

➤ Перспективы развития корпоративного образования

В последнее время, на фоне возрастающей в мире конкуренции, заметно усиливается и внимание к системному подходу в сфере корпоративного обучения. Корпоративный университет стал одной из самых широко признанных моделей последиplomного образования



Ольга Гольшенкова,
исполнительный директор
«Международной
ассоциации
корпоративного
образования»
(Москва, Россия)

Первые корпоративные университеты (КУ) появились в начале XX века при крупных корпорациях США. Например, компания *Motorola* для обучения своих сотрудников открыла КУ *Motorola U*, в 30-х годах прошлого века его годовой бюджет составлял около 100 млн. долл., он имел 99 подразделений в 21 стране мира и постоянный штат из 400 сотрудников. Свои университеты есть у многих крупных американских компаний — *IBM*, *GE* и др. В 1961 году был открыт, пожалуй, один из самых известных в мире КУ — *Hamburger University* компании *McDonald's*.

Традиционно под КУ понимается «отдел или департамент, который благодаря взаимодействию с поставщиками и проведению широкого диапазона исследований обеспечивает обучение персонала, а также играет ключевую роль в создании команды руководителей высшего звена. При этом департамент ориентирован на развитие отдельных личностей, что обеспечивает эффективную работу подразделений, а в итоге — и всей организации» (*Wheeler*, 1998). Таким образом, корпоративный университет ставит перед собой более широкие задачи, чем традиционный вуз:

- ✓ проведение исследовательских (консалтинговых) работ в интересах компании;
- ✓ обучение персонала под нужды именно этой организации на конкретном этапе ее развития;
- ✓ формирование управленческих команд.

Он теснейшим образом связан с формированием политической, экономической, культурной и образовательной стратегий компании, является «хранилищем» ее ценностей, центром изменений и инноваций. Например, в *Daimler-Chrysler* (Германия) корпоративный университет считают «местом для обмена знаниями и компетенциями»; в *Heineken* (Нидерланды) — «связующим звеном в передаче знаний между теми, кто их создает, и теми, кто использует».

Прототипами КУ были различные внутренние структуры корпораций: экспериментальные лаборатории, исследовательские центры, центры организационного развития и т. д. Со временем в их задачи, как правило, включались проблемы изучения и развития корпоративной культуры, генерации, передачи и сохранения знаний, исследования в области коммерциализации научных открытий и передовых технологий, выявления и развития ключевых компетенций и конкурентных преимуществ.

Что явилось предпосылкой появления корпоративных университетов? С ускорением научно-технического прогресса и усилением конкуренции становилась все более очевидной неспособность традиционного академического образования обеспечить своевременную подготовку и переподготовку высококвалифицированных специалистов. Корпоративные университеты возникли как способ приблизить теорию и практику обучения к потребностям бизнеса. И сегодня выпускники вузов не могут начать эффек-

тивно работать, не пройдя курс обучения, который готовит их к работе именно в этой компании. Основная цель корпоративного университета – в нужное время обучать нужную категорию персонала самыми эффективными методами.

Часть КУ являются структурными подразделениями материнских компаний, другие выделяются и функционируют как самостоятельные юридические лица (например, корпоративный университет *ENI*, академия *E.ON*, *Learning Campus Siemens*).

Академическое название – университет – закрепилось за обеспечивающими обучение сотрудников корпоративными структурами в основном в США. Из 30-ти изученных в европейских странах корпоративных образовательных учреждений «университетами» именуется только 14, еще пять считаются «центрами», четыре – «институтами», три – «академиями» и одна – «школой бизнеса». Некоторые корпоративные университеты названы по имени местности, в которой они расположены (например, *Four Acres* компании *Unilever*) или по наименованию одной из структур организации (*Siemens Management Learning*, позже – *Siemens Learning Campus*).

Университет (от лат. *universitas* — совокупность, общность) — высшее учебное и научное заведение, готовящее специалистов по широкому спектру направлений.

Академия (от греч.) — первоначально философская школа Платона в садах города Афины, посвященных памяти героя Академа. В наше время используется в значении «высшее учебное заведение, общество ученых или художников».

Институт (от лат. *institutum* — установление, учреждение) — воспитательное, учебное или научное заведение.

