссе, письменное решение кейсов, эффективность обучения может снизиться.

Таким образом, анализ дополнительного профессионального образования, предоставляемого в высших учебных заведениях г. Москвы позволяет сделать вывод о нацеленности программ не только на решение острых текущих задач, но и на подготовку

специалистов, готовых ответить на технологические вызовы, цифровую трансформацию всех сфер жизнедеятельности.

2.2. Российский опыт организации экосистемы цифрового профессионального обучения

Необходимость в непрерывном образовании обусловлена важностью постоянного обучения взрослого рабочего населения вследствие быстрого развития технологий. В настоящее время термин “непрерывного образования” можно объяснить как все учебные мероприятия, которые человек проходит за свою жизнь с целью постоянного совершенствования своих умений. Средний срок, в течение которого навыки остаются актуальными, сегодня составляет 5 лет. Согласно данным Мониторинга экономики образования[31], проводимого Высшей школой экономики, в период с 2006 по 2017 года уровень охвата взрослого населения непрерывным образованием составлял от 37 до 22% опрошенных, а в 2017 году находился на спаде. Наиболее заинтересованными в непрерывном образовании оказались группы населения в возрасте до 35 лет – их количество составило 37% от общей группы опрошенных. Вовлеченность россиян в возрасте до 35 лет в 2.5 раза больше чем в возрасте от 55 до 64 лет. Общемировая тенденция показывает, что наибольшую активность в непрерывном образовании показывает группа людей, имеющих наибольший образовательный капитал, т.е. люди имеющие высшее образование в целом в 1.5 раза вероятнее будут вовлечены в процесс непрерывного образования. Наибольшую популярность в России показывает неформальное образование, т.е. дополнительное профессиональное образование, программы профессиональной переподготовки и другие краткосрочные обучающие программы – их проходили 6 процентов от занятого населения Российской Федерации.

Так-же, согласно данным Мониторинга экономики образования, в 2017 году каждый четвертый опрошенный указывал, что проходил обучение за счет работодателя. 31 процент опрошенных ответил, что получал образование бесплатно. Более половины опрошенных, которые оплачивали обучение самостоятельно, относились к обеспеченному классу.

Главная мотивация для участия в непрерывном профессиональном образовании – совершенствование профессиональных навыков для последующего карьерного роста.

Одним из важных факторов, способствующих активной реализации непрерывного образования сегодня, являются цифровые технологии, позволяющие сделать профессиональное обучение более оперативным и удобным. Сейчас Минобрнауки Российской Федерации находится в процессе реализации проекта “Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации”[32], целью которого является создание

[31] Мониторинг экономики образования (2018). Министерство образования и науки Российской Федерации. doi. https://memo.hse.ru/data/2018/12/07/1144036348/2018_inbul_132(12).pdf

[32] Современная цифровая образовательная среда (2019). Портал СЦОС в Российской Федерации. doi. http://neorusedu.ru/

экосистемы качественного, непрерывного и универсального образования за счет создания всероссийского виртуального образовательного пространства.

У проекта есть 4 основных направления:

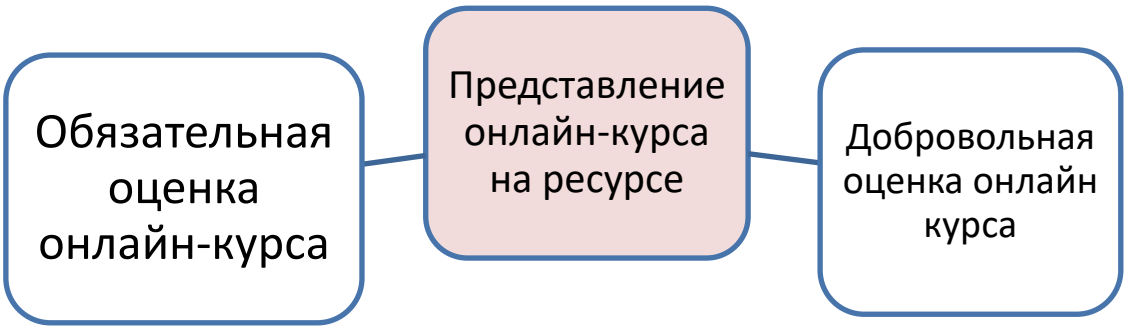
1. Реализация доступа к онлайн-курсам по принципу “одного окна”.
2. Оценка качества онлайн-курсов.
3. Региональные центры компетенций в области онлайн-обучения.
4. Повышение квалификации в области разработки, использования и экспертизвы онлайн-курсов.

Согласно опросу специалистов, проходящих программы дополнительного профессионального образования в МГУУ Правительства Москвы, большинство обучающихся считает существующий формат программ, а именно очный, неудобным, предпочитая ему непрерывное образование с использованием цифровых технологий.

Один из способов предоставления образовательных услуг на дистанционной основе – онлайн-курсы, в настоящий момент совершенствуется в рамках программы “Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации”. Основная цель проекта в рамках формирования централизованного сервиса, организующего онлайн-курсы – объедидение онлайн-платформ как единого информационного ресурса по принципу “одного окна”. Согласно описанию проекта на портале Минобрнауки Российской Федерации, пользоваться обучающими материалами на этом портале может любой человек, поскольку весь обучающий контент будет разделен по порогу вхождения исходя из имеющегося образовательного капитала большинства слоев населения. Так, студенты могут пользоваться образовательными материалами от лучших высших образовательных заведений России, преподаватели могут изучать и делиться педогагическим опытом, специалисты разных сфер могут получать дополнительное профессиональное образование персонально и на свободной основе. Кроме того, работодатели смогут влиять на содержание обучающего материала для лучшего соответствия рыночным реалиям. Так же обучение с помощью портала “одного окна” может дать вохможность отслеживания процесса обучения и достижений людей, получающих образование таким образом. У каждого “студента” есть свое цифровое портфолио, где указано, каким образовательным багажом он обладает, какие курсы он прошел и какие результаты он имеет.

Поскольку на открытой платформе онлайн-курсов, рано или поздно, начнется переизбыток курсов, и, как следствие, падения качества образовательных услуг, в рамках проекта введены механизмы оценки качества образовательных материалов. Контроль качества онлайн-курсов призван отслеживать качество и актуальность информациии, предоставляемой сервисом “одного окна” с помощью многосторонней оценки, проходящей в несколько этапов:

Рисунок 4. Этапы контроля качества онлайн-курсов, предоставляемых онлайн-платформой СЦОС



Источник: автор

В обязательную оценку курса входят следующие процедуры контроля:

1. Экспертиза описания онлайн-курса.
2. Экспертиза курса в рамаз соответствия законодательству РФ.
3. Экспертиза выполнения технических требований к онлайн-курсу.

В добровольную оценку онлайн-курса входят:

1. Экспертиза со стороны образовательных организаций.
2. Экспертиза со стороны ФУМО на соответствие требованиям и стандартам ФГОС.
3. Экпертиза со стороны работодателей и бизнес сообществ.
4. Независимая академическая экспертиза.
5. Пользовательская оценка.
6. Статистическая оценка на основе поведения пользователей.

