

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

**Экономический факультет**  
**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, проф.  
\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко  
(подпись)

\_\_\_\_\_ 2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ОБУЧЕНИЕМ В**  
**МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_ Е.А. Ренчинская  
(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель  
д-р экон. наук, проф. \_\_\_\_\_ О.В. Никулина  
(подпись)

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова  
(подпись)

Краснодар  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления корпоративным обучением в международной компании.....	6
1.1 Экономическая сущность корпоративного обучения в международной компании.....	6
1.2 Методы реализации корпоративного обучения в международной компании. Корпоративный университет.....	12
1.3 Особенности развития корпоративных университетов .....	24
2 Исследование механизма управления корпоративным обучением в международных компаниях (Влияние корпоративного обучения на бизнес–процесс, существующий в международной компании).....	31
2.1 Анализ деятельности корпоративного обучения в <u>компании ПАО Магнит</u> (при изменении структуры бизнеса).....	31
2.2 Оценка экономической эффективности корпоративного обучения и его влияние на работу сотрудников компании.....	41
2.3 Проблема реализации корпоративного обучения внутри международной компании.....	46
3 Разработка эффективных методов внедрения корпоративного обучения в международную компанию.....	50
3.1 Совершенствование управления корпоративным обучением в международной компании на основе внедрения новых методов и инструментов.....	50
3.2 Становление корпоративного университета – центром компетенций в международной компании.....	57
3.3 Особенности и риски внедрения корпоративного обучения в международной компании.....	59
Заключение.....	68
Список литературы.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Международные компании уделяют особое внимание корпоративному обучению, поскольку современная экономика требует постоянного повышения квалификации специалистов, чтобы их знания и компетенции соответствовали требованиям и вызовам цифровой экономики.

Обучение сейчас претерпевает значительные изменения это касается не только школьного и университетского обучения, но и корпоративного.

Большинство международных компаний готовы сами учить своих сотрудников. Так как выяснилось, что это намного эффективнее и полезнее для компании и выгодней.

Суть корпоративного обучения заключается в обучении сотрудника всем необходимым для компании навыкам. И в это обучение входит не только обучение по внутренним разработкам компании, но и обучение в образовательных учреждениях.

Корпоративное обучение делится на несколько видов из них есть два основных это внутреннее и внешнее обучение, и есть еще виды в зависимости от того в какой сфере работает компания.

Актуальность темы данного исследования обусловлена активным проникновением корпоративного обучения в структуры международных компаний.

Целью исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по формированию эффективного механизма управления корпоративным обучением в международной компании.

В рамках указанной цели были поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность понятия корпоративное обучение;
- определить особенности формирования корпоративного обучения в компаниях;
- провести анализ эффективности корпоративного обучения в компании;
- оценить современную ситуацию корпоративного обучения внутри компании;

– выявить и проанализировать проблемы корпоративного обучения в компании;

– обосновать перспективы развития корпоративного обучения в компании.

Объект исследования – корпоративное обучение, осуществляемое международными компаниями в целях повышения уровня профессиональной подготовки сотрудников для обеспечения высоко уровня конкурентоспособности на рынке.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе разработки и внедрения эффективного механизма управления корпоративным обучением в международной компании.

При подготовке и написании работы использовались общенаучные и частные методы исследования: анализ и синтез, метод системного подхода, историко-логический, математический, статистический, диалектический, описание.

Информационно–теоретическую основу составили труды российских и зарубежных ученых в области корпоративного обучения, известных коучей и тренеров. А также статистические и аналитические данные.

В результате проведенного исследования на защиту выносятся ряд сформулированных автором положений, имеющих теоретическое и практическое значение и раскрывающих новизну выпускной квалификационной работы:

1. Внедрение корпоративного обучения сложный процесс, но несомненно полезный, потому что направлен на достижение стратегии компании. Этот процесс помогает сформировать квалифицированные кадры, а также увеличить возможности, не привлекая и не затрачивая ресурсы на поиск новых сотрудников.

2. При обучении сотрудников необходимо учитывать много разных факторов, таких как расстояние, на котором расположены сотрудники, возможности компании и сотрудников. Не стоит останавливаться только на

одном методе или инструменте, всегда стоит смотреть шире и чем больше и разнообразнее будут наши методы и инструменты, тем эффективней и качественней компания сможет обучать своих сотрудников.

3. Все материалы должны быть собраны, отсортированы и доступны для сотрудников, для достижения баланса и понимания между филиалами компании можно создать один единый центр компетенций, который не просто систематизирует, но и стандартизирует одинаковое обучение и даст возможность заниматься разработкой исключительных случаев.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложений и рекомендаций для улучшения управления корпоративным обучением в международной компании. А также данная работа демонстрирует как можно с помощью методов и инструментов менять форматы обучения без потерь.

Данная работа состоит из введения, трёх глав, девяти параграфов, заключения, списка использованных источников.

# **1 Теоретические основы управления корпоративным обучением в международной компании**

## **1.1 Экономическая сущность корпоративного обучения в международной компании**

В мире современного бизнеса все больше компаний стремятся к международному развитию и успеху на глобальном рынке. Одним из ключевых факторов, определяющих успех компании, является обучение и развитие ее сотрудников.

В прошлом успех компании зависел от привлечения сотрудников с соответствующим образованием. В настоящее время все более важным становится не теоретическое, а практическое знание, то есть умения и навыки, необходимые для выполнения конкретных задач в организации.

Специалисты с такими знаниями приносят большую экономическую пользу. Поэтому в последнее время все популярнее становится повышение квалификации сотрудников через корпоративное обучение. Эффективность этого подтверждается опытом как западных, так и российских компаний.

Корпоративное обучение – это комплекс мероприятий, направленных на подготовку или переподготовку сотрудников с учётом целей и стратегий компании, где они работают.

Как сказал американский политик Бенджамин Франклин, инвестиции в знания приносят наибольший доход. Так, корпоративное обучение:

- Обеспечивает компании конкурентное преимущество на рынке;
- Повышает производительность труда;
- Благоприятно влияет на лояльность персонала.

Корпоративное обучение необходимо всем организациям, однако в первую очередь оно требуется компаниям, у которых:

- Сфера деятельности связана с изменчивыми факторами;
- Работает свыше 100 сотрудников;

- Много новых работников;
- Есть представительства в разных городах и/или странах.

В зависимости от рассматриваемых критериев организации корпоративного обучения выделяют несколько его классификаций:

- По длительности: долгосрочное и краткосрочное;
- По количеству обучаемых человек: индивидуальное и групповое;
- По цели обучения: направленное на подготовку новых служащих, переподготовку существующих кадров, повышение квалификации сотрудников или развитие их компетенций;
- По уровню вовлечённости обучающихся: пассивное и активное;
- По месту проведения занятия: на рабочем месте и вне его;
- По совместимости с работой: без отрыва от производства и с ним.