Справедливости ради стоит отметить, что в СССР довольно успешно функционировала отраслевая система подготовки и непрерывного повышения квали-

фикации кадров, в которую входила развитая сеть отраслевых институтов повышения квалификации – ИПК (например, «Центральный институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов» – ЦИПК «Росатом» был создан еще в 1967 году). Уже тогда в задачи ИПК входили не только распространение новых знаний и передового опыта, но и трансляция определенных культурных норм, формирование идеологических ценностей. Технология организации обучения здесь практически не отличалась от обычных учебных заведений, а его эффективность зависела в основном от желания или нежелания конкретного слушателя учиться.

Подобные институты предназначались для дополнительного профессионального обучения руководителей и специалистов, рабочие и техники учились в региональных (отраслевых) учебно-курсовых комбинатах и отделах технического обучения непосредственно на производстве. С изменением экономических условий часть этих институтов была реформирована.

Первые КУ появились в России в 1999–2001 годы (в таких компаниях, как «Вымпелком», «Ингосстрах», «Ростелеком», «Северсталь», «Юкос» и т. д.). У нас чаще всего используются термины «университет» или «институт» (например, «Корпоративный институт ОАО «Газпром»). Для России характерно более широкое понимание функций этих структурных подразделений – не просто как внутренних провайдеров учебных программ, а как корпоративных центров знаний. В то же время у нас сложилось твердое понимание того, что корпоративный университет – это *обеспечивающий*, а не *целеуказующий* элемент, он не участвует в разработке стратегического плана развития компании, а помогает успешно его реализовать. Поэтому основными целями и задачами КУ являются:

- ✓ повышение конкурентоспособности компании и увеличение ее рыночной стоимости;
- ✓ рост эффективности работы каждого сотрудника и организации в целом;

Корпоративные университеты возникли как способ приблизить теорию и практику обучения к потребностям бизнеса

- ✓ удовлетворение долгосрочной потребности компании в квалифицированных кадрах за счет обучения и развития сотрудников всех уровней;

- ✓ внедрение современных управленческих технологий;

- ✓ постоянное обновление знаний и развитие современных деловых навыков работников всех уровней;

- ✓ повышение мотивации и лояльности наиболее перспективных сотрудников;

- ✓ управление знаниями через консолидацию и распространение опыта работников;

- ✓ формирование единых корпоративных ценностей, развитие корпоративной культуры;

- ✓ внутренний управленческий консалтинг;

- ✓ развитие управленческого потенциала менеджеров;

- ✓ стимулирование инноваций.

Часть КУ являются структурными подразделениями материнских компаний (например, Корпоративный институт ОАО «Газпром», корпоративные университеты компаний «Русал», «ТНК-ВР», «СУЭК», «Международный аэропорт Шереметьево»), другие выделяются и функционируют как самостоятельные юридические лица (например, НОУ «Корпоративный университет «Северсталь», НОУ «Корпоративный университет «Норильский Никель», Корпоративный энергетический университет ОАО «РАО ЕЭС России»^{*}).

Как правило, КУ имеет лицензии на оказание образовательных услуг и выдает соответствующие подтверждающие документы (дипломы, сертификаты, свидетельства и т. д.). Иногда КУ выделяется в качестве отдельного юридического лица и оказывает услуги сторонним организациям.

В КУ обучаются различные категории работников, в основном — руководители всех уровней, квалифицированные специалисты и сотрудники с высоким потенциалом (кадровый резерв). Разумеется, большое внимание уделяется обучению

технического персонала — это общая черта всех корпоративных университетов как в России, так и за рубежом.

У нас корпоративные университеты часто путают с учебными центрами, хотя разница между ними существенная.

Учебный центр является локальным образованием. Как правило, это собирательное название для набора разрозненных тренингов и краткосрочных семинаров, которые периодически «впрыскивают» в головы сотрудников несистематизированные знания. Корпоративные учебные центры тяготеют к организации и проведению фрагментарного, децентрализованного и чаще всего «реактивного» обучения. Планирование обучения основано не на стратегии развития компании в целом, а на заявках отдельных подразделений. В соответствии с этими запросами «внутренних клиентов» сотрудники учебного центра подыскивают подходящие типовые программы на внешнем рынке. Нередко этот процесс слабо связан с корпоративными целями и еще меньше — с корпоративной культурой. Чаще всего предоставляемые внутренним потребителям образовательные услуги не лицензируются и не регистрируются (а значит, и не подтверждаются документально).