Современные методики обработки “больших данных” позволяют собирать статистику о предпочтениях и успехах пользователей. Возможно учитывать количество слушателей, сложность онлайн-курсов, число попыток для прохождения экзаменационных мероприятий, данные посещаемости и даже эмоциональный отклик. А результаты анализа этих данных отражаются в реальном времени в паспорте курса.

В рамках развития проекта “Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации” были созданы 10 региональных центров оценки компетенции в области онлайн-обучения, поскольку одна из основных задач при достижении целей проекта – создание подобающей инфраструктуры для подготовки необходимых кадров и разработки новых методик онлайн-обучения. С помощью этих центров преподаватели могут получать дополнительное профессиональное образование в сфере онлайн-образования, его совершенствования и экспертизы. В центрах компетенций преподавание ведут специалисты по разработке и внедрению онлайн-курсов с большим стажем работы, в образовании активно используются технологии онлайн-обучения. Основными направлениями работы центров компетенции являются:

1. Мониторинг потребности преподавателей в профессиональной подготовке.

2. Разработка и внедрение технологий онлайн-обучения в образовательный процесс.

3. Создание онлайн-курсов для формирования экосистемы непрерывного образования.

4. Консультирование сотрудников образовательных организаций во вопросам интерграции онлайн-обучения.

5. Повышение информационной культуры участников образовательного процесса.

В настоящее время, в результате конкурса, для создания онлайн-курсов повышения квалификации был выбрал Московский физико-технический институт, Российская академия народного хозяйства и государственной службы и Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.[33]

Подтверждают эффективность онлайн-образования статистические данные портала Rabota.ru[34]. Согласно данным опроса, в котором приняли участие HR-специалисты трехсот российских компаний, большинство работодателей принимает во внимание и положительно относится к наличию сертификата об онлайн-образовании. 27 процентов опрошенных работодателей отмечают, что полученное кандидатом онлайн-образование влияет на решение о приеме на работу, что, свою очередь, доказывает серьезное восприятие онлайн-курсов, как способа получить образование.

В настоящий момент портал СЦОС (Современной цифровой образовательной среды Российской Федерации) объединяет в себе 37 онлайн-платформ и 113 вузов, содержит в себе 1056 курсов на различные темы. На портале можно подобрать курс по области деятельности, направлению подготовки, срокам проведения, языку, платформе. По направлению государственного и муниципального управления в настоящий момент представлено 14 курсов, объединенных платформой “Открытое образование”.

Наиболее широкий перечень онлайн-курсов для российских государственных служащих в настоящее время предлагает портал онлайн-образования РАНХиГС[35] - на сайте выложены учебные материалы по государственному и муниципальному управлению в количестве более 50-ти. На сайте представлены программы дополнительного образования Высшей школы государственного управления РАНХиГС.

В коммерческом секторе наиболее известным примером внедрения цифрового обучения в практику компании является “Газпром нефть”.[36] Корпоративный университет

---

[33] Повышение квалификации в области разработки, использования и экспертизы онлайн-курсов (2019). Портал СЦОС в Российской Федерации. doi. http://neorusedu.ru/activity/povyishenie-kvalifikatsii-v-oblasti-razrabotki-ispolzovaniya-i-ekspertizyi-onlayn-kursov

[34] Онлайн-диплом способствует работе (2019). Коммерсантъ. doi. https://www.kommersant.ru/doc/3925456

[35] Онлайн-курсы (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. https://www.ranepa.ru/student/onlain-kursy

[36] Как построено цифровое обучение в “Газпром нефти” (2019). HR-академия. doi. https://hr-academy.ru/hrarticle/kak-postroeno-tsifrovoe-obuchenie-v-gazprom-nefti.html

Газпром нефть существует с 2016 года, а в 2018 году вошел в тройку лучших корпоративных университетов России. Университет Газпром нефть предлагает единый портал, доступный с большинства электронных устройств, которым могут в любой момент пользоваться более 60000 сотрудников компании в России и за рубежом. Особое внимание при разработке университета было уделено непрерывному обучению каждого сотрудника компании персонально. В обучении активно применяются цифровые технологии, которые совмещаются с практико-ориентированным обучением на рабочем месте, а курсы компании постоянно дополняются, актуализируются, что делает возможным непрерывность образовательного процесса.

В настоящий момент для сотрудников Газпром нефть разработаны более 300 профессиональных курсов, чаще всего состоящих из коротких роликов, не превышающих 10-ти минут. Разработка новых курсов выполняется по требованию, т.е. если есть необходимость в освещении какой-либо темы, Университет по заказу привлекает необходимые ресурсы и разрабатывает новый курс. Согласно статистике Газпром нефть, в период с 2014, когда корпоративного университета еще не существовало, по 2017 год количество обучившихся дистанционно специалистов выросло 20-ти кратно.

Университет Газпром нефть постоянно совершенствует процесс цифрового обучения. В 2017 году было введено использование специально разработанных мобильных приложений для обучения. В 2018 году в процесс опучения были интегрированы чат-боты с широкими возможностями использования, например для обучению креативности. Кроме того внутри компании развиваются свои профессиональные сообщества во внутренних мессенджерах – это позволяет молодым специалистам в кратчайшие сроки получить консультацию у своих опытных коллег внутри всей компании, в том числе и зарубежом.

Еще одним примером успешной реализации цифрового обучения можно назвать корпоративный Университет Сбербанка. Учебное заведение было учреждкено в 2012 году в качестве дочерней организации Сбербанка.[37] А с 2014 года университет владеет лицензией на реализацию программ ДПО. В настоящее время в нем обучается 35000 специалистов. Университет предлагает 120 различных программ для повышения квалификации своих специалистов. Каждый год все учебные материалы обновляются на 40-50 процентов, а доля онлайн-обучения в настоящий момент составляет половину. Цифровое обучение присутствует как в виде электронных программ – программ для самостоятельного обучения на основе информационной базы Университета Сбербанка, так и в качестве образовательного элемента смешанных программ, которые сочетают в себе очное и дистанционное обучение. Дистанционное оброазование в университете проводится в следующих форматах:

1. Онлайн семинары и конференции.

[37] Об Университете Сбербанка (2019). Портал Университета Сбербанка. doi. https://sberbank-university.ru/about/university/

2. Консультации опытных профессионалов.

3. Онлайн-тестирования и экзаменационные мероприятия.

4. Поддержание экосистемы непрерывного онлайн-обучения с помощью форумов, социальных сетей, электронных курсов, корпоративной онлайн-библиотеки, постоянной дистанционной поддержки учащихся.

Таким образом можно сделать вывод, что в России созданию экосистемы непрерывного цифрового образования придают большую важность как на государственном уровне, так и в коммерческом сегменте, и, в настоящий момент, успешно внедряют современные методы профессионального обучения.

