



► **КУСКОВ Валерий Николаевич**
Председатель

**Свердловская областная организация
Горно-металлургического профсоюза
России**

**620000, РФ, г. Екатеринбург,
ул. Пушкина, 10
Тел: (343) 371-21-72
E-mail: kuskov@gmpr.ur.ru**



► **БЕРЕЗОВСКИЙ Игорь Владимирович**
Главный редактор

**Пресс-служба Свердловской областной
организации Горно-металлургического
профсоюза России**

**620000, РФ, г. Екатеринбург,
ул. Пушкина, 10
Тел: (343) 371-56-86
E-mail: um@gmpr.ur.ru**



► **ТОНКИХ Наталья Владимировна**
Кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики труда и управления
персоналом

**Уральский государственный
экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: (343) 221-17-57
E-mail: nvvorob1@mail.ru**

JEL classification

J51, J58

Регионально-отраслевая система обучения кадрового актива профсоюзного движения

Аннотация

Статья посвящена определению проблем и перспектив развития системы профсоюзного образования, вопросам повышения уровня информированности и компетентности профсоюзного актива. Информационной базой исследования послужили материалы Свердловской областной организации Горно-металлургического профсоюза России, на основе которых выполнен первый этап исследования: ретроспективный анализ системы обучения профсоюзных кадров на примере сильной отраслевой профсоюзной организации за период с 2011 по 2017 г. На втором этапе определены стратегические направления совершенствования системы обучения профсоюзных кадров региональных отраслевых профсоюзных организаций. Проведена адаптация и апробация технологичный бизнес-образования к условиям и задачам регионально-отраслевой системы обучения профсоюзного актива. Определены приоритетные инструменты менеджмента знаний, внедрение которых в систему профсоюзного обучения позволит повысить эффективность реализации функций и задач профсоюза. Результаты исследования имеют прикладной характер, обладают практической значимостью, могут быть масштабированы и внедрены в обучение профсоюзных кадров в региональных профсоюзных организациях любой отрасли. Реализация авторских идей на практике позволит повысить уровень социально-экономической защищенности трудящихся.

ВВЕДЕНИЕ

Современные трансформационные процессы в российском обществе предъявляют новые требования к профсоюзным организациям, к профсоюзному движению в целом. Столетний российский опыт работы в области защиты социальных и экономических прав трудящихся подтверждает значимость и необходимость существования буферной, третьей стороны в отношениях между работодателем и работником. Зарубежный опыт профсоюзной деятельности также убедительно доказывает позитивную роль профсоюзных организаций в снижении конфликтности в обществе, в сдерживании революционных настроений, переводе их в эволюционные форматы социального диалога между субъектами рынка труда [25; 26]. Последние исследования в сфере занятости свидетельствуют о продолжении и некотором усилении классовых процессов, расслаивающих общество на своеобразные, специфические сегменты. В научно-практических публикациях появились новые термины: «прекариат», «прекаризация занятости» [2; 6; 10; 15]. Речь идет о формировании нового класса занятых, с негарантированными, нестандартными и не всегда безопасными условиями труда, чему способствует кризис в экономике, протекающий на фоне бурного развития науки и внедрения ИТ-технологий, качественно меняющих все

сферы человеческой жизни. Цифровая экономика, экономика знаний предопределяет перерождение социально-трудовых отношений, ставит новые вызовы перед профсоюзными организациями.

Особенно актуален сегодня поиск новых форматов работы по защите социально-трудовых гарантий занятости. Статистика профессиональных союзов подтверждает наличие тренда сокращения численности членов профсоюзных организаций, снижения уровня доверия к ним и мотивации к вступлению¹. Вышесказанное актуализирует проблему поиска новых подходов к повышению эффективности профсоюзной работы по защите прав трудящихся [24]. Ключевым направлением решения обозначенной проблемы, на наш взгляд, является повышение уровня образования, знаний и компетентности членов профсоюзного актива. В зарубежных исследованиях также отмечается высокая значимость фактора компетентности профсоюзных кадров в вопросах правозащитной деятельности и развития профсоюзного движения [22; 27; 28].

Инновационные методы повышения квалификации и эффективности работы в профсоюзных организациях, в частности вопросы дистанционного обучения, нашли отражение в публикациях Г.Н. Асеевой [1], Л.Г. Зубовой [9],

¹ Сайт Горно-металлургического профсоюза России. URL: <https://www.gmpr.ru/>.

Regional and Industrial System for Training Trade Union Activists

Abstract

The paper studies the problems and prospects for development of the system of trade union education and debates the issues of raising the level of awareness and competence among trade union activists. The study's information base is the data provided by the Sverdlovsk region branch of the Russian Mining and Metallurgical Trade Union. This information serves as the basis for the first stage of the research – a retrospective analysis of the system for training trade union personnel using the case study of a large industrial trade union in 2011–2017. At the second stage, we identify the strategic directions for improving the system for training trade union staff of regional industrial trade unions. The authors test and adapt business education technologies to the conditions and tasks of the regional and industrial system for educating trade union activists. We also determine the priority tools for knowledge management which, if introduced to the trade union education system, can enhance the effectiveness of implementation of a trade union's functions and tasks. The research results are of an applied nature and have practical importance; they can be scaled and introduced into the training of personnel in regional trade unions of any industry. The implementation of the authors' proposals will allow increasing the level of social and economic guarantees for employees.

О.И. Одоевой [14], Д.В. Лобок [11]. В качестве методологической основы настоящего исследования применялись также элементы концепции управления знаниями, которая представлена в трудах П. Друкера [8], К. Свейби¹, П. Сенге [18], М. Румизен [16], М. Мариничевой [12] и других авторов. Инструменты менеджмента знаний (knowledge management) обладают высокой степенью адаптивности и применимости в различных организационно-экономических и социальных системах, в том числе в системе обучения профсоюзных кадров.

Содержание публикаций в области повышения квалификации профсоюзных работников позволяет сделать вывод о недостаточной адаптации к особенностям профсоюзной работы общих методических положений организации профессионального обучения персонала [23]. Ряд современных исследований свидетельствует также о наличии проблемы, связанной с недостаточным учетом возрастной специфики обучающихся в школах профсоюзного актива [3; 5; 17; 19; 20]. Традиционная форма трансляции знаний «лектор – слушатель», где центральной фигурой является лектор, требует от него владения современными технологиями активного вовлечения в обучающий процесс зрелых людей, имеющих достаточно

богатый жизненный и профессиональный опыт. Отдельные авторы обозначают в своих выводах постановочную задачу по расширению применения фасилитативных техник воздействия на учащихся в процессе обучения [4; 13; 21]. Отметим, что методические аспекты проведения и организации обучения в активной форме достаточно широко представлены в научно-практической литературе, тем не менее вопросы применения и адаптации программ бизнес-образования к условиям и задачам системы обучения профсоюзных кадров в России рассмотрены не были.