Основное отличие **корпоративного университета** в его фундаментальности: это полномасштабное обучающее подразделение, которое призвано поддерживать и развивать бизнес-систему. КУ осуществляет продуманную систему целенаправленных мероприятий по сбору и распространению корпоративных знаний. Он разрабатывает методологию, на основе которой выбираются (или специально создаются) новые программы, формы и методы обучения. Кроме того, КУ, имея четкие цели, стратегию и планы, управляет всеми образовательными программами компании как единым целым (см. рис. 1), используя при этом различные форматы обучения и широко применяя информационные технологии.

Основное отличие корпоративного университета в его фундаментальности: это полномасштабное обучающее подразделение

^{*} Если говорить о Корпоративном энергетическом университете ОАО «РАО ЕЭС России», то это скорее проект создания единого отраслевого образовательного центра для всей энергетической системы РФ, попытка реализовать который осуществлялась на основе НП «Корпоративный образовательный центр ЕЭС». Данный проект по своей сути вряд ли можно назвать корпоративным, поскольку сама компания ОАО «РАО ЕЭС России» должна, в соответствии с реформой, прекратить свое существование 1 июля 2007 года, а множество образовавшихся в результате реформы самостоятельных энергокомпаний с новым составом акционеров будут иметь свои корпоративные университеты или учебные центры (например, «ОГК-1», «ГидроОГК») — либо будут воспринимать КЭУ как одного из возможных подрядчиков на рынке образовательных услуг.

Из-за того что часть понятий в области корпоративного обучения пока не устоялась, многие компании путаются, называя свой учебный центр корпоративным университетом. В то же время организации, реально создавшие корпоративный университет, часто не подозревают об этом.

Каковы наиболее актуальные тенденции развития корпоративного образования?

1. Сегодня многие компании открывают «технические школы». Главным образом это производственно-образовательные комплексы, в которые входят учебные классы, лаборатории и даже экспериментальные цеха. Например, широко известны технические школы крупных компаний *Schlumberger*, *Schneider Electric*, *Knauff*, *Microsoft*, *General Electric* и многих других, располагающих развитой инфраструктурой – центрами технического обучения, учебными лабораторными стендами, разноуровневыми обучающими программами и системами сертификации. Как правило, возможности этих школ используются для обучения и собственных работников, и клиентов, и студентов профильных вузов.

На данный момент одной из приоритетных задач для многих российских компаний является создание подобных технических школ для развития ключевых профессиональных компетенций, в том числе – разработка нового поколения обучающихся тренажеров.

2. Нередко HR-специалисты сталкиваются с тем, что топ-менеджеры не понимают необходимости инвестиций в обучение персонала. Это серьезная проблема, поскольку успех проекта по созданию КУ во многом зависит именно от вовлеченности руководства. Когда принимается решение о создании КУ в компании, руководство должно очень четко осознавать те цели и задачи, которые стоят перед КУ, а также понять, что по своей сути эта структура не может быть коммерческой в буквальном смысле, и требовать этого от своего КУ – значит обрекать его на превращение в обыкновенное коммерческое учебное заведение, где предпочтение будет отдаваться не развитию компетенций, которые стратегически важно развивать для корпорации, а тому, что «быстро и хорошо продается». Что касается возврата инвестиций в персонал, то в КУ он скорее должен исчис-

ляться не количественными показателями, а качественными: «Соответствует ли персонал тем критериям, которые компания определила для себя как ключевые? Понимает и разделяет ли идеологию, ценности, стратегию компании на всех уровнях? Воспринимает ли себя неотъемлемой частью корпоративной культуры? Мотивирован ли работать с максимальной отдачей и эффективностью? Лоялен ли своей компании? Прилагает ли все усилия для применения знаний, полученных в КУ, в конкретных проектах?» Если у руководства компании это понимание есть, не нужно каждый раз доказывать необходимость и целесообразность того или иного учебного курса или программы, а тем более, высчитывать коэффициент *ROI*, который является весьма условным показателем.