Понимание того, что способность организаций к постоянным обучению, инновациям и изменениям является одним из основных факторов их конкурентоспособности и даже выживания, стало, по крайней мере, начиная с 1990–х годов, одной из общепризнанных основ профессионального менеджмента. Наиболее глубоко эта трактовка эффективного управления компаниями была тогда в концепциях «Обучающейся организации» П. Сенге (1990), «Компании, создающей знания» И. Нонаки и Х. Такеучи (1995), «Двигателя лидерства» Н. Тичи (1997) и «Динамических способностей фирмы» Д. Тиса (1997), оказавших фундаментальное влияние на все последующее развитие теории и практики менеджмента. [1]

Интеллектуальные корни этих концепций обнаруживаются как в классических школах управленческой мысли (научного менеджмента, административной и человеческих отношений), работах середины 20 века по теории организации и трудах П. Друкера, по праву считающегося отцом современного менеджмента, так и в практическом наследии Г. Форда, А. Слоуна, Дж. Уэлча и других великих менеджеров прошлого столетия.

Например, П. Сленге в начале своего мирового бестселлера «Пятая дисциплина», в котором впервые была концептуализирована связь организационного обучения и стратегии компании, цитировал А. де Гюса, бывшего главу Группы стратегического планирования Royal Dutch Shell: «Способность к обучению быстрее, чем ваши конкуренты, является, возможно, единственным устойчивым конкурентным преимуществом».

Вышедший в 1997 г. знаменитый доклад компании McKinsey «Война за таланты» дал мощный импульс созданию новых систем корпоративного обучения и развития талантов. Причиной роста популярности корпоративных университетов (КУ) стало то, что традиционные вузы не могут следовать за быстро меняющимися рынками труда и требованиями компаний к практическим навыкам выпускников.

Вузы не могли обеспечить, и требуемую компаниям кастомизацию образования под их конкретные потребности в знаниях, компетенциях и навыках. Наконец, стимулом к созданию КУ стали корпоративные стратегии глобализации – поначалу у компаний США и Европы, но затем КУ стали атрибутом многих ведущих компаний стран БРИКС, сделавших своим приоритетом глобальную конкурентоспособность и создание адекватных ей систем обучения и развития менеджеров и другого персонала (кейсы КУ Huawei, Infosys, Banco do Brasil и Сбербанк).

Основанный в 2005 г. группой высших руководителей корпоративного обучения ведущих европейских компаний (Bertelsmann, Deutsche Bank, EADS, E.ON, ERGO, Novartis) при фасилитации со стороны его председателя Р. Дайзера, декана–основателя корпоративного университета DaimlerChrysler, ECLF изначально был нацелен на изменение традиционной роли и организационного дизайна систем корпоративного обучения.

Отталкиваясь от осознания ограниченности традиционного, ориентированного исключительно на развитие отдельных сотрудников, транзакционного подхода к обучению, исходной идеей ECLF было определение заново корпоративной функции обучения и развития как



трансформационной силы, глубоко встроенной в бизнес–процессы компаний и играющей ключевую роль в формировании у лидеров и организаций способностей успешно справляться с ускоряющейся динамикой постоянных изменений в условиях ведения бизнеса. Этот тезис был созвучен осуществленной в 1980–90–е годы в GE легендарным Дж. Уэлчем революционной перестройке системы подготовки руководителей, сделавшей ее ключевым инструментом стратегического обновления компании.

Сегодня ECLF входят более 60 крупнейших компаний мира из 14 стран, на его ежегодные саммиты приглашаются руководители и ключевые эксперты ведущих консалтинговых фирм и бизнес-школ мира. Разработанная здесь концепция и конкретные кейсы реализации трансформационной роли передовых в этом смысле КУ были подробно описаны и проанализированы в двух солидных книгах ECLF – «Трансформеры» и «Конструируя будущее трансформационного обучения», изданных, соответственно, к 10-и 15-летию этого консорциума. Согласно данной концепции, основанной на опыте руководителей КУ десятков ведущих компаний мира, современный корпоративный университет реализует именно трансформационное обучение, являющееся ключевым источником конкурентных преимуществ компании.

Стратегический характер функции «обучение и развитие» нередко подтверждается тем, что при создании корпоративного университета (особенно, когда он сразу задуман как драйвер трансформации компании) его организационно обособляют от департамента управления персоналом, а руководитель КУ напрямую подчиняется не вице–президенту по управлению персоналом, а президенту или иному топ–менеджеру компании (примеры КУ Банка России, Газпромнефти). Важным символом перехода на парадигму «обучения и развития» также является введение во многих зарубежных компаниях на уровне высшего менеджмента должности или роли «директор по обучению», как правило, в статусе (старшего) вице–президента.

Подход Р. Дайзера основан на разделении понятий «обучение, ориентированное на бизнес» и «бизнес, ориентированный на обучение», где

второе соответствует стратегии компании, фокусирующейся на постоянных инновациях и изменениях. «Обучение, ориентированное на бизнес» стало широко распространенной трактовкой эффективного КУ, который при разработке контента и дизайне программ обеспечивает состыковку процессов обучения со стратегией компании, то есть следует за императивами бизнеса путем интервью с его лидерами, учета стратегических планов его развития и согласовывает свои действия с ключевыми заинтересованными сторонами внутри компании. «Бизнес, ориентированный на обучение», исходит из обратной ментальной конструкции: новые инсайты об окружающем мире – технологических инновациях, конкурентной динамике, нарождающихся потребностях клиентов – влияют на бизнес–модель компании. Данные отличия схематично показаны на Рисунке 1.



Рисунок 1 – Две парадигмы взаимосвязи корпоративного обучения и бизнеса

В этом смысле эффективная связь между процессами обучения и бизнеса требует не только того, чтобы функция обучения «прислушивалась» к текущим потребностям бизнеса; не менее важно, чтобы организация развивала навык «прислушиваться к собственному обучению». Именно на основе такого взаимодействия КУ, который становится важным со-креатором новых

инсайтов, актуальных для бизнеса, и самого бизнеса компании в конечном счете создается «фабрика постоянных инноваций и изменений». Вместе с тем такой подход требует, чтобы стейкхолдеры основных бизнес-процессов компании стали ключевыми участниками процессов создания организационной архитектуры бизнеса, ориентированного на обучение.



Рисунок 2 – Три общие стратегии корпоративных университетов [1]

В свою очередь, концепция М. Райдемакера исходит из трех возможных стратегических типов КУ – «Школа», «Колледж» и «Академия», где «Школа» представляет собой эффективную модель обучения в организации как реактивного, ориентированного на ее стратегию; «Академия» создается для обеспечения проактивных инноваций, основанных на новых знаниях, а «Колледж» понимается как смешанная форма, в которой делается попытка соединить фокусы на оптимизацию и инновации. Данные три типа КУ увязаны с базовыми типами стратегий компаний, акцентирующих оптимизацию,

трансформацию или омоложение их бизнес–систем, и сопутствующими им специфическими потребностями в корпоративном обучении традиционное, трансформационное и уникальное обучение. Отсюда вытекают три общие стратегии корпоративных университетов, взаимно исключаящие и одновременно охватывающие все вариации стратегических моделей КУ: стратегия «эксплуатации», присущая «Школе»; «ориентированная на трансформацию» стратегия «Колледжа»; «поисковая» стратегия, отличающая «Академию».

В итоге можно сказать, что главной причиной появления корпоративного обучения в компании является стремление бизнеса как можно быстрее и эффективней начать реализовывать и продвигать свою стратегию. Поэтому чтобы увеличить свою конкурентоспособность и жизнеспособность, компании были вынуждены искать альтернативные пути развития себя и своих сотрудников. Как мы можем увидеть с течением времени концепция корпоративного обучения приобрела все более собранный и структурированный вид, что теперь по своей сути является драйвером развития компании и источником наиболее подходящих сотрудников.