2.3. Организационно – управленческие подходы к повышению эффективности программ профессионального обучения, реализуемых в МГУУ Правительства Москвы, на основе цифровых технологий

Как показывает практика, непрерывное обучение демонстрирует повышение эффективности деятельности в любой организации, поскольку создает стабильный поток новых данных, дозированно поступающий государственным служащим для успешного усвоения и сиюминутного применения в работе. Для создания условий поддержания непрерывного обучения необходимо формирование образовательной экосистемы, стабильно "доставляющей" актуальные знания. Примеры подобных экосистем сегодня демонстрируют, что потребители знаний могут не только получать обширный перечень информации по интересующей их теме, но и персонифицировать ее.

Согласно данным Института развития Российской Федерации[38], программами непрерывного образование взрослых, под которыми подразумевается дополнительное профессиональное образование, охвачено около 17 процентов против стран ЕС, в которых этот показатель в среднем – 40 процентов. Сегодня в России непрерывное образование предоставляют стратегически важные организации, такие как Газпром нефть, Сбербанк и др.

В ходе исследования было установлено, что для формирования экосистемы непрерывного обучения государственных гражданских служащих Москвы приоритетными можно рассматривать следующие направления:

1. Формирование экосистемы непрерывного цифрового образования профессиональной подготовки госслужащих с упором на персонализацию.
2. Увеличение доли цифрового обучения в образовательных программах.

Учитывая сделанные выводы и поставленные задачи в параграфе 2.1, стратегия развития образовательной деятельности МГУУ Правительства Москвы как центра дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих выстраивается на основе российского опыта совершенствования образовательных процессов, описанного в параграфе 2.2.

[38] 12 решений для нового образования (2018). РВК. doi.

Согласно опыту Минобрнауки Российской Федерации по разработке и запуску всероссийского портала цифрового образования СЦОС, существует множество важных пунктов, которые необходимо соблюдать для успешного функционирования современной системы обучения, а именно:

1. Обеспечение удобства доступа к цифровым образовательным материалам.
2. Надежная система проверки обучающимися усвоенного материала.
3. Многоступенчатая система оценки качества образовательных материалов на основе специальных стандартов, независимой экспертной оценки и реакции пользователей.
4. Повышение квалификации образовательного персонала с целью актуализации знаний в сфере цифрового образования.

Опыт крупных российских компаний в области организации профессионального образования – Сбербанка и Газпром нефти – демонстрирует широкий спектр инструментов цифрового образования, который сегодня успешно используется в коммерческом секторе, среди которых можно выделить:

1. Поддержание экосистемы непрерывного цифрового обучения через организацию образовательных форумов, интеграции учебного процесса в социальные сети.
2. Постоянный доступ к связи с опытными специалистами – дистанционное наставничество.
3. Регулярная актуализация образовательного материала в соответствии с реалиями профессиональной деятельности обучающихся.
4. Использование интерактивных технологий в онлайн-обучении, организация онлайн-семинаров и тренингов, создание онлайн-системы для командной работы в решении учебных кейсов.
5. Практика смешанного образования.

Работа по совершенствованию образовательной деятельности в МГУУ ПМ по вышеперечисленным направлениям активно ведется уже сегодня. Проректор МГУУ Правительства Москвы по дополнительному образованию Журихин С.А.отмечает, что совершенствование профессионального обучения по программам университета предусматривает создание некого центра знаний и экспертизы как

- сообщества экспертов и практиков;
- базы знаний в конкретных предметных областях;
- формирование, накопление и распространение лучших практик и решений;
- информационно – аналитические бюллетени и дайджесты;
- аналитические доклады;
- прикладные исследования;
- виртуальные сессии с экспертами;
- сообщество выпускников.

Но есть четкое понимание того факта, что никакие новые управленческие подходы к совершенствованию программ обучения не дадут нужного эффекта без готовности самих

обучающихся к активной образовательной деятельности. И, безусловно, важно какие образовательные технологии будут внедрены. Это и обучающая аналитика с использованием BIG DATA, и обучение через опыт, и AR/VR и др. Сегодня обучающимся в МГУУ Правительства Москвы доступны внешние программы/платформы онлайн библиотека, онлайн миникурсы, курсы партнеров и др. В Университете разрабатывают, интегрируют, организовывают смешанные образовательные программы, дистанционные, электронные курсы, мини – тренинги, обучающие семинары и мастер – классы от экспертов, Воркшопы, Дебат – клубы, конференции и профильные форумы государственных гражданских служащих, ТОП - программы под темы и запросы и др. Активно разрабатываются ресурсы для самообучения:

- единая база знаний;
- электронная библиотека МГУУ Правительства Москвы;
- онлайн самооценка компетенций;
- интервью и рекомендации от руководителей;
- аналитические доклады и исследования от департаментов и др.

В качестве основы для разработки предложения по совершенствованию образовательного процесса, целесообразно создание прогноза количества академических часов в МГУУ ПМ, выделенных для дополнительного профессионального образования в 2019 году. Для этого необходимо составить таблицу изменения количества очных, цифровых академических часов и их суммы в период с 2016 по 2018 года. Расчет был произведен относительно 2016 года, который был взят за базовую основу.

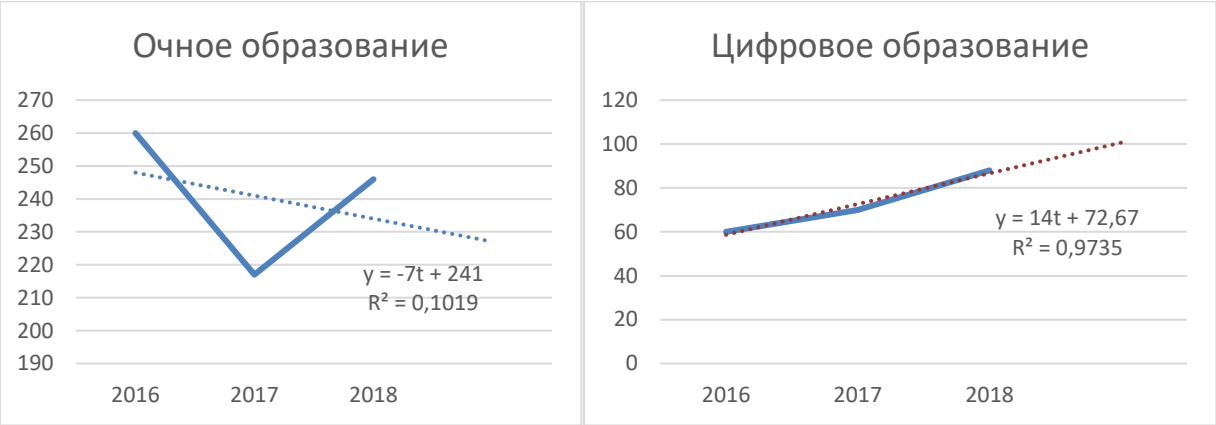
Таблица 6. Количественные изменения ак.ч. ДПО в МГУУ ПМ с 2016 по 2018 год

	2016	2017	2018
Очное образование (ак.ч.)	260	217 -16,54%	246 -5,38%
Цифровое образование (ак.ч.)	60	70 +16,67%	88 +46,67%
Сумма (ак.ч)	320	287 -10,31%	334 +4,38%

Источник: Автор

График на рисунке 5 демонстрирует количественные изменения академических часов ДПО в МГУУ ПМ в измеряемом временном диапазоне

Рисунок 5. Диаграмма количественного изменения ак.ч ДПО в МГУУ ПМ с линией тренда и его прогнозом (пунктир) с 2016 по 2019 год



Источник: Автор

Из данных диаграммы (рис. 5) видно следующее изменение количества академических часов ДПО:

1. Очное образование - в 2017 снизилось на 16,54 процентов, в 2018 снизилось на 5,38 процентов
2. Цифровое образование – в 2017 выросло на 16,67%, в 2018 выросло на 46,67%

Согласно прогнозу, сделанному на графике с помощью анализа линии тренда – можно сказать, что в 2019 году количество академических часов с 97% вероятностью составит от 100 до 110 для цифрового формата образования. Количество часов для очного образования может снизится до 220-230 часов, а суммарное количество часов 330 часов. Предложение по увеличению эффективности профессионального образования сформировано на основе усредненных значений прогноза образовательного капитала МГУУ ПМ на 2019 год (табл. 7).