Целью настоящего исследования является определение стратегических направлений совершенствования системы обучения профсоюзных кадров и членов отраслевых профессиональных союзов России.

Этапы исследования соответствовали поставленным задачам. На первом этапе проведен ретроспективный анализ системы обучения профсоюзных кадров на примере передовой отраслевой профсоюзной организации Российской Федерации, выявлены проблемные зоны. В качестве объекта исследования выбрана система обучения профсоюзного актива Свердловской областной организации Горно-металлургического профсоюза России, материалы которой послужили информационной базой исследования. На втором этапе определены стратеги-

▶ **Valery N. KUSKOV**
Chairman

Sverdlovsk region branch
of the Russian Mining and
Metallurgical Trade Union
620000, RF, Yekaterinburg,
Pushkina St., 10
Phone: (343) 371-21-72
E-mail: kuskov@gmpr.ur.ru

▶ **Igor V. BEREZOVSKY**
Chief editor

Sverdlovsk region branch
of the Russian Mining and
Metallurgical Trade Union
(Press Service)
620000, RF, Yekaterinburg,
Pushkina St., 10
Phone: (343) 371-56-86
E-mail: um@gmpr.ur.ru

▶ **Natalya V. TONKIKH**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor
of Labour Economics and
HR Management Dept.

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-17-57
E-mail: nvvorob1@mail.ru

Ключевые слова

ПРОФСОЮЗ
ПРОФСОЮЗНЫЙ АКТИВ
ПРОФСОЮЗНЫЕ КАДРЫ
ПРОФСОЮЗНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Keywords

TRADE UNION
TRADE UNION ACTIVISTS
TRADE UNION PERSONNEL
TRADE UNION EDUCATION
ADVANCED TRAINING

JEL classification

J51, J58

¹ Персональный сайт Sveiby K.E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. URL: www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html.

Таблица 1 – Динамика обучения членов профсоюза за 2011–2017 гг., чел.¹

Показатель	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Количество членов профсоюза, обученных в учебном году (работающих/учащихся), чел.	790	1 132	1 692	1 577	2 847	9 616*
В том числе:						
на базе НОУ «Учебно-методический центр» Федерации профсоюзов Свердловской области	40	134	37	100	42	100
на семинарах Центрального Совета ГМПР	56	36	36	31	24	14
на семинарах Свердловского областного комитета профсоюза	56	1 132	416	544	343	979
в других учебных заведениях**	1	2	1	18	25	51

* В 2016/2017 учебном году изменился подход к учету количества обученных, за данный отчетный период справочно приведен другой показатель, с другими единицами измерения: общее количество участников, чел.-участие. В настоящее время учетная политика приводится к единому, сопоставимому формату.

** Обучение проходили профсоюзные преподаватели, работники областной организации и первичных профсоюзных организаций с отрывом от работы в следующих образовательных учреждениях: ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений» (Москва, Челябинск, Екатеринбург), Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, Уральский государственный горный университет (Екатеринбург), Учебно-методический центр Федерации профсоюзов Свердловской области.

¹ Составлено авторами по данным СОО ГМПР.

ческие направления совершенствования системы обучения профсоюзных кадров в региональных отраслевых профсоюзах. Проведена апробация возможности внедрения технологий бизнес-образования в образовательные программы отраслевых профсоюзных организаций и адаптации элементов концепции управления знания к условиям профсоюзной работы по защите трудовых прав занятого населения.

РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПРОФСОЮЗНОГО АКТИВА И РАБОТНИКОВ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРОФСОЮЗА РОССИИ В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Свердловская областная организация Горно-металлургического профсоюза России (далее по тексту – ГМПР), по экспертным оценкам лидеров профсоюзного движения, занимает передовые позиции в области организации обучения профактива. Данный вопрос регулярно стоит на повестке ее пленумов и заседаний президиумов, что отвечает общим стратегическим установкам, заложенным в «Программе действий Горно-металлургического профсоюза России на 2017–2021 гг.»¹.

Сложившаяся система обучения профсоюзного актива включает в себя следующие субъектно-организационные элементы. Во-первых, в структуре

областного комитета создан и успешно действует Учебно-методический совет Свердловского областного комитета ГМПР (далее – Учебно-методический совет, УМС, Совет), состоящий из высококвалифицированных специалистов-практиков профсоюзной деятельности и профсоюзных преподавателей. В ГМПР действует свой Институт преподавателей. Заседания Совета проходят четыре раза в год, в типовую повестку заседания традиционно включаются вопросы по разработке и утверждению методических материалов в помощь профсоюзным преподавателям, утверждение содержательной компоненты областных семинаров.

Регламентирующим инструментом функционирования системы профсоюзного образования является перспективный, ежегодно утверждаемый план, который включает в себя программу системного обучения и повышения квалификации первичных профсоюзных организаций (далее по тексту – ППО), технических и правовых инспекторов, молодежных лидеров и членов Областного молодежного совета, председателей ППО и членов комиссий областного комитета. Планируются кустовые семинары для малочисленных ППО, профсоюзных преподавателей и главных бухгалтеров.

Термин «кустовый семинар» не является общепринятым, указанное понятие имеет ограниченную сферу применения, используется в рамках системы профсо-

юзного образования. Содержательно под типовым «кустовым семинаром» понимается групповая организация обучения для малочисленных ППО Свердловской областной организации ГМПР (ППО СОО ГМПР).

Основные направления работы Учебно-методического совета Свердловской областной организации ГМПР условно можно разбить на две составляющие. К первому блоку относятся аналитические, информационно-консультационные и координационно-организационные функции:

- изучает современные технологии обучения, подготовки и переподготовки кадров; обобщает практику работы по обучению профсоюзных кадров в российской системе профсоюзного образования и опыт привлеченных внештатных преподавателей;

- анализирует состояние учебно-методической работы в структурах системы профсоюзного образования области, выработывает рекомендации по дальнейшему повышению качества образовательного процесса;

- рассматривает учебные планы и программы, методические рекомендации по обучению и повышению квалификации профсоюзных кадров и актива первичных профсоюзных организаций, школ профсоюзного актива, постоянно действующих семинаров.

Второй блок образуют координационно-организационные функции:

- оказывает методическую помощь учебным заведениям профсоюзов, школам профсоюзного актива в обеспечении высокого уровня учебного процесса; рекомендует и согласовывает состав привлеченных внештатных преподавателей;

- координирует и содействует организации работы областной системы профсоюзного образования; взаимодействует с профсоюзными преподавателями ППО;

- осуществляет меры, направленные на повышение эффективности и качества обучения профсоюзных кадров и актива (совершенствование работы учебных структур, внедрение современных образовательных и информационных технологий).

Масштабность работы Свердловской областной организации и первичных профсоюзных организаций можно оценить по количественным показателям охвата членов профсоюза мероприятиями по обучению различного формата (табл. 1): программами обучения охватено порядка 60% профсоюзного актива.