## **1.2 Методы реализации корпоративного обучения в международной компании (корпоративный университет, как инструмент)**

За прошедшие 30 лет корпоративные университеты (КУ) стали одним из основных элементов систем управления развитием большинства ведущих компаний мировой экономики независимо от их странового происхождения, организационно–правовой формы, масштабов и отраслей деятельности. Значительный рост в этот период эффективности КУ в дизайне и реализации корпоративного обучения привел в 2010-е годы к широкому признанию их серьезной альтернативой бизнес-школам, а в настоящее время – к усилению общего влияния феномена КУ на образование взрослых в контексте перехода к их непрерывному обучению.

Подобный прогресс КУ был во многом обусловлен эволюцией многих из них от провайдера корпоративного обучения (порой лишь «организатора тренингов») к роли активного участника процессов трансформации компаний и даже драйвера их стратегических изменений. Именно эта трансформационная роль отличает современные корпоративные университеты от их более ранних версий.

Другой набор важных исследовательских вопросов сравнения зрелости разных моделей КУ обусловлен необходимостью радикального обновления корпоративного обучения в условиях цифровой трансформации, ставшей императивом для компаний любых отраслей.

Отмеченные аспекты глобальной эволюции концепции и механизмов функционирования корпоративных университетов характерны и для России, где в последние 15 лет наблюдался бум в создании новых КУ. При этом ряд ведущих российских КУ получил мировое признание через престижные аккредитации и сертификации, победы и призовые места в международных конкурсах.

Во многом столь крупные достижения были результатом формирования в России современных корпоративных университетов, ставших примерами лучших практик и для зарубежных коллег.

Вместе с тем следующий шаг в развитии российских КУ предполагает генерирование у них способностей предпринимательства в корпоративном обучении для проактивной адаптации к требованиям цифрового мира.

Методы корпоративного обучения могут совмещаться даже в рамках одной классификации. Так, подчиненные зачастую обучаются как в процессе работы, так и в специализированных учебных заведениях.

Корпоративное обучение персонала может проводиться в различных форматах. Самыми популярными среди них являются следующие очные формы:

- Тренинги – сочетание теоретического изучения предмета и практической отработки навыков. Благодаря упору на практику техника

позволяет использовать полученные знания в работе почти сразу после прохождения, а также обмениваться с коллегами опытом и лайфхаками. В ходе занятия создаётся рабочая атмосфера, максимально приближенная к реальной, и рассматриваются актуальные рабочие ситуации. Бизнес–тренер следит, чтобы каждый участник получил необходимый личный опыт;

- Коучинг – повышение компетентности сотрудника и раскрытие его потенциала при участии коуча (консультанта);

- Наставничество – передача стажёрам определённых умений более опытным работником. При этом наставник делится только теми знаниями, которые пригодятся в работе, отсеивая теоретические мелочи, не имеющие значения для профессиональной деятельности. Такой подход к обучению способствует развитию корпоративной культуры и сокращению периода адаптации новичка. Стажёр осваивает не только теорию, но и действия;

- Инструктаж – информирование персонала о технике безопасности и особенностях профессиональной деятельности;

- Деловая игра – моделирование ситуаций, которые могут произойти во время выполнения служебных обязанностей, и поиск их решений путём применения определённых знаний и навыков. Обычно бизнес–игры проводятся среди сотрудников, занимающих руководящие должности. В основе такой тренировки лежат кейсы, то есть реальные случаи (например, недовольный клиент или презентация продукта);

- Баскет–метод – имитация часто встречающихся случаев в практической деятельности (к примеру, разбор писем и внутренних документов). [10]

Кроме того, в последнее время всё больших оборотов набирает дистанционное обучение, поскольку оно:

- Предполагает возможность учиться в любое удобное время и в любом удобном месте;

- Позволяет совмещать учёбу и работу;

- Дешевле очного обучения;
- Одновременно охватывает широкую аудиторию;
- Хранит учебные материалы в одном месте (студенту достаточно просто взять смартфон или планшет и освежить в памяти забытую информацию).

Сегодня понятия «дистанционное обучение» и «онлайн-обучение» (e-learning) почти слились воедино, хотя первый термин говорит о том, что между преподавателем и учеником существует расстояние, а второй — о том, что процесс получения знаний происходит с помощью Интернета и гаджетов.

Дистанционное обучение включает в себя:

- Видеоуроки – записи лекции. Смотреть их можно в подходящее для учащегося время, но обратной связи от преподавателя не будет;
- Вебинары – трансляция семинара в режиме online. В этом случае сотрудники уже могут задавать тренеру вопросы и участвовать в дискуссии. Однако смотреть вебинар нужно в заранее согласованное время. Зачастую организатор записывает занятие: его можно будет посмотреть и позже. Но тогда общаться с преподавателем уже будет нельзя;
- Онлайн-курсы – объединённые одной темой серии видеоуроков. У участников есть ментор, который помогает разобраться в сложных вопросах и проводит тестирование. Курсы продолжительны, требуют от сотрудников дисциплины, но дают свой эффект. [5]

У каждого формата есть свои плюсы и минусы. Нет плохих видов корпоративного обучения. Есть те из них, которые не подходят конкретной компании. При их выборе следует учитывать:

- Финансовые возможности работодателя (крупная фирма тратит на корпоративное обучение больше средств, чем мелкий предприниматель);
- Количество подчинённых, которых следует обучить;
- Технические возможности организации;

- Доступность обучения в регионе (к примеру, в небольших городках просто может не быть хороших лекторов, зато интернет для дистанционного обучения будет всегда);

- Объём и характер новой информации (так, если нужно научиться обращаться с новым оборудованием или пользоваться новой программой, пригодится тренинг, а для ознакомления с новым направлением в философии достаточно и лекции).

Большие компании создают свои собственные учебные центры, где внутренние тренеры, хорошо знакомые со спецификой предприятия, могут обучать новичков и формировать специалистов, необходимых организации. Для обучения более опытных сотрудников компания может использовать штатных преподавателей, которые могут разработать индивидуальные программы для каждого работника.

Маленькие фирмы, не имея возможности содержать своих тренеров, обращаются за помощью к бизнес-школам и тренинговым центрам. Кроме того, компания может создать письменные или видеоуроки, где будут зафиксированы модели поведения в различных рабочих ситуациях и предлагать их новым сотрудникам.

Бизнес–обучение ценится за способность:

- Повышать у сотрудников уровень знаний и умений (одно из исследований показывает, что после увеличения расходов на корпоративное обучение на 10% результативность сотрудников улучшилась на 8,5%);

- Увеличивать прибыль компании;
- Ускорять достижение организацией стратегических целей;
- Улучшать отношения в коллективе и формировать в нём деловую и творческую атмосферу.

Однако важно понимать цели развития персонала организации и оплачивать корпоративное обучение в настоящее время, хотя результаты могут проявиться позже. Возможно, у компании просто нет средств на такое обучение. И все же не следует увлекаться этим процессом излишне, иначе у



сотрудника не будет возможности применить полученные навыки на практике. Обучение будет неэффективным без мотивации у персонала.

Стимулом может выступать продвижение по карьерной лестнице или повышение заработной платы. Также можно вводить внутренние рейтинги, отражающие достижения сотрудников. Было бы замечательно, если после курса выдавался соответствующий сертификат.