Таблица 7. Прогноз образовательного капитала ДПО в МГУУ ПМ в 2019 году в ак.ч.

	Очное образование (ак.ч.)	Цифровое образование (ак.ч.)	Сумма (ак.ч)
2019	227	100,67	327,67

Источник: Автор

В ходе исследования было установлено, что в университете создается образовательная SMART среда. Она создается на онлайн платформе университета, включающей адаптивное смешанное обучение в одном тематическом блоке знаний. К

элементам такой среды относятся: обучение на рабочем месте, кейс – клубы, деловые игры, памятки, наставничество, профсообщества, геймификация и др. В результате будут широко реализованы индивидуальные образовательные траектории.

Таким образом, созданная цифровая образовательная среда позволит эффективным и талантливым сотрудникам из каждой организации получить тот необходимый объем навыков и умений, который будет способствовать успешной профессиональной реализации, что, в свою очередь, приведет к эффективному развитию организации. Сформированная база знаний и платформа для обмена опытом позволит выявит лучшие профессиональные практики города Москвы, что повысит с одной стороны, доступность обучения, с другой – его результативность. Результативность обучения является одним из ведущих факторов достижение высоких профессиональных результатов, что в итоге приведет к развитию эффективности организации.

Заключение

Профессиональное обучение – важный элемент управления процессом кадрового обеспечения деятельности каждой организации. Эффективность деятельности организации сегодня невозможно рассматривать без базовой модели компетенций руководителей, работников, менеджеров. Обучение «на рабочем месте», под руководством опытных сотрудников – эти и другие управленческие подходы к развитию имеющихся и внедрению новых образовательных практик являются общемировым трендом. Необходимость совершенствования образовательных процессов с помощью цифровых технологий обусловлена высокой скоростью научно-технического прогресса в современном мире. Постоянное появление новых технологических направлений в уже существующих профессиях и их последующее усложнение делает необходимым непрерывное цифровое профессиональное обучение важным.

В МГУУ Правительства Москвы реализуется более 120 программ (программы массового обучения; тренинги; семинары), программы повышения квалификации для государственных гражданских служащих; реализуется более 10 тематик повышенного уровня (VIP – тренинги; мастер – классы для ТОП). Проводится более 15 видов стратегических сессий; командообразующих мероприятий. Внедрен в практику обучения 331 он – лайн курс. В 2018 году проведено 1566000 курсов в формате дистанционного обучения. Внедрение цифровых технологий в дополнительное профессиональное образование позволяет значительно его оптимизировать, сделать более персональным и гибким.

Цель исследования достигнута. Были решены поставленные задачи и получены следующие основные результаты.

- Современные управленческие подходы к повышению эффективности деятельности организации представлены довольно широко. Управление постоянно изменяется, поскольку следует трендам, а от качества управления напрямую зависит прибыль, имидж и др. Постоянное совершенствование управленческих подходов, инструментов, методик, как в корпоративном сегменте, так и в органах исполнительной власти является актуальной научной задачей, требующей теоретического обоснования и практической апробации .

- Профессиональное обучение в процессе повышения эффективности деятельности организации. В ходе исследования было установлено, что одним из важнейших и самых действенных способов повышения эффективности деятельности компании является обучение сотрудников. Современные компании часто используют метод обучения сотрудников без отрыва от производства, поскольку это позволяет снизить издержки и не снижать темп производства. Внедрение в процесс обучения искусственного интеллекта - одна из самых обсуждаемых проблем. Главный тренд сегодня – не потерять ни минуты полезного времени. Обучение может проводиться в любой момент, оно должно быть непрерывным и, в идеале, не занимать человека во время работы.

- Международный опыт повышения эффективности деятельности организации на основе дополнительного профессионального обучения. Большие международные корпорации, такие как McDonald’s, Toyota, Google и др., уделяют обучению сотрудников огромное значение, вкладывают в него большие ресурсы, поскольку только с увеличением уровня образованности и совершенствованием профессиональных навыков своих сотрудников, можно не только увеличивать прибыль в долгосрочной перспективе, но и совершенствоваться, ставить перед собой более сложные задачи и расти.

- Анализ дополнительного профессионального образования, предоставляемого в высших учебных заведениях г. Москвы. В ходе исследования было установлено, что в настоящее время наиболее широко программы дополнительного профессионального образования по вопросам повышения эффективности управленческих решений представлены в следующих российских учебных заведениях: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (РАНХиГС); Московский городской университет управления Правительства Москвы; Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Институт дополнительного профессионального образования Высшей Школы Экономики (НИУ ВШЭ). С целью выявления основных направлений совершенствования дополнительного профессионального образования в МГУУ ПМ был проведен SWOT-анализ образовательной среды исследуемых высших учебных заведений, по результатам которого была определена новая парадигма обучения в условиях цифровой трансформации как вуза, так и организаций. Определена основная задача развития – широкое внедрение кросс-дивизиональных технологий. PEST – анализ позволил сделать вывод, что основной упор следует сделать на совершенствование инновационности образовательного процесса, персонализации программ ДПО и развитию экосистемы для непрерывного профессионального обчения.

- Российский опыт организации экосистемы цифрового профессионального обучения. Согласно опросу специалистов, проходящих программы дополнительного профессионального образования в МГУУ Правительства Москвы, большинство обучающихся считает существующий формат программ, а именно очный, неудобным, предпочитая ему непрерывное образование с использованием цифровых технологий. В рамках развития проекта “Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации” были созданы десять региональных центров оценки компетенции в области онлайн-обучения, поскольку одна из основных задач при достижении целей проекта – создание подобающей инфраструктуры для подготовки необходимых кадров и разработки новых методик онлайн-обучения. Российский опыт организации экосистемы цифрового профессионального обучения находит отражение в широком использовании в МГУУ Правительства Москвы подходов к обучению как части экосистемы организации, что включает образовательный маркетплейс, индивидуальные и командные треки развития, развитие талантов и др.