¹ Программа действий Горно-металлургического профсоюза России на 2017–2021 гг. URL: www.gmpr.ru/upload/iblock/f5b/programma-sezd-izrezolyutsii-dlya-sayta.pdf.

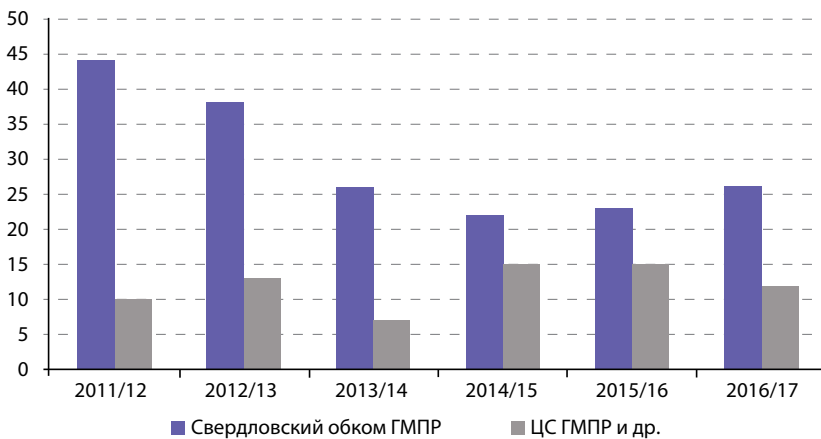


Рис. 1. Динамика количества организованных семинаров за 2011–2017 гг., ед.

Составлено по данным СОО ГМПР.

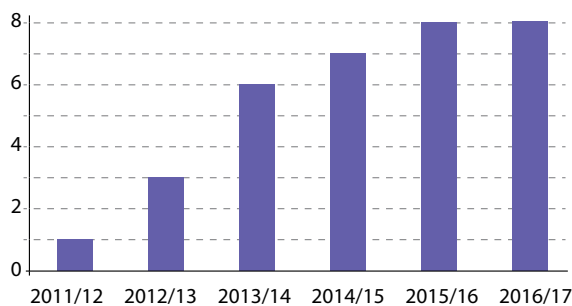


Рис. 2. Динамика количества школ профсоюзного актива, организованных СОО ГМПР за 2011–2017 гг., ед.

Составлено по данным СОО ГМПР.

Статистический учет количества обученных ведется по общепринятой методике «переходящих» отчетных периодов, показатели обобщаются не за календарный, а за учебный год.

Представленная статистика демонстрирует разнонаправленные тенденции за шестилетний период, однако прослеживаются основные тренды: рост численности членов профсоюза, прошедших обучение; изменение форматов образовательных проектов. Так, можно отметить активизацию местных, региональных мероприятий ГМПР, что не наблюдается на других уровнях профсоюзной организации.

Сопоставительный анализ численности прошедших обучения и количества семинаров, проведенных областным комитетом профсоюза, наглядно подтверждает рост «посещаемости», массовости региональных семинаров (рис. 1). Среднее количество прошедших обучение на семинаре выросло с 1,3 чел. в 2011/12 учеб. году, до 38 чел. в 2016/17 учеб. году.

Тематика семинаров охватывает широкий спектр вопросов: заключение коллективного договора; охрана труда; социально-экономическая работа; ор-

ганизационная и информационная работа; работа с молодежью и студентами; гендерное направление; бизнес-образование (команда, лидерство, коммуникации). К классическим программам обучения можно отнести семинары по направлениям участия профсоюзного актива в процедуре заключения коллективных договоров, получение актуальных знаний в области охраны труда.

В качестве новых направлений, внедренных Учебно-методическим советом в систему профсоюзного образования ГМПР, отметим семинары и тренинги личностного роста для членов профсоюзного актива, направленные на приобретение компетенций в области взаимодействия с представителями работодателей (начальниками цехов, директорами и другими руководителями). Достаточно высокую оценку эффективности, по данным обратной связи от учащихся, получили программы приобретения коммуникационных навыков, тайм-менеджмента и других традиционных программ из сферы «бизнес-образования». Данные программы в значительной степени помогают профсоюзным лидерам повысить свою личную эффективность организационной и информа-

ционной работы, работы по привлечению новых кандидатов в свои ряды, по взаимодействию с коллегами и членами профсоюза.

В Свердловской областной организации ГМПР имеется состав профсоюзных преподавателей, как подготовленных Центральным советом ГМПР, так и выучившихся на базе областной организации, всего порядка 30 чел. Для действующих профсоюзных преподавателей раз в год проводятся курсы повышения квалификации в Москве и в Екатеринбурге. Приглашаются специалисты в различных отраслях. Тренеры, преподаватели обмениваются опытом работы, приобретают новые навыки, умения, тренируются в преподавательской деятельности. В 2018 г. новая группа будущих преподавателей начинает обучение в Центральном совете ГМПР в Москве.

Следующим субъектно-организационным элементом системы профсоюзного образования ГМПР является сеть школ профсоюзного актива (ШПА). В настоящее время она включает 50 школ, которые созданы в 23 из 30 первичных организаций с численностью более 500 членов профсоюза.

Вновь созданы ШПА в первичных организациях Богдановичского ОАО «Огнеупоры», на Высокогорском горно-обогатительном комбинате, Среднеуральском медеплавильном заводе, Богословском алюминиевом заводе, в ОАО «Святогор», на Кировградском заводе твердых сплавов, Новолипецком металлургическом комбинате (НЛМК) – Урал и НЛМК-Метиз, а также на Ревдинском заводе обработки цветных металлов. Анализ итогов деятельности школ показал целесообразность дальнейшего расширения их сети за счет создания ШПА в первичных профорганизациях БРУ, АО «ВИЗ», «Вторчермет НЛМК – Урал», ППМ АО «Уралэлектромедь», СУБР и ряде других организаций. В ШПА первичных организаций учатся председатели профсоюзных организаций структурных подразделений, профгруппорги, уполномоченные по охране труда, председатели и члены комиссий. В школе профсоюзного актива при обкоме обучение проводится уже для восьми категорий слушателей: председатели ППО и члены областного комитета, технические инспекторы, женский и молодежный профактив, представители малочисленных ППО, профсоюзные преподаватели и главные бухгалтеры.

Можно отметить положительный тренд роста школ, организованных силами областной организации (рис. 2).

Элементы организации учебного процесса	Подготовка программы обучения для всех категорий профсоюзного актива. Формирование списка слушателей по группам. Подбор преподавателей. Контроль посещаемости занятий слушателями
Основные формы и методы обучения	Лекции и практические занятия с использованием активных методов обучения: решение ситуативных задач, дискуссии, встречи за «круглым столом» и др. Консультации, обмен опытом работы
Уровни обучения	I уровень: введение в профсоюзную работу, начальная подготовка впервые избранных председателей, профсоюзных активистов. II уровень: базовое обучение (не менее 36–72 часов для разных категорий обучающихся). III уровень: повышение квалификации по программам углубленного изучения отдельных направлений

Рис. 3. Характеристика организации учебного процесса в Школе профсоюзного актива

Составлено по данным Свердловской областной организации ГМПР.