Методы оценки эффективности обучения:

Существует 3 способа оценки эффективности обучения сотрудников внутри компании. Самой распространённой является модель Киркпатрика, состоящая из 4 уровней:

- Реакции учащихся на манеру преподавания ведущего, увлекательность учебы, условия обучения и т. д. Процесс должен вызывать положительные эмоции. Измеряется реакция путем опроса (обычно речь идет об анкетировании);
- Научения. Тестирование поможет понять, получили ли участники новые знания, наблюдение – сформировались ли у них дополнительные навыки, а опрос – изменилось ли их отношение к работе в целом;
- Поведения. Дональд Киркпатрик говорил: «Конец обучения – это только его начало». Работник может выучиться, но не применять полученные знания на практике. Сотрудник должен изменить характер выполнения работ;
- Результатов. Это главный показатель эффективности обучения. Ведь задача учебы – не просто поменять поведение персонала, а повысить бизнес-показатели (например, снизить расходы на производственный процесс, увеличить объем продаж, уменьшить сроки производства продукта и т. д.).

V–модель Джека Филлипса повторяет предыдущую схему, но дополнена еще пятым уровнем – ROI (окупаемостью инвестиций).

Модель Джоша Берсина выделяет 9 параметров, которые нужно измерять для оценки эффективности обучения:

- Адаптированность (насколько выбранный метод обучения соответствует особенностям аудитории по сложности, формату и пр.);

- Адресность (удалось ли вовлечь учащихся в образовательный процесс);
- Рентабельность (оправданы ли вложения в программу и нельзя ли было сократить расходы на корпоративное обучение, но получить такой же результат);
- Целесообразность (помогает ли учеба решить бизнес–задачи данной компании);
- Соответствие ограничениям (вписывается ли обучение в установленные ограничения, например, в сроки);
- Удовлетворённость (какие впечатления у сотрудников);
- Продуктивность (изменилось ли у персонала поведение и установки);
- Индивидуальные результаты (повлияло ли обучение на личные результаты служащего);
- Результаты организации (улучшились ли показатели самой фирмы).

Способы доставки и потребления информации также претерпевают фундаментальные изменения. Поколения Y и Z демонстрируют склонности к индивидуализму и деятельности в условиях технологической многозадачности – например, склонности и способности к быстрому переключению внимания между разными медиа-платформами, такими как ноутбуки, смартфоны, айпады и телевидение. Одновременно происходит быстрый рост объемов доступной информации и легкости доступа к ней. Вследствие этого практически любой контент очень быстро становится устаревшим. Кроме того, становится все более непростым делом найти подход к желаемой целевой аудитории, поскольку быстро расширяются выбор и персонализация контента, основанная на потребностях и предпочтениях конкретного пользователя.

Что все эти сдвиги в бизнесе и в обществе, порожденные цифровой революцией означают для развития корпоративного обучения? Вряд ли сегодня кто-либо знает исчерпывающие ответы на этот вопрос, но представляется возможным описать их контуры.

Прежде всего корпоративное обучение должно быть переосмыслено на новой цифровой технологической базе и в русле общих трендов в преобразовании менеджмента и HR-функции конкурентоспособных компаний – акцентов на высокую ценность для бизнеса любых усилий по управлению талантами (от привычных трактовок HR и корпоративного обучения как вспомогательных функций к пониманию их как бизнес-функций), на смещение фокуса бизнеса с клиентоориентированности на клиентоцентричность (в HR это человекоцентричность, в корпоративном обучении – превращение обучающегося из объекта в ключевого субъекта образовательного процесса) и с управления транзакционными операциями на управление клиентским опытом в целом (переход в HR к управлению опытом, путем обучения человека в организации). [14]

В цифровом мире фокус корпоративных университетов как организаторов корпоративного обучения не только полностью смещается от управления портфелем образовательными программами к управлению образовательным опытом каждого сотрудника компании (в том числе, путем проектирования оптимального баланса трех каналов формирования новых знаний и навыков – офлайн, онлайн и в социальных сетях), но также происходит их окончательный переход от роли провайдера обучения к катализатору развития нового поколения высших руководителей, менеджеров и сотрудников компании, иными словами, от реакции на спрос на обучение к формированию повестки обучения. Сегодня компаниям требуются не только развитие навыков сотрудников для решения текущих и будущих проблем бизнеса, но и обучение их для развития способностей быстрого овладения новыми навыками, формирования новых образов мышления и непрерывного обучения.

Обучение этим способностям должно быть проактивным и сокращающим время освоения новых компетенций, персонализированным (основанным на образовательной аналитике), использующим релевантные цифровые технологии и, наконец, эффективным по затратам на него, а также транспарентным. Корпоративные университеты должны приоритезировать проактивный дизайн и реализацию образовательных решений для овладения новыми навыками и освоения новых профессий. Кроме того, они должны всемерно усиливать культуру «обучающейся организации» (включая развитие самообразования и непрерывного обучения) – сегодня для компаний, стремящихся к успеху и просто к выживанию, она перестала быть вопросом управленческого выбора и является ключевой организационной способностью для успешной адаптации к вызовам Четвертой промышленной революции.

Факторы ускорения обновления карт профессий и специализаций и сокращения времени на овладение новыми навыками требуют от КУ дальнейшей оптимизации продолжительности практически всех программ и значительного повышения ценности эффективного дизайна и реализации любых офлайн-сборов участников программ для обучения с отрывом от основной работы. Фактически КУ должны теперь ориентироваться не столько на создание этапных программ развития руководителей и сотрудников компаний, сколько на поток образовательных решений в форматах переквалификации на новые навыки и повышения квалификации в ключевых навыках. Очень востребованными в этом контексте стали такие способы ускоренного освоения новых знаний и навыков, как микростепени и микрообучение, хотя для обеспечения эффективности последнего требуется серьезное моделирование со стороны КУ. На рисунке 3 мы можем увидеть место, которое занимает КУ в компании.