- Организационно – управленческие подходы к повышению эффективности программ профессионального обучения, реализуемых в МГУУ Правительства Москвы, на основе цифровых технологий рассматриваются нами как комплекс организационно - управленческих инструментов создания образовательной SMART среды на онлайн платформе университета, включающей адаптивное смешанное обучение в одном тематическом блоке знаний. К элементам такой среды относятся: обучение на рабочем месте, кейс – клубы, деловые игры, памятки, наставничество, профсообщества, геймификация и др. В результате будут широко реализованы индивидуальные образовательные траектории. Созданная цифровая образовательная среда позволит эффективным и талантливым сотрудникам из каждой организации получить тот необходимый объем навыков и умений, который будет способствовать успешной профессиональной реализации, что, в свою очередь, приведет к эффективному развитию организации.

Вместе с тем, необходимо отметить, что данная тема ежедневно получает новое развитие в связи с технологическими вызовами, с изменением содержания профессиональной деятельности, что требует продолжения исследований в данном направлении.

Источники

Литература

1. Авдеева И.Л., Г. Т. (2017). Развитие цифровых технологий в экономике и управлении: российский и зарубежный опыт. Вопросы управления, 50-56.
2. Андреева, Д. (2014). Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти. Журнал правовых и экономических исследований, 164-166.
3. Безрукова Н.П., Н. Ю. (2018). Информационно-деятельностный подход к развитию общих компетенций будущих квалифицированных рабочих и служащих в системе среднего профессионального образования. Современные проблемы науки и образования, 16-21.
4. Бергельсон, М. (2004, 2 7). Коммуникативные методы в управлении, или менеджмент как искусство коммуникации. Вестник Российской коммуникативной ассоциации, pp. 6-26.
5. Булынин, А. (2015). Ценности и смыслы профессионального образования как научная проблема. Вологда: ООО "Маркер".
6. Герасимов, Б. (1997). Моделирование профессиональной деятельности менеджера. Менеджер, 23-25.
7. Гладилина, И. (2017). Кадровое обеспечение сферы закупок на основе современного гуманитарного образования как фактор развития экономики страны. Фундаментальные исследования, 149-153.
8. Гришин, И. (2013). Профессиональная подготовка менеджеров в России и за рубежом: современные тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики. Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 66-73.
9. Дмитриевская, Н. (2010). Методологитческие подходы к проектированию моделей компетенций в терминах целей обучения. Труд и социальные отношения, 59-64.
10. Жукова, М. (2014). Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие. Москва: НОУ ВПО.
11. Зеер Э., З. Д. (2007). Идентификация универсальных компетенций выпускников работодателем. Высшее образование в России, 39-45.
12. Ильмушкин, Г. (2016). Управленческая компетентность будущего специалиста как фактор его конкурентоспособности. Димитровград: Димитровградский инженерно-технологический институт - филиал МИФИ.
13. Кауфман, Н. (2018). Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики. Москва: Креативная экономика.
14. Кожин, Р. (2015). Подходы к обучению менеджеров в зарубежной и российской практике. Международный студенческий научный вестник, 35-39.

15. Комлева, Н. (2017). Профессиональная компетентность личности в условиях Smart-общества. Открытое образования, 27-33.
16. Коновалова, К. (2017). Определение управления потенциала работника на основе системы майерс-бриггс. Томск: Международный симпозиум имени академика М.А. Усова студентов и молодых ученых.
17. Лысак, И. (2017). Новые образовательные технологии как средство преодоления цифрового разрыва. Современные наукоемкие технологии, 129-135.
18. Мироненко, Е. (2017). Проблемы и перспективы реализации идей смарт-образования при обучении экономическим дисциплинам. Вестник педагогических инноваций, 81-92.
19. Нагибина, Н. (2017). HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. Науковедение, 72-78.
20. НИУ ВШЭ. (2018). Индикаторы цифровой экономики: статистический сборник. Москва: НИУ ВШЭ.
21. Окрепилов, В. (2015). Создания многоуровневой системы образования в области качества как фактор устойчивого развития. Высшее образование в России, 5-12.
22. Равен, Д. (2002). Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация. Москва: Когито-Центр.
23. Резник, Ю. (2002). Жизненная стратегия личности (опыт комплексного анализа). Москва: Независимый институт гражданского общества.
24. Сизова, И. (2017). Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда. Вестник СПбГУ Социология, 376-396.
25. Сухомлин, В. (2017). Методологические аспекты концепции цифровых навыков. Современные информационные технологии и ИТ-образование, 146-152.
26. Тарасова, Е. (2017). Реализация современных моделей профессионального образования. Научно-методический журнал 161 Омского ГАУ, 171-179.
27. Тишин, Д. (2018). Методы оценки профессиональных компетенций при устройстве на работу. Международный студенческий научный вестник, 100-113.
28. Хатламаджиян, Д. (2011). Сравнительный анализ компетенций российских и зарубежный менеджеров. Москва: Terraeconomicus.
29. Хохлова, Т. (2016). Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник. Москва: ИНФРА-М.
30. Цквитария, Т. (2016). Образовательная политика государств по развитию непрерывного образования. Ростов н/Д: ГБОУ ВПО РОСТГМУ.
31. Черковец, В. (2009). Образовательная сфера: взаимодействие с материальным производством в инновационном развитии экономики. Российский экономический журнал, 51-72.
32. Шумакова, А. (2013). Кризис системы образования в контексте глобальных проблем общества: обоснования образовательной парадигмы. Экономические и гуманитарные исследования регионов, 12-18.

33. Юдина, М. (2017). Индустрия 4.0: перспективы и вызовы для общества. Государственное управление. Электронный вестник, 197-215.
34. Якимова, З. (2012). Классификации и инструменты оценки компетенций: сравнительный анализ профессиональной среды и вуза. Управление экономическими системами, 50-62.
35. Andersen, A. (2013). Projektarbejdets kompetenceprofil: mellem videnskab og profession. Amsterdam: SPOR.
36. Benson, J. (2011). Generations at Work: Are there differences and do they matter? International Journal of Human Resource Management, 42-51.
37. Porter, M. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 21-24.
38. Shehabat, I. (2013). E-learning content enhanced by active knowledge management techniques. Singapore: Annual Conference International Council for Education Media.