Более подробно характеристика школ профсоюзного актива представлена на рис. 3.

Основной категорией слушателей являются профсоюзные активисты первого уровня, профгруппы. Для них предусмотрен обязательный минимум: стандартная 24-часовая учебная программа, утвержденная постановлением исполкома ЦС ГМПР.

В 2017 г. особое внимание уделено развитию информационной составляющей профсоюзной деятельности. По данному направлению Свердловский областной комитет профсоюза достаточно эффективно использует свои информационные ресурсы. Отраслевые средства массовой информации систематически сообщают членам профсоюза об изменениях в Трудовом кодексе РФ, публикуют обучающие и информационные статьи о профсоюзе и его деятельности, законодательные акты РФ в сфере труда. Готовятся материалы об отраслевом и общероссийском продвижении, практике заключения коллективных договоров, об особенностях организационной работы, по основам коммуникации и конфликтологии. Проводится анализ экономического и финансового положения предприятий и отрасли.

В обучающих мероприятиях широко задействованы техники международного сотрудничества. Так, в сентябре 2017 г. делегация Свердловской области с целью обмена опытом посетила Республику Кыргызстан. На встрече с профсоюзным активом ЦК ГМПР обсуждались актуальные вопросы по направлениям работы профсоюзов горняков и металлургов России и Кыргызстана в текущем периоде.

Значительное внимание уделяется развитию партнерских отношений с образовательными учреждениями региона. В числе основных социальных партнеров особо можно выделить Уральский государственный юридический университет, с которым налажено тесное сотрудничество по обучающим программам в области трудового и пенсионного законодательства. Настоящими и перспективными социальными партнерами являются также Уральский федеральный университет, Уральский государственный экономический университет, другие учреждения науки и профессионального образования. Кроме того, профсоюзные активисты повышают свою квалификацию на семинарах Федерации профсоюзов Свердловской области (ФПСО), ЦС ГМПР и Санкт-Петербургского учебного центра, профсоюзные преподаватели проходят подготовку на базе Академии труда и социального развития (Москва) с визит-тренерами.

Зарекомендовала себя и доказала свою эффективность форма обучения профактива на местах с привлечением специалистов обкома и профсоюзных преподавателей. Среди наиболее востребованных тем выделим следующие: «Основные направления деятельности профсоюза»; «Организационная работа профсоюза»; «Правовые основы для заключения коллективного договора, порядок подготовки и заключения коллективного договора»; «Организация информационной работы на предприятии, способы передачи информации»; «Охрана труда на производстве»; «Организация работы молодежной комиссии». В Свердловской области за отчетный период отмечается усиление работы с

профсоюзным активом малочисленных первичных организаций, где наибольшее внимание уделяется темам, связанным с вопросами организационной работы и подготовки коллективного договора, организации работы комиссий. В обучении актива малочисленных первичных профсоюзных организаций приняли участие сильные профсоюзные комитеты ОАО «КЗПВ» и ОАО «Святогор». Считаю перспективным продолжать и расширять подобный опыт взаимодействия.

Обобщение экспертного мнения участников обучающих мероприятий позволило определить следующие достигнутые результаты: активисты стали шире смотреть на складывающиеся ситуации, понимать происходящее на предприятии, в стране, в мире; принимать решения и действовать; их суждения стали более осмысленными и взвешенными.

Тем не менее анализ результатов работы по повышению квалификации и обучению профсоюзного актива наряду с успехами выявил некое проблемное поле, требующее отдельного рассмотрения и учета при планировании дальнейшей деятельности. Несмотря на то что для реализации мероприятий по обучению планируются серьезные расходы из областного профсоюзного бюджета, их размер недостаточен для достижения плановых ориентиров, предусмотренных Программой действий ГМПР на 2017–2021 гг.

Сложность заключается в освобождении профсоюзных активистов от основной работы для участия в образовательных семинарах, тренингах, конференциях. Эту проблему необходимо решать на законодательном уровне. Например, в Дании на организацию повышения профсоюзной квалификации выделяются деньги из федерального бюджета, которые идут на оплату средней заработной платы участникам образовательных программ, поддержку учебных центров профсоюза.

Эмпирический анализ данных внутренинформационного мониторинга уровня организации информационной работы, проведенного на основе изучения результатов социологического исследования «Каналы информирования членов ГМПР» (исследование проводилось в ноябре 2017 г. при участии сотрудников Социологического института РАН) [14], показал, что современные информационные потоки передачи актуальной информации и знаний используются недостаточно полно. Традиционные печатные информационные ресурсы обладают низкой

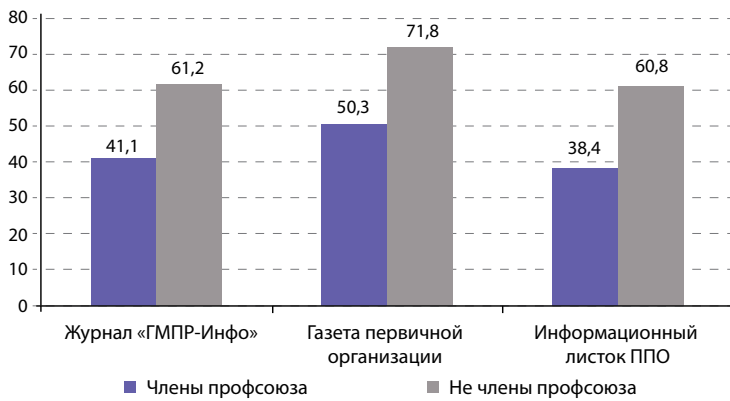


Рис. 4. Доля респондентов, ответивших «Никогда не читаю» на вопрос «Как часто читают» перечисленные СМИ, %

Составлено по информации с сайта Совета ГМПР. URL: <https://www.gmpr.ru/upload/iblock/>.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ШКОЛ ПРОФСОЮЗНОГО АКТИВА

1. Развитие современных методов обучения	Расширение применения фасилитативных технологий преподавания. Внедрение дистанционных консультационных форм обучения
2. Внедрение инструментов управления знаниями (knowledge management)	Формирование банка корпоративных профсоюзных знаний. Применение облачных технологий для хранения и передачи знаний. Развитие профсоюзного сообщества, информирование его членов через группы в социальных сетях
3. Усиление взаимодействия и расширение кластера социальных партнеров по обучению актива	<i>Учреждения высшего профессионального образования:</i> Уральский государственный экономический университет (кафедра экономики труда и управления персоналом); Уральский федеральный университет; Уральский государственный юридический университет; ... (зона развития) <i>Учреждения академической науки:</i> НИИ охраны труда при ФНПР <i>Общественные организации (зона развития):</i> профсоюзные организации Свердловской области СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами» <i>Другие организации (зона развития)</i>

Рис. 5. Стратегические направления совершенствования системы обучения профсоюзного актива Свердловской областной организации Горно-металлургического профсоюза России

Разработано авторами по результатам исследования.