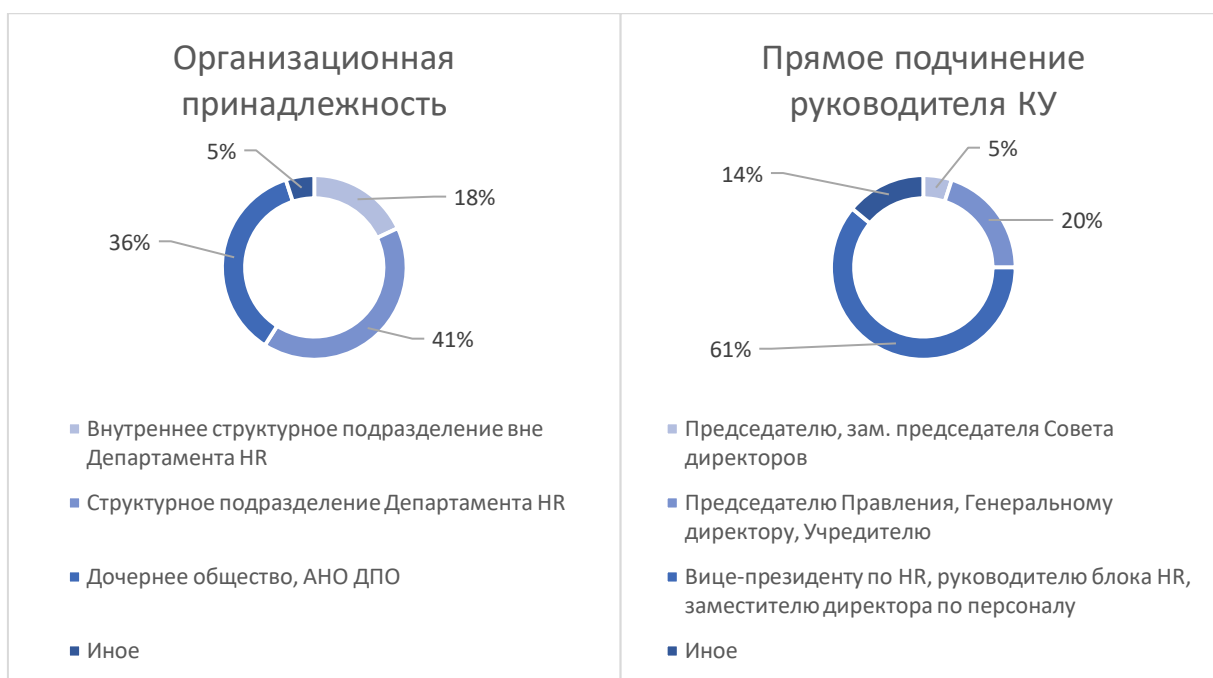


Рисунок 3 – Место КУ в системе управления материнской компанией

Смысловая специфика КУ как инструмента стратегического развития компании была четко зафиксирована в двух наиболее цитируемых по сей день в мировой профильной литературе концепциях «поколений корпоративных университетов». Автор одной из них, Дж. Уолтон выделил в 1999 г. три их поколения, где первое – переименованные учебные центры, которые стали заниматься также распространением корпоративных ценностей и культуры; второе поколение начинает связывать программы обучения со стратегией компании, развивая функциональные навыки наравне с ценностями у сотрудников всех ее уровней; третье – включает в обучение использование инновационных технологий для создания и передачи знаний и расширяет тем самым набор стратегий управления интеллектуальным капиталом компании. Однако в данной классификации второе и третье поколение КУ представляют собой модельные вариации на тему стратегической роли в компании. В этом смысле более логичен подход, изложенный в 2007 г. в сборнике статей под редакцией М. Аллена «Следующее поколение корпоративных университетов», в котором под «настоящим корпоративным университетом» понимался тот, чья деятельность связана с реализацией миссии и стратегии компании, а

основным отличием КУ так называемого «второго поколения» от предшественников, преимущественно занимавшихся тренингами, было названо предоставление «разнообразных инновационных услуг по развитию людей и расширению организационных способностей компании». Этот подход был хорошо аргументирован анализом практик внутреннего устройства и спектров функционалов КУ из разных секторов экономики (от крупнейших корпораций и малого бизнеса до некоммерческих организаций и государственных ведомств) и национальных контекстов. [47]

Вместе с тем эти и другие исследователи феномена КУ тогда далеко не продвинулись за пределы общего понимания его стратегической роли в развитии компании. Следующий этап в концептуализации стадий зрелости КУ и сопряженного с ними понятия «современный корпоративный университет», начавшийся в середине 2000–х годов, был связан с выявлением и анализом трансформационной роли как характеристики передовых КУ. Возможно, определяющий интеллектуальный импульс для этого прогрессивного осмысления КУ исходил из деятельности их профессиональных сообществ. Прежде всего речь идет о Форуме руководителей корпоративного обучения, ставшем уникальной по уровню участников неформальной дискуссионной площадкой для первых лиц КУ ведущих компаний мира, и о двух других сообществах корпоративных университетов, начавших проводить профессиональные аккредитации и сертификации КУ – в рамках EFMD и «Глобальный совет корпоративных университетов».

Аналогичный акцент на стратегическую роль корпоративного университета в поддержке и осуществлении трансформационных изменений в компании как важнейший критерий его зрелости был сделан и в стартовавших в середине 2000–х годов системах аккредитации и сертификации КУ – аккредитации CLIP (Corporate Learning Improvement Process), разработанной в 2003 г. в EFMD, и системе сертификации от Global CCU глобальной сети КУ, основанной в 2005 году под председательством французского эксперта по КУ А. Рено–Кулон. Оба эти подхода к оценке уровня зрелости КУ представляют

большую ценность для материнских компаний, поскольку, с одной стороны, являются процедурой мощного внешнего профессионального аудита КУ, а с другой — допуском к лучшим мировым практикам других передовых КУ, их внутренним механизмам и опыту достижения соответствия ключевым критериям этих аккредитаций и сертификаций. При этом они предполагают многоступенчатость: в системе CLIP возможны аккредитации на 3 или 5 лет, а сертификации Global CCU имеют уровни «Соответствие», «Эффективность» и «Превосходство». За более чем 15 лет действия этих систем десятки КУ с разных континентов получили через них признание своего статуса как «современных организаций корпоративного обучения» и возможности сверки уровня своего развития по их критериям качества. [35]

Таким образом, несмотря на отсутствие сегодня в управленческой литературе единой, разделяемой всеми дефиниции современного корпоративного университета (что отчасти является следствием их большого модельного знания), представляется обоснованным дать ему следующее определение.

Современный корпоративный университет – это образовательное подразделение организации призванное содействовать реализации ее стратегий и быть катализатором ее обновления посредством трансформационного обучения и развития руководителей и других сотрудников, а также создания, накопления и распространения перед— знаний внутри организации и в ее экосистеме.

В рамках такого понимания современного корпоративного университета его главная цель состоит в повышении конкурентоспособности материнской компании посредством формирования и усиления ее уникального человеческого капитала и ее организационной способности расти и проактивно изменяться с учетом динамики бизнес–среды. Решение первых лиц компании о создании КУ имеет стратегический характер и, по сути, отражает их видение ее образа в будущем и того места, которое в нем занимает

зависимость конкурентной силы ее бизнес–модели, процессов и продуктов от постоянного обновления знаний и навыков менеджеров и специалистов.

Иными словами, это решение всегда отражает степень понимания обучения и развития сотрудников как важной части ДНК компании, ее ценностного кода. Инвестиции в КУ являются стратегическим проектом компании по созданию нематериальных активов в виде команды КУ ее профессиональной экспертизы и способностей создания уникальной системы обучения и развития талантов (инфраструктура КУ здесь вторична), а также бренда КУ. Эти нематериальные активы нельзя купить на рынке — их можно получить только путем приобретения всей команды КУ или ее управленческого и экспертного ядра — и они призваны стать источником устойчивых, крайне сложных для копирования конкурентных преимуществ компании (и ее бренда работодателя) в виде глубоко кастомизированной системы обучения и развития сотрудников, управления знаниями и внедрения корпоративной культуры.

### **1.3 Особенности развития корпоративного обучения в международной компании**

Результаты исследований показывают, что корпоративное обучение широко используется в трех институциональных формах: обучение на рабочем месте, учебные отделы и корпоративные университеты.

Обучение на рабочем месте – это простая форма обучения персонала, при которой сотрудники изучают работу, выполняя ее непосредственно. Эта форма обучения направлена на развитие определенных навыков и происходит в реальной производственной среде с использованием возможностей предприятия. Преимуществами обучения на рабочем месте являются его практическая направленность и возможность сотрудникам приобретать и развивать навыки в реальной производственной среде. Однако недостатком этого вида обучения является его несистемный и спонтанный характер.