Удачным примером работы корпорации и ее КУ является взаимодействие *E.ON AG* и *E.ON Academy*, которого добился Фолькер Вигман – управляющий директор «Академии *E.ON*» (в концерне *E.ON* он также занимает пост *первого вице-президента*). *E.ON* – одна из крупнейших

Одной из приоритетных задач для многих российских компаний является создание технических школ для развития ключевых профессиональных компетенций



Рис. 1. «Этажная» структура корпоративного обучения



Международная ассоциация корпоративного образования

<http://www.makonews.ru>

Контактное лицо: Алена Кириллова

Контактные телефоны: + 7(495) 543 6963, +7(916) 4816282

E-mail: eak@makonews.ru

Чтобы стать членом МАКО, нужно отправить заявление по электронной почте membership@makonews.ru



частных энергокомпаний в мире и крупнейшая – в Европе. Академия *E.ON* создана в 2002 году, она стала центром, который направляет и координирует стремления работников компании к вершинам мастерства. В сферу ответственности Академии входят развитие лидерских качеств менеджеров и сотрудников, обладающих высоким потенциалом, проведение необходимых изменений в корпоративной культуре и приумножение корпоративных знаний.

Академия *E.ON* – это пример создания не просто образовательного учреждения, но и корпоративной образовательной среды. Ее отличительные черты:

- ✓ распределение по 15-ти странам центров предметных и функциональных компетенций;
- ✓ централизация разработки обучающих программ и курсов;
- ✓ децентрализация процесса обучения;
- ✓ избирательное привлечение к сотрудничеству лучших преподавателей со всего мира, а не контракты с бизнес-школами.

Двенадцать штатных сотрудников Академии *E.ON* являются «хранителями знаний» для 2 тыс. корпоративных студентов, разбросанных по разным странам. Они обеспечивают практико-ориентированное обучение, при котором каждая учебная программа, семинар или тренинг привязаны к определенной проблеме. Кроме того, студенты имеют возможность пройти обучение на курсах по развитию лидерства, а также принять участие в программах по развитию навыков эффективного управления (дистанционно). Здесь созданы все условия для общения – как виртуального (специализированные сайты, форумы и т. д.), так и реального (конференции, круглые столы и семинары с участием ведущих экономистов, политиков, гуру менеджмента, деятелей культуры). Корпоративная сеть обеспечивает доступ к базам знаний и наборам кейсов для индивидуальных занятий, подготовки к обсуждениям и проектам. Для работников компании создана уникальная система дистанционного обучения – *интернет-академия*, которая в 2007 году уже насчитывала 30 тыс. постоянных зарегистрированных пользователей (предполагается, что к 2010 году эта цифра достигнет 80 тыс. человек).

В распоряжении армии студентов – 280 очных и 120 дистанционных программ, огромная библиотека книг по управлению. К обеспечению корпора-

Корпоративная сеть обеспечивает доступ к базам знаний и наборам кейсов для индивидуальных занятий, подготовки к обсуждениям и проектам

Большинство корпоративных университетов, так же как и менее масштабных корпоративных центров обучения, работает в тесной связи с провайдерами образовательных услуг – школами бизнеса, институтами менеджмента и технологий, консалтинговыми и тренинговыми компаниями, вузами и другими учебными заведениями. При этом одна из важнейших проблем для компании – оценка эффективности деятельности привлекаемых исполнителей.

В настоящее время отсутствуют единые критерии и технологии оценки (в том числе независимого рейтингования) отдельных программ, бизнес-школ, преподавателей, тренеров. Не разработаны в нашей стране и общепризнанные показатели для оценки и сравнения лучших практик (бенчмаркинг) в области корпоративного обучения, нет достоверных баз данных для исследований и сравнения динамики развития компаний из разных секторов экономики.

тивного обучения привлекаются 210 партнеров-провайдеров образовательных услуг. Годовой бюджет академии составляет 12 млн. евро, из которых 1,5–2 млн. ежегодно вкладываются в развитие IT-инфраструктуры.

Не менее интересен опыт построения КУ энергетической компании *ENEL*. Основная задача руководителя департамента обучения и управления знаниями — управляющего директора корпоративного университета *ENEL* Роберты Бономи: обеспечить соответствие корпоративного университета стратегическим целям компании. Это означает, что 60 тыс. ее сотрудников должны иметь «итальянские корни, европейский фундамент, глобальную стратегию».