востребованностью и привлекательностью в среде членов профсоюзов, в том числе потенциальных (рис. 4).

Результаты ретроспективного анализа показали необходимость продолжения работы в направлении расширения профсоюзного информационного поля от профгруппы до Центрального совета ГМПР. Считаем, что в Свердловской области необходимо продолжать встраиваться в процессы формирования Единой информационной системы ГМПР, развивать и внедрять новые информационные ка-

налы, такие как мобильные приложения, ERP-системы, социальные сети, облачные технологии. Необходимо шире использовать мощный преподавательский состав областной организации ГМПР, объединенный вокруг Учебно-методического совета обкома. По нашему мнению, есть необходимость дальнейшего увеличения масштабов информационно-обучающих мероприятий, применения передовых инновационных технологий бизнес-обучения, хорошо зарекомендовавших себя в пробных, пилотных проектах.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПРОФСОЮЗНОГО АКТИВА

Результаты ретроспективного анализа позволили определить стратегические направления дальнейшего развития системы обучения и повышения квалификации профсоюзных кадров и апробировать их эффективность и практическую значимость на примере Свердловской областной организации Горно-металлургического профсоюза России.

Схематично авторские предложения представлены на рис. 5.

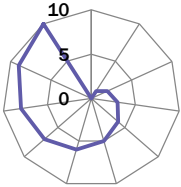
Первое стратегическое направление: внедрение и расширение современных методов обучения, которые применимы на уровне школ профсоюзного актива. Второе: изучение и практическое применение инструментов современного направления в менеджменте – управления знаниями. Третье: продолжение работы по усилению кластерного взаимодействия с социальными партнерами в области формирования профессиональных компетенций профсоюзных кадров. Остановимся более подробно на отдельных моментах.

Анализ результатов обучения профсоюзных кадров подтвердил высокую эффективность применения элементов бизнес-образования, тренингов по темам «Лидерство», «Эмоциональный интеллект», «Работа с возражениями» и другим актуальным вопросам. Подобные обучающие программы формируют необходимые коммуникационные навыки, которые, на наш взгляд, являются основным залогом успеха и эффективности выполнения функций по защите прав трудящихся и привлечению новых членов в ряды профсоюзной организации.

Кратко охарактеризуем предлагаемые нами методические подходы по внедрению элементов бизнес-образования на основе фасилитативных технологий преподавания в плановые мероприятия школ профсоюзного актива (далее – проект). Методические подходы разработаны на основе адаптации программ тренингов Р.И. Гандапаса, ведущих преподавателей вузов, визит-тренеров к потребностям, целям и задачам подготовки кадров профсоюзного актива. Методические рекомендации выполнены при активном идеологическом и практическом участии Учебно-методического совета областной организации.

Цель проекта по внедрению новых для отраслевых профсоюзных организаций технологий преподавания – вовлечь профсоюзный актив в процессы измене-

Таблица 2 – Характеристика программы стратегической сессии для профсоюзного актива¹

Этап	Содержание						
1. Предварительный	<p>За 1 месяц до начала сессии участникам тренинга высылается задание, дается целевая установка по решению конкретной задачи, например, «вовлечение в профсоюз, поднять членство на 1–5%». Слушатели анализируют свою деятельность по вовлечению в профсоюз и выполняют следующие пункты домашней работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Составить план индивидуальной работы. 2. Назначить ответственных в цехе. 3. Провести анализ не членов профсоюза. 4. Вовлекать в профсоюз 						
2. Основной	<p>Тренер рисует (демонстрирует) систему координат, которую слушатели переносят в свои блокноты: точка с исходящими равными лучами (9–10 лучей). На каждом луче отмечается шкала от 0 до 10. Каждый луч является схематичным направлением деятельности профсоюзного актива, влияющим на рост членства в профсоюзе. Направления определяются на основе результатов домашнего задания и результатов мозгового штурма, обсуждений в ходе стратегической сессии. Работа координируется фасилитатором – профсоюзным преподавателем.</p> <p>Индивидуальное задание слушателям: посмотрите и оцените свой труд, свои усилия по каждому направлению деятельности по 10-балльной шкале, отметьте оценки на лучах схемы. Должно получиться нечто подобное. Посчитайте коэффициент разбалансированности</p> 						
3. Заключительный	<p>Групповое задание</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Описываются действия/бездействия, которые могут приблизить вас к цели. Что конкретно можно сделать, чтобы КРС (коэффициент разбалансированности системы) стал выше. 2. Слушатели делятся на группы по количеству лучей координат. 3. Каждая группа составляет план мероприятий по росту профсоюзного членства. 4. Все группы участвуют в разработке плана по росту членства в вашей организации. План составляется реалистичный, но напряженный. Пример формы плана: <table border="1" data-bbox="343 1093 1461 1184"> <thead> <tr> <th>Мероприятия по разделу</th> <th>Ответственные</th> <th>Контрольные даты взаимодействия с ответственными по направлению</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Подбор агитаторов</td> <td>Профгруппорги</td> <td>10.02–15.02</td> </tr> </tbody> </table>	Мероприятия по разделу	Ответственные	Контрольные даты взаимодействия с ответственными по направлению	Подбор агитаторов	Профгруппорги	10.02–15.02
Мероприятия по разделу	Ответственные	Контрольные даты взаимодействия с ответственными по направлению					
Подбор агитаторов	Профгруппорги	10.02–15.02					

¹ Стратегическая сессия разработана авторами на основе адаптации методик тренинга Р.И. Гандапаса «Пан или пропал: идеология лидера – идеология победы».

ния и совершенствования организации профсоюзной работы по защите прав трудящихся.

Задачи, решаемые в рамках проекта:

- стимулирование активности и творческого потенциала профгруппоргов;
- разработка плана мероприятий первичных профсоюзных организаций на основе поиска новых идей, технологий и форм профсоюзной работы;
- внедрение IT-форматов в коммуникационно-информационную среду первичных профсоюзных организаций;
- привлечение к профсоюзной работе активных членов профсоюза и молодежи, заинтересованной в профессиональном развитии.

Ожидаемые результаты проекта: рост численности членов профсоюза и лояльности к профсоюзу.

Инструментом достижения поставленной цели является проведение тренинга «Стратегическая сессия по активизации профсоюзной работы» в школах профсоюзного актива в первичных организациях на местах, в организациях ГМПР (табл. 2).