Интернет источники

1. А. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт (2017). Управление бизнес-процессами: современные методы. Юрайт. doi. http://static.my-shop.ru/product/pdf/223/2227760.pdf

2. Ц. Цзинькэ, Р. Киматова, Г. Кубашева (2017). Управление качеством предприятий: анализ и модели управления качества. Текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки». doi. https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-kachestvom-predpriyatiy-analiz-i-modeli-upravleniya-kachestva

3. Soeren Mattke, Harry H. Liu, John P. Caloyeras (2014). Do Workplace Wellness Programs Save Employers Money? RAND Corporaion Research. doi: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/RB9700/RB9744/RAND_RB9744.pdf

4. Alicia Adamczyk (2015). These Are the Companies With the Best Parental Leave Policies? Money. doi: http://money.com/money/4098469/paid-parental-leave-google-amazon-apple-facebook/

5. Виды профессионального образования в РФ. (2018). Businessman.ru. doi. https://businessman.ru/vidyi-professionalnogo-obrazovaniya-v-rf.html

6. David Braun (2014). EMPLOYEE SECONDMENT: A SECRET TO SUCCESSFUL INTEGRATION. Training. doi. https://trainingmag.com/employee-secondment-secret-successful-integration/

7. Светлана Ильина (2019). Шесть трендов корпоративного онлайн-обучения, которые нельзя игнорировать. VC.RU. doi. https://vc.ru/future/55431-shest-trendov-korporativnogo-onlayn-obucheniya-kotorye-nelzya-ignorirovat

8. Code Jam (2019). Rules & FAQ. Google. doi. https://codingcompetitions.withgoogle.com/codejam/

9. Microsoft language quality game - Gamification in employee (2017). Microsoft. doi. https://www.slideshare.net/manumelwin/microsoft-language-quality-game-gamification-in-employee-engagement-manu-melwin-joy

10. Про будущее образования и искусственный интеллект (2017). Open Education Network. doi. https://open-education.net/academic/university/pro-budushhee-obrazovaniya-i-iskusstvennyj-intellekt/

11. Mark Griffiths, Laurie B. Forcier (2018). Intelligence Unleashed. An argument for AI in Education. Pearson. doi. https://www.pearson.com/content/dam/corporate/global/pearson-dot-com/files/innovation/Intelligence-Unleashed-Publication.pdf

12. Leanna Garfield (2018). Walmart is now offering college tuition to employees for $1 a day. Business Insider International. doi. https://www.businessinsider.de/walmart-college-education-employees-2018-5?r=US&IR=Thttps://www.businessinsider.de/walmart-college-education-employees-2018-5?r=US&IR=T

13. STARBUCKS COLLEGE ACHIEVEMENT PLAN (2019). Starbucks Education Portal. doi. https://www.starbucks.com/careers/working-at-starbucks/education

14. FORTUNE 500 of 2018 (2018). Fortune. doi. http://fortune.com/fortune500/
15. MCDONALD'S ПЛАНИРУЕТ ОТКРЫТЬ В ЦЕНТРЕ МОСКВЫ «УНИВЕРСИТЕТ ГАМБУРГЕРОЛОГИИ» ДО КОНЦА 2019 Г. (2018). Агентство городских новостей Москва. doi. https://www.mskagency.ru/materials/2824002
16. Высшее учебное заведение ŠKODA AUTO (2019). Портал ŠKODA AUTO. doi. http://ru.savs.cz/
17. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации (2019). Консорциум Кодекс. doi. http://docs.cntd.ru/document/552449688
18. Повышение квалификации (госслужащие) (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. https://www.ranepa.ru/gosslugassiy/povyshenie-kvalifikatsii
19. Госслужащие Москвы записываются на программы повышения квалификации на год вперед (2019). Официальный портал Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы. doi. https://mguu.ru/dpo-gossluzhashhim-moskvy/
20. Профессиональная подготовка и повышения квалификации (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. http://igsu.ranepa.ru/levels/090/
21. Центр непрерывного образования (2019). Образовательный портал НИУ ВШЭ. doi. https://cs.hse.ru/dpo/
22. Более 10 000 московских госслужащих повысят свою квалификацию в 2018 году (2018). Карьерный портал Правительства Москвы. doi. https://talent.mos.ru/about/news/129550208/
23. Мониторинг экономики образования (2018). Министерство образования и науки Российской Федерации. doi. https://memo.hse.ru/data/2018/12/07/1144036348/2018_inbul_132(12).pdf
24. Современная цифровая образовательная среда (2019). Портал СЦОС в Российской Федерации. doi. http://neorusedu.ru/
25. Повышение квалификации в области разработки, использования и экспертизы онлайн-курсов (2019). Портал СЦОС в Российской Федерации. doi. http://neorusedu.ru/activity/povyishenie-kvalifikatsii-v-oblasti-razrabotki-ispolzovaniya-i-ekspertizyi-onlayn-kursov
26. Онлайн-диплом способствует работе (2019). Коммерсантъ. doi. https://www.kommersant.ru/doc/3925456
27. Онлайн-курсы (2019). Образовательный портал РАНХиГС. doi. https://www.ranepa.ru/student/onlain-kursy
28. Как построено цифровое обучение в "Газпром нефти" (2019). HR-академия. doi. https://hr-academy.ru/hrarticle/kak-postroeno-tsifrovoe-obuchenie-v-gazprom-nefti.html
29. Об Университете Сбербанка (2019). Портал Университета Сбербанка. doi. https://sberbank-university.ru/about/university/

30. 12 решений для нового образования (2018). РВК. doi. https://www.rvc.ru/press-service/media-review/rvk/131720/
31. Электронное обучение (2019). Образовательный портал МГУУ Правительства Москвы. doi. https://mguu.ru/category/distprog/
32. Формула ROI (2018). Carrot Academy. doi. https://www.carrotquest.io/blog/formula-roi/

Приложение 1. Сводная таблица всей программы ДПО в МГУУ ПМ с 2016 по 2018 г.

	2016		2017		2018	
	Очно	Электронно	Очно	Электронно	Очно	Электронно
Противодействие коррупции	42	16	42	18	22	18
УГХ	52	8	72	8	60	8
Экономика	40	-	40	-	20	-
Бухгалтерская деятельность	40	-	40	-	40	-
Безопасность	20	-	20	20	30	30
Право	32	8	48	8	32	8
Государственная служба	10	16	28	38	10	18
Деловая этика	24	12	-	-	12	6
Цифровая грамотность	-	-	12	6	-	-
Личностный рост	-	-	-	-	-	-
Английский язык	-	-	-	-	-	-
Аудит	-	-	-	-	-	-
Социальная политика	-	-	-	-	20	-
ИТОГО	260	60	302	98	246	88
	2016		2017		2018	
	Федералы	Москва	Федералы	Москва	Федералы	Москва
Противодействие коррупции	-	4	2	3	-	2
УГХ	-	3	-	5	-	4
Экономика	-	2	-	2	-	3
Бухгалтерская деятельность	-	3	-	2	1	2
Безопасность	-	1	4	2		3
Право	1	5	2	3	1	4
Государственная служба	2	1	5	1	-	1
Деловая этика	3	4	7	2	2	2
Цифровая грамотность	2	1	3	2	1	1
Личностный рост	2	-	6	-	2	-
Английский язык	1	-	2	-	-	-
Аудит	-	-	2	-	1	-
Социальная политика	-	-	-	1	-	1
Итого	11	24	33	23	8	23

Источник: автор

Приложение 2. Информация о дополнительном профессиональном образовании в МГУУ ПМ за 2016-2018 год

Реализуется
более 120 программ
- программы массового обучения;
- тренинги;
- семинары;
- программы повышения квалификации для государственных гражданских служащих;
более 10 тематик
- VIP – тренинги;
- мастер – классы для ТОП
Более 15 видов
- стратегические сессии;
- командообразующие мероприятия.
Он – лайн курсы
- 331 он – лайн курс. В 2018 году проведено 1566000 курсов в формате дистанционного обучения.