Основные сферы ответственности (им соответствуют центры обучения) университета *ENEL* — это:

- ✓ привитие общих для группы компаний ценностей, лежащих в основе корпоративной культуры;
- ✓ реализация единых стандартов корпоративного обучения;
- ✓ формирование базовых технических/функциональных навыков;
- ✓ постоянное улучшение бизнес-процессов;
- ✓ развитие лидерских навыков руководителей.

Комплексная реализация всех этих задач позволит достичь стратегической цели — «обеспечить международное присутствие компании при сохранении лидерства по эффективности и затратам».

3. Согласно данным исследования *CUX (Corporate University X-change)*, проведенного в 2007 году, только пять из 30-ти европейских КУ открывают свои двери внешним клиентам, ревностно оберегая корпоративные конкурентные преимущества. В основном же преобладают закрытые структуры, ориентированные на потребности развития своей корпорации и формирование ее корпоративной культуры. Так, в *Siemens Learning Campus* в соответствии с требованиями менеджмента разрабатываются не только единые обучающие программы, но и корпоративные стандарты и методы обучения, которые используются затем в департаментах компании *Siemens* по всему миру. Однако в последнее время усиливается тенденция к выходу КУ с высококачественными образовательными услугами на внешний рынок. Это отражает стрем-

ление руководителей преобразовать КУ из центров затрат в центры прибыли.

К примеру, корпоративный университет ГМК «Норильский никель» в перспективе планирует оказывать образовательные услуги внешним заказчикам и ставит перед собой задачу войти в число ведущих компаний в сфере корпоративного образования на рынке СНГ. Такие амбициозные планы особенно интересны, если учесть, что собственный КУ в структуре «Норильский никель» появился совсем недавно: сотрудники и материальная база Центра корпоративного обучения Департамента персонала главного офиса и Центра подготовки персонала Заполярного филиала были переведены в негосударственное образовательное учреждение «Корпоративный университет «Норильский никель» 1 апреля 2007 года. По словам ректора КУ Вениамина Каганова, сейчас в университете действует около 6 тыс. образовательных программ по 300 основным специальностям. В 2006 году обучение в различных программах всех форм обучения прошли более 30 тыс. сотрудников компании.

4. Еще одна заметная тенденция развития корпоративного образования в России связана с отраслевой концентрацией — образованием крупных вертикально-интегрированных компаний в ведущих отраслях промышленности (ОАО «Объединенная металлургическая компания», ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация», ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» и т. д.). В них сконцентрированы уникальные знания по построению отраслевых систем обучения, что очень важно для обеспечения конкурентоспособности этих компаний и успешного выхода на мировые

Еще одна заметная тенденция развития корпоративного образования — отраслевая концентрация

ОБ АВТОРЕ

Гольшеникова Ольга Михайловна окончила Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева (факультет романогерманской филологии); Московский городской педагогический университет (английский язык, психолингвистика); *Central European University* (Будапешт, Венгрия — гендерные исследования); *Leadership Institute* (Нью-Йорк, США — менеджмент). Занималась преподавательской деятельностью (иностранные языки для бизнеса); возглавляла отдел международных программ, затем департамент международных отношений НП «Корпоративный образовательный центр ЕЭС», была первым заместителем генерального директора данной организации. В настоящее время — исполнительный директор Международной ассоциации корпоративного образования, которая является ее авторским проектом

рынки. Крупные корпорации также развивают собственные образовательные проекты.

Сегодня важно, чтобы базовые задачи и сама идеология КУ отражали согласованное мнение руководителей компании по развитию бизнеса в целом, а не только по вопросам обучения персонала. Если корпоративная система обучения разрабатывается в соответствии со стратегией компании, она может стать действенным инструментом ее развития, помогая решать системные проблемы и создавая условия для свободного неконкурентного обмена опытом подразделений и отдельных сотрудников. Но для этого КУ должен разрабатываться как органичная часть общей системы управления персоналом в компании, соответствующей ее стратегическим целям.

Перспективы культурного, социального и экономического развития общества в XXI веке требуют создания национальных систем непрерывного образования. Корпоративные образовательные структуры развиваются именно как часть более широкого процесса обеспечения профессионального обучения, повышения квалификации и переобучения на протяжении всей жизни, они способствуют распространению новых знаний во всем обществе, вовлечению в активную творческую жизнь новых поколений людей.