Апробация описанного выше проекта идет на базе школы профсоюзного актива в ОАО «Святогор». Промежуточные результаты доказывают его успешность для достижения поставленной цели, подтверждают возможность масштабирования его на всю сеть школ профсоюзного актива. Проект не требует финансовых затрат сверх тех, которые уже заложены в бюджеты первичной и областной профсоюзной организации. Проект применим для любых профсоюзных организаций на территории России, его масштабирование может повысить эффективность работы профсоюзов по защите трудовых прав занятого населения.

Авторами предлагается перед запуском проекта зафиксировать численность членов профсоюза и измерить лояльность к профсоюзу. Данное мероприятие позволит по итогам реализации проекта провести достаточно объективную оценку его эффективности. Первым показателем эффективности будет темп роста членов профсоюзной организации, вторым – темп роста лояльности к профсоюзу.

В настоящее время в научной и специальной литературе термин «лояльность к профсоюзу» и его содержание не рассмотрены. Отсутствуют методики расчета. Мы предлагаем следующую рабочую трактовку.

Лояльность к профсоюзу – это отношение персонала компании к деятельности профсоюзной организации, готовность к вступлению в ее ряды, разделение ее ценностей, наличие мотивации к взаимопомощи и взаимовыручке, защите трудовых прав своих коллег.

В процессе разработки методики измерения уровня лояльности к профсоюзу, по нашему мнению, следует опираться на существующие методики оценки лояльности персонала к компании. Данные методики предполагают применение социологических инструментов.

Статистика результатов работы по обучению и повышению квалификации профсоюзных кадров, представленная выше, свидетельствует о масштабности охвата профсоюзных членов программами обучения (порядка 60% профсоюзного актива). Пока применяются

только традиционные офлайн-формы, которые предполагают физическое присутствие участников на конкретном семинаре, школе, программе, часто в другом городе. Считаю перспективным для отраслевых организаций профсоюза рассмотреть возможность применения дистанционных форматов обучения в форме консультаций, которые по результатам исследований и уже имеющейся практики доказали свою эффективность [11]. Дистанционные форматы позволят увеличить охват профсоюзных кадров обучающими мероприятиями.

Перспективным направлением повышения компетентности профсоюзных кадров является изучение и внедрение современных инструментов управления знаниями (knowledge management).

По нашему мнению, внедрение элементов менеджмента знаний следует начать с систематизации и «оцифровывания» уже имеющейся информации и работ в сфере защиты трудовых прав членов профсоюза. Эти знания, согласно идеологии knowledge management, образуют некий информационный банк данных, к которому важно обеспечить свободный доступ для всех членов профсоюза и его актива. Сегодня это возможно с помощью облачных технологий для хранения и передачи знаний. Банк данных может содержать различную информацию, например:

- нормативно-правовые документы;
- памятки, алгоритмы действий для трудящихся в случае нарушения их трудовых прав;
- методические рекомендации по организации профсоюзной работы;
- учебные видеофильмы;
- запись или активные on-line ссылки на информационные ресурсы, порталы, вебинары и обучающие курсы;
- мультипликационные фильмы по охране труда и другим направлениям социальной защиты трудящихся;
- перечень программ и курсов обучающих семинаров;
- другую актуальную информацию.

Информационные материалы эффективнее переработать в современный формат, предполагающий широкое применение методов визуализации, учитывающих возрастную состав учащихся. На первом этапе достаточно «переложить» традиционные документы (нормативно-правовые акты, методическую литературу, коллективные договоры и др.) в формат презентаций в программе Mi-

crosoft PowerPoint, кратко изложив суть указанных документов. Современные исследования подтверждают, что доля людей, способных прочитать, понять и усвоить инструкцию, изложенную в традиционной форме, неуклонно сокращается. Особенно ярко это проявляется в группе молодежи; отдельные исследователи отмечают, что у молодежи новый формат мышления – «клиповый».

Данные тенденции необходимо учитывать и в совершенствовании организации информационной работы профсоюзного актива, внедряя передовой опыт других профессиональных сообществ в сфере вовлечения и привлечения новых членов через социальные сети и группы (ВКонтакте, Facebook, др.) [7]. Стратегическим направлением развития системы обучения профсоюзных кадров является также повышение квалификации профсоюзного актива в области создания и администрирования дискуссионных площадок, различных клубов по интересам для разновозрастных членов профсоюза; в области овладения современными технологиями межличностной коммуникации и методами визуализации информационно-агитационной работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ опыта организации профессионального обучения профсоюзных кадров горно-металлургической отрасли позволяет сделать вывод о высокой эффективности сложившейся сети школ профсоюзного актива, перспективности и целесообразности ее дальнейшего развития. Исследования показали возможность масштабирования и адаптации подобных организационных форматов обучения к условиям функционирования любых регионально-отраслевых профсоюзных организаций.

Отметим следующие результаты, достигнутые в ходе исследования.

Определены стратегические направления совершенствования системы обучения профсоюзных кадров для региональных отраслевых профсоюзных организаций: развитие современных методов обучения; внедрение инструментов управления знаниями (knowledge management); усиление взаимодействия и расширение кластера социальных партнеров по обучению актива.

Разработаны и апробированы методические подходы по внедрению технологий бизнес-образования в образовательные программы подготовки

профсоюзных кадров и профсоюзного актива в рамках организации и проведения профсоюзных стратегических сессий.

Предложена авторская трактовка содержания понятия «лояльность к профсоюзу», концептуально определен прототип для разработки инструмента измерения уровня лояльности к профсоюзу.

Определены приоритетные инструменты менеджмента знаний, внедрение которых в систему профсоюзного обучения позволит повысить эффективность реализации функций и задач профсоюза. Во-первых, формирование единого информационного поля (банка данных) на основе применения инструментов визуализации в процессе «оцифровывания» бумажных версий методических пособий, памяток и другой информационно-справочной документации. Во-вторых, внедрение и развитие новых (для практики профсоюзов) информационных каналов, таких как мобильные приложения, ERP-системы, социальные сети, облачные технологии.