По Управлению обучения государственных и муниципальных служащих МГУУ Правительства Москвы

Год	Ггс Москвы и специалисты подведов	Федеральные ггс	Прочие (муниципалы, ггс субъектов РФ)	Всего
2016	2623	1252	402	4277
2017	3351	1320	295	4966
2018	2471	530	136	3137

2016 год,

Ггс Москвы

Массовые программы, реализуемых в очной форме, продолжительностью 20 ак. часов.

- Технологии осуществления антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов города Москвы
- Благоустройство и развитие городской среды

- Имущественно-земельная политика города Москвы
- Развитие торговли и сферы услуг в городе Москве
- Финансово-экономическая деятельность государственных учреждений в городе Москве: практика применения ФЗ № 83 от 8 мая 2010
- Бухгалтерский и налоговый учёт в государственных учреждениях города Москвы
- Бюджетный учёт и отчётность в государственных учреждениях и финансовых органах города Москвы
- Антитеррористическая деятельность в городе Москве
- Правовое обеспечение защиты интересов города Москвы в судах

Массовые программы, продолжительностью 20 ак. часов, реализуемых с использованием электронных образовательных технологий.

- Контроль исполнения законодательства в антикоррупционной сфере (8 часов электронно, 12 часов очно)
- Земельный кодекс Российской Федерации и особенности его применения в городе Москве (8 часов электронно, 12 часов очно)
- Градостроительная политика - задачи, механизмы реализации (8 часов электронно, 12 часов очно)
- Введение в должность государственного гражданского служащего города Москвы (18 часов электронно, 10 часов очно)
- Противодействие коррупции в контрольно-надзорных органах города Москвы (10 часов электронно, 10 часов очно)

Тренинговые программы, продолжительностью 18 ак. часов, реализуемых с использованием электронных образовательных технологий.

- Организация совещаний и написание протоколов (6 часов электронно, 12 часов очно)
- Эффективные письменные коммуникации с органами власти и гражданами (6 часов электронно, 12 часов очно)

Семинары

- Работа с информационным порталом «Наш город»
- Особенности документирования прохождения гражданской службы
- Актуальные вопросы судебной практики Московского городского суда по применению трудового законодательства
- Подготовка к проверкам Гострудинспекции: требования, процедуры, основные нарушения, выявляемые в ходе проверок. Актуальные вопросы и практика применения трудового законодательства

- Бухгалтерский и налоговый учет в государственных учреждениях города Москвы
- Противодействие коррупции
- Деловая переписка как инструмент эффективных коммуникаций
- Эффективная деловая переписка

Программы ПК для федеральных ггс плановые

- Система государственного управления: проблемы и пути совершенствования
- Деловой протокол и этикет для государственных служащих
- Основы государственной гражданской службы
- Использование основных приложений пакета Microsoft Office (Word, Excel, Power Point и Outlook)
- Правила делопроизводства в федеральных органах власти
- Технологии эффективной коммуникации и управление конфликтами на государственной службе
- Культура устной и письменной деловой речи на государственной службе
- Подготовка и проведение деловых презентаций с использованием Power Point
- Развитие стрессоустойчивости и профилактика профессионального выгорания на госслужбе

Кроме плановых программ повышения квалификации в управлении реализуется обучение федеральных государственных гражданских служащих по результатам конкурсных процедур на основании заключенных с заказчиками договоров и государственных контрактов в корпоративном формате. Так, в 2016 году были проведены программы повышения квалификации для Аппарата Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Аппарата Государственной Думы Российской Федерации, Счетной палаты Российской федерации, Министерства экономического развития РФ, Министерства финансов РФ, Министерство транспорта РФ, МЧС России, Министерства сельского хозяйства РФ.

Например, в рамках конкурса Министерства труда и социальной защиты были проведены программы:

- Деловой английский язык для федеральных государственных гражданских служащих, обеспечивающих взаимодействие Российской Федерации с организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (65 человек).
- Эффективный помощник руководителя

Обучение государственных и муниципальных служащих субъектов РФ (Тюменской области):

- «Внедрение информационных технологий в муниципальное управление»
- "Деловой русский язык. Деловое письмо"
- "Делопроизводство и документационное обеспечение органов местного самоуправления. Развитие кадрового потенциала муниципальных образований"
- "Повышение эффективности предоставления органами местного самоуправления Тюменской области муниципальных услуг"
- "Управление персоналом. Как мотивировать сотрудников для достижения результата"

2017 год,

Ггс Москвы

Программы дополнительного профессионального образования направлены на освоение актуальных изменений в конкретных вопросах профессиональной деятельности гражданских служащих.

Массовые программы, реализуемых в очной форме, продолжительностью 20 ак. часов.

- Антитеррористическая деятельность в городе Москве
- Благоустройство и развитие городской среды
- Бухгалтерский и налоговый учет в государственных учреждениях города Москвы
- Бюджетный учет и отчетность в государственных учреждениях и финансовых органах города Москвы
- Взаимодействие органов исполнительной власти при управлении городской недвижимостью (нежилой фонд)
- Имущественно-земельная политика города Москвы
- Правовое обеспечение защиты интересов города Москвы в судах
- Правовые основы управления: актуализация правовых навыков и знаний
- Развитие торговли и сферы услуг в городе Москве
- Технологии осуществления антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов города Москвы
- Финансово-экономическая деятельность государственных учреждений в городе Москве: практика применения Федерального закона от 8 мая 2010 года № 83-ФЗ

Массовые программы, продолжительностью 20 ак. часов, реализуемых с использованием электронных образовательных технологий.

- Контроль исполнения законодательства в антикоррупционной сфере (8 часов электронно, 12 часов очно)

- Земельный кодекс Российской Федерации и особенности его применения в городе Москве (8 часов электронно, 12 часов очно)
- Градостроительная политика - задачи, механизмы реализации (8 часов электронно, 12 часов очно)
- Противодействие коррупции в контрольно-надзорных органах города Москвы (10 часов электронно, 10 часов очно)
- Введение в должность государственного гражданского служащего города Москвы (18 часов электронно, 10 часов очно)
- Охрана труда в организации (20 часов - электронное обучение и 20 часов в очной форме). Режим очных занятий: 3 дня по 6-7 часов в день

Тренинговая программа, продолжительностью 18 ак. часов, реализуемая с использованием электронных образовательных технологий.

- Эффективные письменные коммуникации с органами власти и гражданами (6 часов электронно, 12 часов очно)

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Руководитель строительных проектов» - для специалистов комплекса градостроительной политики и строительства города Москвы – 502 часа

Семинары, реализованные управлением. Статистика по слушателям.