В США и Европе неоднократно предпринимались попытки объединить корпоративные образовательные структуры в неформальные и формальные союзы, создать площадки для контактов их сотрудников. В качестве примера можно привести такие структуры, как *Corporate University Exchange (CUX, USA)*, *Global Community of Corporate Universities (GlobalCCU, France)* и другие, которые созданы для обмена лучшими практиками, инновациями и наиболее эффективными решениями в области корпоративного образования.

Но для нашей страны развитие корпоративных университетов — относительно новая область деятельности, поэтому нам пока не хватает ни опыта решения столь масштабных задач, ни подготовленных специалистов. Мы видим перспективы успешного развития лишь при создании условий для плодотворного взаимодействия коллективов КУ различных отраслей.

Для объединения знаний и опыта специалистов в области корпоративного образования России и стран СНГ была создана Международная ассоциация корпоративного образования (МАКО). Ее миссия — содействовать развитию корпоративного образования путем интеграции передового опыта в интересах бизнеса. Уже сегодня активными участниками Ассоциации являются: КУ «Норильский никель», «Северсталь», «Центральный институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов (Атомэнергопром)», «Российские железные дороги», «ГИДРООГК», «Группа Илим», «ОГК-1» и «ТГК-11». «Международный аэропорт «Шереметьево», «ОГК-4», *Schneider Electric*, *General Electric*, *E.ON*, *Fortum*.

Члены ассоциации делятся друг с другом методиками и технологиями, обсуждают различные методологические подходы, расширяют круг связей, в том числе и международных.

МАКО выражает интересы, прежде всего, промышленных компаний и их корпоративных образовательных структур. Тренинговые и консалтинговые компании не могут стать членами Ассоциации; мы, однако, привлекаем известных профессионалов, работающих в таких компаниях, к участию в Экспертном совете при МАКО.

Основные цели Ассоциации:

- ✓ повышение эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал;
- ✓ улучшение имиджа корпоративного образования;
- ✓ консолидация усилий бизнес-сообщества для разработки и внедрения профессиональных стандартов;
- ✓ разработка и внедрение системы общественной аккредитации учебных программ и преподавательского состава;
- ✓ разработка и внедрение эффективных механизмов независимой оценки провайдеров рынка бизнес-обучения;
- ✓ отслеживание мировых тенденций в развитии корпоративного образования, интегрирование лучших международных практик;
- ✓ содействие обмену уникальными наработками организаций-членов Ассоциации и помощь им в адаптации и внедрении новых достижений в своих КУ;
- ✓ формирование банка информационных ресурсов, а также разработка механизмов его эффективного использования;

МАКО создана по инициативе корпоративных университетов крупнейших российских и зарубежных компаний

✓ содействие совершенствованию и повышению эффективности деятельности КУ за счет более полного соответствия структур и методов корпоративного образования реальным потребностям бизнеса;

✓ содействие взаимовыгодному сотрудничеству бизнеса, образовательных учреждений разных форм собственности и государства;

✓ проведение бенчмаркинговых исследований в интересах организаций-членов.

Работа в Ассоциации строится на проектной основе (см. рис. 2). Мы проводим круглые столы, конференции, форумы, «мозговые штурмы» по проблемам корпоративного образования, готовим ежегодный информационно-справочный каталог «Корпоративные университеты». Ближайшая задача МАКО — разработка единой модели КУ и общего профессионального языка для сферы корпоративного образования, который был бы понятен специалистам во всем мире. Эти идеи обсуждаются в рамках ежегодной Международной конференции «Корпоративное образование».

Сегодня наблюдается рост взаимного интереса специалистов европейских, американских и российских КУ, стремление к развитию деловых контактов.



Рис. 2. Проектный принцип организации работы МАКО

Платформой для конструктивного общения, поиска системных подходов к развитию корпоративного образования в мире, обмена опытом, взаимного информационного обогащения и задумана МАКО. Эта Ассоциация создана по инициативе корпоративных университетов крупнейших российских и зарубежных компаний. Она функционирует на стыке бизнеса, сложившейся системы образования (и рынка образовательных услуг) и власти. Поле ее деятельности — организация продуктивного социального партнерства.

Нам пора переходить от дискуссий и формулирования экспертных заключений к практическим действиям для достижения реальных результатов.



Работа в Ассоциации строится на проектной основе