Таким образом, результаты исследования могут быть полезны в дальнейшей работе отраслевых профсоюзных организаций на территории Российской Федерации. Возможность саморазвития, которую предоставляют профсоюзные организации своим членам, является инструментом вовлечения молодежи в профсоюзное движение, расширения профсоюзного членства, укрепляет позицию профсоюзных организаций в системе социального партнерства. Реализация авторских идей на практике позволит повысить уровень социально-экономической защищенности трудящихся.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Авторы выражают благодарность за оказанную информационно-консультационную помощь при подготовке материалов статьи Калининой Галине Васильевне, преподавателю, главному специалисту, руководителю Учебно-методического совета Свердловской областной организации ГМПР. ■

Источники

1. Асеева Г.Н. Научные основы непрерывного профсоюзного образования / под науч. ред. Б.Ф. Кваши. СПб., 2010.
2. Вишневецкая Н.Т., Куликов О.В. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений: препринт WP3/2008/04. М.: ГУ ВШЭ, 2008.
3. Гимаев И.З. Роль образования в карьере профсоюзного деятеля // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 12-8. С. 21–24.
4. Гребенщиков И.А., Курбатов А.П. Взаимодействие вуза с профсоюзами // АПК: регионы России. 2012. № 8. С. 86–94.
5. Грунт Е.В., Хрущева М.И. Высшее профессиональное образование: роль и функции в подготовке профсоюзных кадров (социологический анализ). Екатеринбург, 2004.
6. Дворжакова З., Федорова А.Э., Коропец О.А. Влияние прекаризации занятости на изменения в трудовых отношениях: оценки работников разных стран // Социодинамика. 2017. № 11. С. 19–34. DOI: 10.25136/2409-7144.2017.11.24601.
7. Долженко Р.А., Гиниева С.Б. Об использовании профессиональных сообществ в управлении персоналом // Общество и экономика. 2017. № 10. С. 140–150.
8. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
9. Зубова Л.Г., Антропова О.А., Андреева О.Н. Лучшие практики участия российских профсоюзных организаций в профессиональном образовании и обучении и непрерывном профессиональном обучении: отчет о НИР № 07-2013 от 01.07.2013 (Европейский фонд образования). М.: Академия труда и социальных отношений, 2013.
10. Кириллова Н.Б. Прекариат и профсоюзы: поиск взаимопонимания и пути взаимодействия // Труд и социальные отношения. 2017. № 4. С. 147–158.
11. Лобок Д.В. Организация дистанционного обучения профсоюзного актива // Дистанционное обучение в высшем профессиональном образовании: опыт, проблемы и перспективы развития: IX Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. СПб.: СПбГУП, 2016. С. 117–119.
12. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: путеводитель для практиков. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
13. Мельникова Л.И. Современные методы обучения профсоюзного актива // Дневник АШПИ. 2001. № 12. С. 120–124.
14. Одоева О.И., Черных Е.Ю. Роль профсоюзного обучения в модернизации кадровой политики ФНПР (на примере Республики Бурятия) // Труд и социальные отношения. 2017. № 3. С. 167–175.
15. Профессии на российском рынке труда: аналит. докл. НИУ ВШЭ / В.Е. Гимпельсон, А.А. Зудина, Р.И. Капелюшников и др.; под общ. ред. Н.Т. Вишневецкой. М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2017.
16. Румизен М. Управление знаниями. Полное руководство. М.: АСТ, Астрель, 2004.
17. Самсонов Ю.А. Профсоюзное образование: компетентностный подход к мотивированию профсоюзного членства // Труд и социальные отношения. 2012. № 8. С. 65–71.
18. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 1999.
19. Сидельникова Т.Т. Активное обучение – эффективный профсоюз: науч.-метод. пособие для организаторов профсоюз. обучения и преподавателей. Казань, 2003.
20. Симагин А.В. Знания в системе профсоюзной работы: пособие для тех, кто учится, учит и организует обучение. СПб., 2012.
21. Софронова О.Г. Инновационное обучение профсоюзного актива. Из опыта работы. Красноярск, 2008.
22. Фам В.Х. Подготовка профсоюзных кадров – важнейшее направление деятельности профсоюзов Вьетнама // Труд и социальные отношения. 2014. № 11–12(125–126). С. 56–65.
23. Фролова Т.Л., Санатулов Ш.З. Академия в системе ФНПР. Проблемы оптимизации научно-методического обеспечения деятельности профсоюзов // Труд и социальные отношения. 2006. № 3. С. 3–8.
24. Черных Е.Ю., Хуташкеева С.Д. Кадровая политика как элемент управленческой деятельности ФНПР // Экономика, политика, право:

вчера, сегодня, завтра. Роль профсоюзов: сб. науч. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 25-летию образования ФНПР и 110-летию профсоюзного движения / Бурятский филиал Академии труда и социальных отношений. Улан-Удэ, 2016. С. 204–207.

25. Andersen S.K. Nordic Metal trade unions on the move: responses to globalization and Europeanization // European Journal of Industrial Relations. 2006. Vol. 12. № 1. P. 29–47.

26. Fosh P., Carver A., Chow W.W., Sek-Hong Ng., Samuels H. Trade unions and their relationship to power in Gong Kong // The Journal of Industrial Relations. 2000. Vol. 42. № 3. P. 417–444.

27. Holst H. The political economy of trade union strategies in Austria and Germany: the case of call centres // European Journal of Industrial Relations. 2008. Vol. 14. № 1. P. 25–45.

28. Stein L.S. An experiment in correspondence training of trade union leaders // Adult Education Quarterly. 1951. Vol. 1. № 5. P. 176–183.

References

1. Aseeva G.N. *Nauchnye osnovy nepreryvnogo profsoyuznogo obrazovaniya* [Scientific Foundations of Continuous Trade Union Education]. St. Petersburg, 2010.
2. Vishnevskaya N.T., Kulikov O.V. *Formirovanie zarabotnoy platy v Rossii: rol' otraslevykh tarifnykh soglasheniy: preprint WP3/2008/04* [Formation of Wages in Russia: The Role of Sectoral Tariff Agreements: Preprint WP3/2008/04]. Moscow: HSE Publishing house, 2008.
3. Gimaev I.Z. *Rol' obrazovaniya v kar'ere profsoyuznogo deyatelya* [The Role of Education in the Career of a Trade Union Leader]. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii – Modern Trends in the Development of Science and Technology*, 2016, no. 12-8, pp. 21–24.
4. Grebenshchikov I.A., Kurbatov A.P. *Vzaimodeystvie vuza s profsoyuzami* [Interaction Between University and Trade Union]. *APK: regiony Rossii – Agricultural Complex: Russia's Regions*, 2012, no. 8, pp. 86–94.
5. Grunt Ye.V., Khrushcheva M.I. *Vysshee professional'noe obrazovanie: rol' i funktsii v podgotovke profsoyuznykh kadrov (sotsiologicheskoy analiz)* [Higher Vocational Education: The Role and Functions in the Training of Trade Union Personnel (Sociological Analysis)]. Yekaterinburg, 2004.
6. Dvorzhakova Z., Fedorova A.E., Koropets O.A. *Vliyaniye prekarizatsii zanyatosti na izmeneniya v trudovykh otnosheniyakh: otsenki rabotnikov raznykh stran* [The Influence of Employment Precarization on Changes in Labour Relations: Assessments of Employees in Different Countries]. *Sotsiodinamika – Sociodynamics*, 2017, no. 11, pp. 19–34. DOI: 10.25136/2409-7144.2017.11.24601.
7. Dolzhenko R.A., Giniyeva S.B. *Ob ispol'zovanii professional'nykh soobshchestv v upravlenii personalom* [About Using the Professional Communities in Personnel Management]. *Obshchestvo i ekonomika – Society and Economy*, 2017, no. 10, pp. 140–150.
8. Druker P. *Menedzhment. Vyzovy XXI veka* [Management. Challenges of the 21st Century]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012.
9. Zubova L.G., Antropova O.A., Andreeva O.N. *Luchshie praktiki uchastiya rossiyskikh profsoyuznykh organizatsiy v professional'nom obrazovanii i obuchenii i nepreryvnom professional'nom obuchenii: otchet o NIR № 07-2013 ot 01.07.2013 (Evropeyskiy fond obrazovaniya)* [Best Practices of Participation of Russian Trade Unions in Vocational Education and Training and Continuing Professional Education: Report on Research Work No. 07-2013 of July 1, 2013 (European Education Fund)]. Moscow: Akademiya truda i sotsial'nykh otnosheniy, 2013.
10. Kirillova N.B. *Prekariat i profsoyuzy: poisk vzaimoponimaniya i puti vzaimodeystviya* [The Prekariat and Trade Unions: The Search for Understanding and the Ways of Interaction]. *Trud i sotsial'nye otnosheniya – Labour and Social Relations Journal*, 2017, no. 4, pp. 147–158.
11. Lobok D.V. [Organization of distance learning of trade union activists]. *Distantsionnoe obuchenie v vysshem professional'nom obrazovanii: opyt, problemy i perspektivy razvitiya: IX Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhduunar. uchastiem* [Distance Learning in Higher Vocational Education: Experience, Problems and Development Prospects: IX All-Russia Sci.-Pract. Conf. with Int. participation]. St. Petersburg, SPbGUP, 2016, pp. 117–119.