- Работа с информационным порталом «Наш город»
- Организация совещаний и написание протоколов.
- Актуализация паспортов благоустройства дворовых территорий и паспортов благоустройства объектов дорожного хозяйства в АСУ ОДС
- Практика назначения доплат к пенсиям государственных (муниципальных) служащих города Москвы
- Эффективный контракт и профессиональный стандарт: практика применения

Программы для федеральных ггс плановые

- Деловой английский язык
- Система государственного управления: проблемы и пути совершенствования
- Основы государственной гражданской службы
- Охрана труда в организации
- Правила делопроизводства в федеральных органах власти
- Технологии эффективной коммуникации и управление конфликтами на государственной службе

- Внутренний и внешний государственный контроль (аудит): планирование, организация, взаимодействие
- Противодействие коррупции в Российской Федерации
- Культура устной и письменной деловой речи на государственной службе
- Развитие стрессоустойчивости и профилактика профессионального выгорания на государственной службе
- Деловой протокол и этикет для государственных служащих
- Эффективный помощник руководителя
- Правовые основы управления: актуализация правовых навыков и знаний

По прямым договорам и договорам по результатам конкурсных процедур:

Заказчики – федеральные органы государственной власти: Аппарата Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Аппарат Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, Счетной палаты Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации, Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, Министерства транспорта Российской Федерации, Федеральной службы судебных приставов и др.:

- Microsoft Excel 2010: продвинутый уровень
- Безопасность и охрана труда
- Внедрение информационных технологий в государственное управление
- Внутренний и внешний государственный контроль (аудит): планирование, организация, взаимодействие.
- Вопросы внедрения новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы
- Вопросы повышения качества предоставления государственных услуг
- Деловой английский язык для федеральных государственных гражданских служащих, обеспечивающих взаимодействие Российской Федерации с Организацией экономического сотрудничества и развития
- Деловой, общегражданский протокол и этикет для государственных служащих
- Информационные технологии в государственном управлении
- Культура письменной речи и правила оформления служебных документов
- Культура устной и письменной деловой речи на государственной службе
- Основы государственной гражданской службы (для впервые принятых на госслужбу)
- Охрана труда в государственных органах власти

- Психология общения
- Работа с обращениями граждан в органах государственной власти
- Развитие стрессоустойчивости и профилактика профессионального выгорания на государственной службе
- Роль и место органов внешнего государственного контроля (аудита) в антикоррупционной политике государства
- Эффективные письменные коммуникации с органами власти и гражданами
- Эффективный помощник руководителя
- Эффективный тайм-менеджмент. Навыки планирования

2018 год,

Ггс Москвы

Массовые программы, реализуемых в очной форме, продолжительностью 20 ак. часов.

- Благоустройство и развитие городской среды
- Бухгалтерский и налоговый учет в государственных учреждениях города Москвы
- Бюджетный учет и отчетность в государственных учреждениях и финансовых органах города Москвы
- Взаимодействие органов исполнительной власти при управлении городской недвижимостью (нежилой фонд)
- Имущественно-земельная политика города Москвы
- Правовое обеспечение защиты интересов города Москвы в судах
- Правовые основы управления: актуализация правовых навыков и знаний
- Приспособление жилых помещений и общего имущества в многоквартирном доме с учетом потребностей инвалидов
- Развитие торговли и сферы услуг в городе Москве
- Финансово-экономическая деятельность государственных учреждений в городе Москве: практика применения Федерального закона от 8 мая 2010 года № 83-ФЗ

Массовые программы, продолжительностью 20 ак. часов, реализуемых с использованием электронных образовательных технологий.

- Антитеррористическая деятельность в городе Москве (10 часов электронно, 10 часов очно)
- Контроль исполнения законодательства в антикоррупционной сфере (8 часов электронно, 12 часов очно)
- Земельный кодекс Российской Федерации и особенности его применения в городе Москве (8 часов электронно, 12 часов очно)

- Градостроительная политика города Москвы (8 часов электронно, 12 часов очно)
- Противодействие коррупции в контрольно-надзорных органах города Москвы (10 часов электронно, 10 часов очно)
- Введение в должность государственного гражданского служащего города Москвы (18 часов электронно, 10 часов очно)
- Охрана труда в организации (20 часов - электронное обучение и 20 часов в очной форме). Режим очных занятий: 3 дня по 6-7 часов в день

Тренинговая программа, продолжительностью 18 ак. часов, реализуемая с использованием электронных образовательных технологий.

- Эффективные письменные коммуникации с органами власти и гражданами (6 часов электронно, 12 часов очно)

Семинары

- Как подготовить ответ на обращение гражданина
- Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов
- Организация совещаний и написание протоколов
- Защита в судах прав на городскую недвижимость
- Реализация Программы реновации жилищного фонда в городе Москве
- Пожарно-технический минимум для руководителей и ответственных за пожарную безопасность в учреждениях (офисах)

Программы ПК для федеральных ггс

- Культура письменной речи и правила оформления служебных документов
- Microsoft Excel: эффективные приемы работы (основные функции и лайфхаки)
- Развитие стрессоустойчивости и профилактика профессионального выгорания на государственной службе
- Внутренний и внешний государственный контроль (аудит): планирование, организация, взаимодействие
- Работа с обращениями граждан в органах государственной власти
- Правовые основы управления: актуализация правовых навыков и знаний
- Бюджетный учет и отчетность в органах государственной власти и государственных казенных учреждениях города Москвы
- Эффективный тайм-менеджмент в работе госслужащего. Навыки планирования.

Автор: Управление обучения государственных и муниципальных служащих
МГУУ Правительства Москвы

Приложение 3

Расчеты прогноза, количества часов программ дополнительного профессионального образования в МГУУ Правительства Москвы

	2016	2017	2018	2017 в % по отношению к 2016	2018 в % по отношению к 2016 г	2018 в % по отношению к 2017 г
Очное образование (ак.ч.)	260	217	246	-16,54%	-5,38%	13,36%
Цифровое образование (ак.ч.)	60	70	88	16,67%	46,67%	25,71%
Сумма (ак.ч)	320	287	334	-10,31%	4,38%	16,38%

Линейный тренд для Очного образования (ак.ч.)

годы	y	t	t^2	yt	y_t	(y_t-y_tcp)^2	(y-y_cp)^2
2016	260	-1	1	-260	248	49	361
2017	217	0	0	0	241	0	576
2018	246	1	1	246	234	49	25
	723	0	2	-14	723	98	962

$a = \frac{\sum y}{n}$ a= 241

$b = \frac{\sum y \cdot t}{\sum t^2}$ b= -7

Уравнение тренда: y=-7*t+241

Прогноз на 2019 г.: y=-7*2+241= 227

Индекс детерминации: $R^2 = \frac{\sigma^2_{y_t}}{\sigma^2}$ R^2= 0,1019

Линейный тренд для Цифрового образования (ак.ч.)

годы	y	t	t^2	yt	y_t	(y_t-y_tcp)^2	(y-y_cp)^2
2016	60	-1	1	-60	58,67	196	160,44
2017	70	0	0	0	72,67	0	7,11
2018	88	1	1	88	86,67	196	235,11
	218	0	2	28	218	392	402,67

$a = \frac{\sum y}{n}$ a= 72,67

$b = \frac{\sum y \cdot t}{\sum t^2}$ b= 14

Уравнение тренда: y=14*t+72,67

Прогноз на 2019 г.: y=14*t+72,67= 100,67

Индекс детерминации: $R^2 = \frac{\sigma^2_{y_t}}{\sigma^2}$ R^2= 0,9735