Поэтому обучение на рабочем месте нельзя считать системой непрерывного профессионального обучения.

С другой стороны, существует широко распространенная модель «70–20–10», которая доказывает важность обучения на рабочем месте. Согласно этой модели, 70% времени уходит на решение реальных проблем на рабочем месте, 20% времени – обучение на рабочем месте под руководством опытного наставника и 10% времени используется для обучения на официальных образовательных мероприятиях (семинарах, тренингах). Модель «70–20–10» используется как крупными корпорациями, так и небольшими компаниями. Ценность данной модели заключается не в представленных числах, а в том, что она выводит концепцию обучения за пределы учебного класса, перенося ее на рабочее место и в социальные сферы. Если говорить о компаниях, активно внедряющих инновации и, наоборот, в более регулируемых сферах, где важно строгое соответствие стандартам, реалистично будут выглядеть такие структуры.

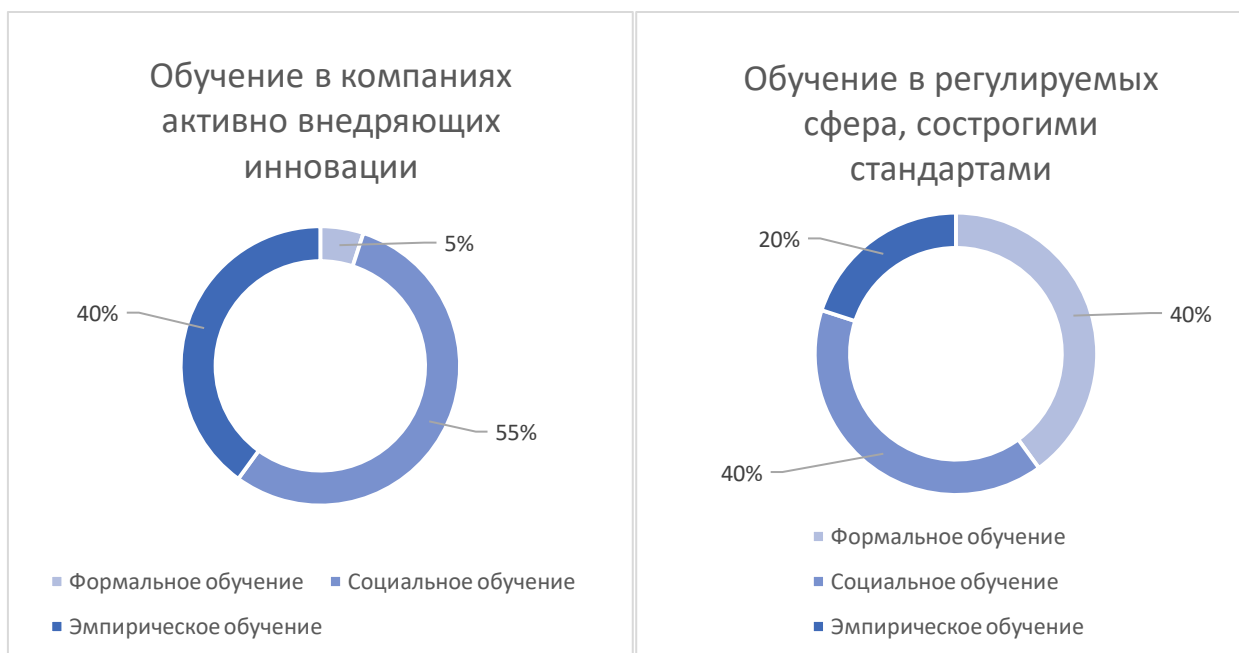


Рисунок 4 – Структуры в корпоративном обучении.

Отделы корпоративного обучения выполняют специализированные функции по развитию профессиональных навыков отдельных сотрудников в ответ на текущие требования и проблемы компании. Они занимаются тактическими задачами компании и могут приглашать как штатных, так и внешних преподавателей.

В отличие от отделов корпоративного обучения, корпоративные университеты являются отдельными стратегическими бизнес-единицами, которые существуют уже давно. В течение последних сорока лет компании стремились создать условия для роста, обучения и обмена знаниями. Корпоративный университет играет важную роль в управлении корпорацией и ее развитии.

Цифровая революция в корпоративном обучении ведет к появлению новых технологий, методов, моделей и концепций, что в свою очередь требует изменений в ролевых моделях и квалификациях профессионалов корпоративного обучения. Мы являемся свидетелями беспрецедентного ускорения в обновлении этой специализированной области профессиональной деятельности под влиянием цифровых технологий. Уже перестали считаться диковинными (особенно после внедрения гибких принципов разработки образовательных продуктов) такие роли сотрудников КУ, как «куратор контента», «владелец продукта», «эксперт по образовательным технологиям» или «эксперт в области образовательной аналитики». Поэтому во избежание эффекта «сапожник без сапог» для корпоративных университетов в цифровом мире должны стать обязательными программы непрерывного обучения и развития их сотрудников на тех же принципах, релевантных новым технологическим, экономическим и социально-демографическим реалиям.

Одновременно и профессиональный язык корпоративного обучения обогащается множеством новых определений и терминов, которые зачастую заимствованы из других профессий. Первым шагом (не только в России, но и в мире) на пути их систематизации для понимания проникающего в эту профессию нового языка стало создание в 2017 г. СберУниверситетом

словаря–справочника «Корпоративное обучение для цифрового мира». Его целью было формирование единого понятийного поля для современных технологий корпоративного обучения и сжатый обзор его передовых подходов и методов. Хотя многие из включенных в этот словарь более чем 200 базовых терминов (таких как микрообучение, электронный учебник, геймификация, виртуальная симуляция и т. д.) уже стали привычными, многие из них лишь десятилетие назад были экзотикой. В 2019 г. доработанная и расширенная до 270 терминов версия словаря была издана на английском языке в партнерстве с EFMD, став теперь и в международном сообществе экспертов корпоративного обучения инструментом расширения концептуальных и практических знаний и стимулирования новаторских мыслей и действий профессионалов, вовлеченных в дизайн и реализацию новых образовательных решений.

В научной и профессиональной литературе нет единого мнения о том, когда возникли первые корпоративные университеты. Обычно считается, что прообразы современных КУ появились в США в 1950–1960–е годы в компаниях Motorola, General electric(GE), Disney, McDonald's, но некоторые эксперты называют созданный в 1926 г. Институт General motors в качестве их исторически первого предшественника. Общеизвестно, что взрывной рост КУ произошёл в 1990–е гг.: в США их число увеличилось с 40 в середине 1980–х до 400 в начале 1990–х и более чем до двух тысяч в начале 2000–х годов, а в Европе, где КУ стали появляться с начала 1970–х, их распространение активно началось в 1990–е годы, и к 2001 г. Их было здесь уже не менее 100.