12. Marinicheva M.K. *Upravlenie znaniyami na 100%: putevoditel' dlya praktikov* [Knowledge Management 100 percent: A Guide for Practitioners]. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2008.

13. Mel'nikova L.I. *Sovremennyye metody obucheniya profsoyuznogo aktiva* [Modern Training Technologies for Trade Union Activists]. *Dnevnik AShPI – Diary of Altai School of Political Studies*, 2001, no. 12, pp. 120–124.

14. Odoeva O.I., Chernykh Ye.Yu. *Rol' profsoyuznogo obucheniya v modernizatsii kadrovoy politiki FNPR (na primere Respubliki Buryatiya)* [The Role of Trade Union Training in Modernization of Personnel Policy of the Federation of Independent Trade Unions of Russia (by Example of the Republic of Buryatia)]. *Trud i sotsial'nye otnosheniya – Labour and Social Relations Journal*, 2017, no. 3, pp. 167–175.

15. Gimpel'son V.E., Zudina A.A., Kapelyushnikov R.I. et al. *Professii na rossiyskom rynke truda: analit. dokl. NIU VShE* [Professions in the Russian Labour Market]. Moscow: HSE Publishing House, 2017.

16. Rumizen M. *Upravlenie znaniyami. Polnoe rukovodstvo* [Knowledge Management. Complete Guide]. Moscow: AST, Astrel' Publ., 2004.

17. Samsonov Yu.A. *Profsoyuznoe obrazovanie: kompetentnostny podkhod k motivirovaniyu profsoyuznogo chlenstva* [Trade-Union Formation: The Competence-Based Approach to Motivation of Trade-Union Membership]. *Trud i sotsial'nye otnosheniya – Labour and Social Relations Journal*, 2012, no. 8, pp. 65–71.

18. Senge P.M. *Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika samoobuchayushchikhsya organizatsiy* [The Fifth Discipline. The Art and Practice of Self-Learning Organizations]. Moscow: Olimp-Biznes Publ., 1999.

19. Sidel'nikova T.T. *Aktivnoe obuchenie – effektivnyy profsoyuz* [Active Training is an Effective Trade Union]. Kazan', 2003.

20. Simagin A.V. *Znaniya v sisteme profsoyuznoy raboty* [Knowledge in the System of Trade Unions]. St. Petersburg, 2012.

21. Sofronova O.G. *Innovatsionnoe obuchenie profsoyuznogo aktiva. Iz opyta raboty* [Innovative Training of the Trade Union Activists. Work Experience]. Krasnoyarsk, 2008.

22. Pham V.H. *Podgotovka profsoyuznykh kadrov – vazhneyshee napravlenie deyatel'nosti profsoyuzov V'etnama* [Trade Unions of Vietnam]. *Trud i sotsial'nye otnosheniya – Labour and Social Relations Journal*, 2014, no. 11–12(125-126), pp. 56–65.

23. Frolova T.L., Sanatulov Sh.Z. *Akademiya v sisteme FNPR. Problemy optimizatsii nauchno-metodicheskogo obespecheniya deyatel'nosti profsoyuzov* [Academy in the System of the Federation of Independent Trade Unions of Russia. Problems of Optimization of Scientific and Methodological Support of Trade Unions' Activity]. *Trud i sotsial'nye otnosheniya – Labour and Social Relations Journal*, 2006, no. 3, pp. 3–8.

24. Chernykh Ye.Yu., Khutashkeeva S.D. [HR Policy as an Element of Managerial Activity of the FITU of Russia]. *Ekonomika, politika, pravo: vchera, segodnya, zavtra. Rol' profsoyuzov: sb. nauch. st. po materialam Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., posvyashch. 25-letiyu obrazovaniya FNPR i 110-letiyu profsoyuznogo dvizheniya* [Economics, Politics, Law: Yesterday, Today, Tomorrow. The Role of Trade Unions: Proc. of Int. sci-pract. conf.]. Ulan-Ude: Academy of Labour and Social Relations (Buryatia branch) Publ., 2016, pp. 204–207.

25. Andersen S.K. *Nordic Metal Trade Unions on the Move: Responses to Globalization and Europeanization*. *European Journal of Industrial Relations*, 2006, vol. 12, no. 1, pp. 29–47.

26. Fosh P., Carver A., Chow W.W., Sek-Hong Ng., Samuels H. *Trade Unions and Their Relationship to Power in Gong Kong*. *The Journal of Industrial Relations*, 2000, vol. 42, no. 3, pp. 417–444.

27. Holst H. *The Political Economy of Trade Union Strategies in Austria and Germany: The Case of Call Centres*. *European Journal of Industrial Relations*, 2008, vol. 14, no. 1, pp. 25–45.

28. Stein L.S. *An Experiment in Correspondence Training of Trade Union Leaders*. *Adult Education Quarterly*, 1951, vol. 1, no. 5, pp. 176–183.

Библиографическая ссылка: Кусков В.Н., Березовский И.В., Тонких Н.В. Регионально-отраслевая система обучения кадрового актива профсоюзного движения // *Управленец*. 2018. Т. 9. №3. С. 66–75. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-3-11.

For citation: Kuskov V.N., Berezovsky I.V., Tonkikh N.V. Regional and Industrial System for Training Trade Union Activists. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 3, pp. 66–75. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-3-11.