В России также в 1990–е годы были созданы первые КУ компаниями Газпром (1995), АвтоВАЗ (1995), и Вымпелком (1999). В дальнейшем рост КУ продолжился повсюду в странах с передовыми и быстрорастущими экономиками и почти во всех отраслях. [27]

В настоящее время, по общепринятым экспертным оценкам, в мире насчитывается более 4 000 корпоративных университетов (иногда встречающаяся цифра 10 000 КУ заставляет усомниться в однородности

объектов подсчета). Их теперь имеют практически все участники рейтинга ведущих компаний мира Fortune 500. В России известны своей активностью около 60 КУ (почти все – из 200 крупнейших компаний по версии журнала «Эксперт»), и в целом более 100 организаций заявляли о наличии у них проекта или программы «корпоративный университет».

В современном мире формат корпоративного университета стал универсальным, он применяется также в различных организациях вне сферы бизнеса и в органах государственного управления. Между тем быстрый рост популяций корпоративных университетов в мире, в отдельных странах и отраслях, сопровождался усилением плюрализма уровней зрелости КУ. Модельное многообразие КУ, их известная ориентация на субъективные представления руководства компаний «о прекрасном» в корпоративном обучении и на внутрифирменные КПЭ вкупе с информационной нетранспарентностью многих КУ (не имеющих собственных сайтов и даже страниц на корпоративных сайтах) зачастую не позволяет понять реальный профессиональный статус конкретного КУ – это лишь модное название «корпоративный университет» у небольшого и традиционного тренингового центра или семейства программ для топ–менеджмента либо это действительно современный корпоративный университет как инструмент стратегической и культурной трансформации компании. Разумеется, уникальность каждого КУ генетически обусловлена траекторией и стратегией развития материнской организации. Однако сравнения уровней зрелости КУ – не по формальным количественным показателям (размеры и тип целевой аудитории, физической инфраструктуры и т. д.), а по качественным критериям системы корпоративного обучения – сегодня весьма актуальны как для инвесторов и регуляторов, среди которых высокоразвитый КУ общепринято считать важным фактором устойчивости развития компании, так и для рынка труда, где КУ воспринимается как один из ключевых элементов бренда работодателя.

Для определения понятия «современный корпоративный университет» рассмотрим сначала природу корпоративных университетов и факторы их

быстрого роста в последние 30 лет, затем – отличительные черты этого понятия, верифицируемые сегодня через процедуры аккредитаций и сертификаций корпоративных университетов, которые являются важнейшими методами внешнего экспертного признания наиболее зрелых из них.

Бизнес-факторы быстрого роста КУ были разнообразны. Уже в 1990-е годы на фоне набиравшей силу экономики знаний ведущие компании во всех экономически развитых странах осознали ключевую роль человеческого капитала в создании устойчивых конкурентных преимуществ в этой экономике нового типа.

Термин «корпоративный университет» стал общепринятым после выхода в свет в 1994 г. книги американского исследователя Дж. Мейстер «Корпоративные университеты: уроки создания рабочей силы мирового класса». Вскоре началось формирование институциональной инфраструктуры для содействия профессиональному развитию КУ: в 1997 г. в США была основана их первая ассоциация – Corporate University Xchange (CorpU), а Европейская ассоциация развития менеджмента (European Foundation for Management Development, EFMD) провела для своих членов – ведущих бизнес-школ и компаний мира – первый семинар по тематике КУ. Затем появились экспертно-аналитические издания: доклад EFMD «Вызов корпоративных университетов: корпоративная конкурентоспособность, обучение и знания» (2001) и первое российское исследование, доклад Ассоциации менеджеров «Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике» (2002). В том же 2002 г. мировая управленческая литература обогатилась двумя другими систематизациями знаний о КУ как новом феномене менеджмента организаций: в США вышел сборник статей под редакцией М. Аллена «Справочник по корпоративным университетам», а во Франции – книга А. Рено–Кулон «Корпоративные университеты: на пути к глобализации интеллекта», в которой впервые были сделаны их международные сравнения.

Основное внимание на начальном этапе исследований КУ уделялось общим описаниям практик их функционирования и другим особенностям их роли в развитии компаний. Общепринятым стало понимание того, что корпоративные университеты (КУ) отличаются от обычных университетов тем, что они объединяют в себе обучение и практическую работу по решению конкретных бизнес-задач компаний. В отличие от традиционных корпоративных центров обучения, КУ также применяют системный подход к развитию талантов для решения стратегических задач компании и играют роль внутренней экспертизы в передовых концепциях и методах обучения.

Дальнейшее развитие КУ – независимо от их организационно-правовых форм, целевой аудитории, спектра видов деятельности, портфеля образовательных программ и других черт многообразия из бизнес-моделей – подтвердило корректность этих критериев дифференциации корпоративных университетов от других традиционных провайдеров обучения для сотрудников компаний.

Сегодня при создании нового или развитии действующего КУ почти аксиомой является трактовка его как центра профессиональной экспертизы в дизайне и реализации системного корпоративного обучения для обеспечения реализации бизнес-стратегии компании и проактивного участника процесса определения ее потребностей в обучении и развитии сотрудников.

## **2 Исследование механизма управления корпоративным обучением в международных компаниях (Влияние корпоративного обучения на бизнес–процесс, существующий в международной компании)**

### **2.1 Анализ деятельности корпоративного обучения в компании ПАО «Магнит» (при изменении структуры бизнеса)**

В декабре 2019 г. мы запустили Корпоративную академию «Магнита», которая объединяет всю деятельность Компании по обучению профессиональным навыкам и развитию персонала. В академии действуют различные факультеты по направлениям обучения сотрудников. В роли преподавателей выступают внутренние тренеры Корпоративной академии и приглашенные специалисты, а также опытные сотрудники «Магнита». Общее количество сотрудников академии составляет 108 человек. По итогам прохождения отдельных программ Корпоративная академия выдает дипломы и свидетельства установленного образца, так как имеет лицензию Министерства образования и науки России на осуществление образовательной деятельности.

Цель Корпоративной Академии – повысить конкурентоспособность компании за счет практико-ориентированных программ обучения и профессионального направления в развитии сотрудников.

В компании необходимо быстро и эффективно подготавливать сотрудников и обеспечивать их постоянное развитие. Компания Магнит разрабатывает и внедряет образовательные программы для персонала, чтобы поддерживать соответствие профессиональных навыков и знаний сотрудников с задачами компании, требованиями рынка труда, ожиданиями потребителей и общества в целом. Компания Магнит имеет большой опыт в подготовке кадров, ежегодно корпоративная академия Магнита обучает более 30 тыс. человек. В отчетном году на факультете ритейла обучено более 165

тыс. новых сотрудников (охват 96%). Более 5,5 тыс. работников успешно прошли обучение на факультете логистики.

ПАО «Магнит» – предприятие, основной вид деятельности которого аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Юридический и фактический адрес предприятия: 350024, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Солнечная д. 15/5.

Корпоративная академия Магнита включает в себя несколько факультетов:

- Факультет категорийного менеджмента – Разработана программа «Категорийное ревью», Курсы по обучению эффективной коммуникации и переговорам.
- Собственное производство – Программы обучения по технологиям работы агрокомплексов и производств, Программы наставничества.
- Факультет информационных технологий – Обучение по развитию навыков управленческих компетенций, Обучение технической экспертизе с привлечением сторонних специалистов
- Факультет логистики – Курсы по культуре безопасности, технологиям работы в области цепочек поставок и управленческим компетенциям в логистике.
- HR-факультет – Курсы по Agile и продуктовому подходу в области HR, Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Факультет ритейла – Профессиональные программы обучения по технологиям работы и тренинги по управленческим компетенциям в ритейле для руководителей.

В данный момент корпоративная академия компании «Магнит» претерпевает определенные изменения, связанные с наладкой процессов.

Корпоративная академия компании ПАО Магнит занимается обучением сотрудников. Основной деятельностью ее является разработка и проведение



обучения как в тренинговом формате с выдачей корпоративных сертификатов, ценность которых варьируется. Так и проведение лицензионного обучения с выдачей удостоверений, привязанных к диплому, и которые в свою очередь заносятся и привязываются к диплому сотрудников.

Обучение внутри компании многоуровневое. Корпоративная академия ответственна за обобщение материалов и их систематизацию, в большей степени ориентирована на помощь бизнесу и реализует его потребности. Например, разрабатывает особенные программы вместе с «Высшей школой экономики» и проводит обучение ТОП–менеджмента компании.

Корпоративным обучением в компании ПАО Магнит занимается дирекция под названием Корпоративная академия. В ее функции входит разработка обучения для сотрудников компании, а именно офиса ГК, закупка обучения у сторонних провайдеров и разработка и внедрение обучения сотрудников розничной торговли компании. В Корпоративной академии существует несколько отделов:

Внешнее обучение:

Данный отдел осуществляет обучение сотрудников у сторонних провайдеров. Иными словами, в отдел поступает запрос от руководителей на обучение сотрудников, в большинстве случаев запрос приходит от руководителей IT направлений, так как в компании пока нет отдела, который бы мог разрабатывать обучающие программы для этого направления.

За период с января по май было проведено обучение для 156 сотрудников, среди них 100 сотрудников из IT, оставшиеся 56 сотрудники других департаментов.

Стоит отметить, что отдел внешнего обучения реализует не все запрашиваемое обучение прежде, чем запрос будет передан в работу, он проходит согласовательный процесс, в котором участвуют руководители сотрудников, направляющие запрос, директор Корпоративной Академии, как владелец бюджета и руководитель отдела внешнего обучения.

Также в обязанности отдела входит оплата по уже договоренным обязательствам. Например, коллаборация с Высшей школой бизнеса, оплачивается этим отделом.

По процессу работы все регламентировано, после получения согласованного запроса, заключается договор с внешним провайдером, далее с сотрудников подписываются два дополнительных соглашения: одно на обработку персональных данных и второе в случае если обучение выходит дороже определенной суммы, то сотрудник должен будет либо отработать в компании определенный период времени, либо в случае увольнения заплатить не отработанную сумму.

И уже после того, как сотрудник завершил обучение производится оплата и подписываются закрывающие документы.

Внешнее обучение очень сильно зависит от возможностей компании, поэтому в случае возникновения каких-либо трудностей в компании на внешнее обучение на первое накладывают мораторий.

Отдел методологии и разработки программного обучения:

Основная задача данного отдела заключается в разработке внутреннего обучения для сотрудников компании. Оно направлено на разработку Мягких навыков. Конечно, есть тренинги с обычными навыками, например, работа с таблицами и презентациями.

Тренинги обычно пишутся под запрос и потребность, происходит это путем изучения сотрудниками отдела материала и разработка на его основе соответствующего курса. Или же сотрудники сначала проходят обучение у внешних провайдеров, а затем перерабатывают курсы или транслируют их сотрудникам компании.

Есть и уникальные разработки такие как Лидерская Мастерская и Системное Мышление. Они разработаны и проводятся исключительно внутренними силами компании, через них уже прошло уже более 3 000 сотрудников.

Отдел лицензионного обучения

Это единственный отдел Корпоративной Академии имеющий законное право выдавать удостоверения, регистрация которых заносится в специальную учетную систему. Удостоверения являются официальным дополнительным документом к диплому об образовании, как например, удостоверение о повышении квалификации.

На период с января по май обучение уже прошло больше 400 сотрудников. Обучение включает в себя курс и трех блоков Agile обучения: Scram, Kanban и Lean.

Обучение разрабатывается совместно с внешними провайдерами, но в данном случае Корпоративная Академия принимает непосредственное участие в разработке программы и регламентируют общие положения курса.

#### Отдел обучения сотрудников розницы

При трудоустройстве в любой из магазинов Магнит, сотрудник обязан проходить обучение на корпоративной портале Магнум, который создан специально для обучения сотрудников компании. В нем описаны все правила работы с кассой, правила поведения сотрудников в магазине, техники продажи товаров с касс, а также именно этот портал является ключевым при адаптации новичка и вводит его в профессию.

#### Цифровое обучение

Они являются вспомогательным отделом, они помогают всем отделам, которые занимаются разработкой внутреннего обучения. Их главная задача создать визуально понятный и доступный для просмотра материал.

У каждого отдела своя определенная задача (описание названия отдела и функции, которые он выполняет). Это позволяет равномерно распределить нагрузку и реализовывать поставленные задачи и закрывать появляющиеся потребности. Заказчиками по обучению являются разные люди, например, обучение сотрудников розничной торговли получает задачи в основном от бизнеса, и нацелены они в большинстве случаев на повышение работоспособности сотрудников и увеличение продаж компании. В отдел внешнего обучения приходят задачи в основном от руководителей разных

департаментов, которые хотят либо сами пройти обучение, либо хотят, чтобы кто-то из их сотрудников прошел обучение. Самым востребованным аспектом данного отдела является обучение по IT специальностям, а также этот отдел проводит оплату по конференциям, на которых присутствуют сотрудники компании.

Для обучения сотрудников в другой стране была выработана специальная программа в соответствии с их вероисповеданием и (Халяль правилами). Это помогает увеличить продажи и уменьшить вероятность появления конфликта. Помимо того, что происходит разработка образовательных курсов для сотрудников магазина, так же проходит закупка внешнего обучения для повышения квалификации сотрудников компании.

В основном спектр видов деятельности корпоративной академии заключается в образовании, которое либо разрабатывается внутри компании, либо приобретается в сторонних организациях. У академии имеется государственная лицензия на образовательную деятельность, которая позволяет не только обучать сотрудников, но и выдавать сертификаты, для заверения и подтверждения прохождения обучения.

В портфель образовательных программ входят 25 модульных программ. Структура университета построена из 5 факультетов: в четырех факультетах – по три уровня грейдов, в каждом из которых две модульные программы: для новой роли и для текущей роли, и на факультете HR – одна программа.

Так же есть 6 уровневых программ таких как развитие кадрового резерва для высшего, среднего, линейного менеджмента. И все это легко реализуется через оффлайн и онлайн обучение.

Есть три основные инновации в дизайне и реализации образовательных решений в 2020 – 2022 гг.:

Проектирование программы развития «Энергия лидерства» для разных уровней грейдов через продуктовый подход.

Автоматизация процессов обучения: наставничество, кадровый резерв, интеграция с HR-сервисами.

Развитие мобильной версии LMS (learning management system – система управления обучением – платформа или программное приложение, предназначенные для интеграции инструментов обучения, а также администрирования, управления и распространения учебных программ, формирования аналитики и отчетности обучения.

Корпоративная академия Магнит имеет и внешнее профессиональное признание в 2020 году при участие в премии «СМАРТ-ПИРАМИДА» были заняты места: 2-е место в номинации «Лучшая программа корпоративного обучения» с проектом «Школа-магазин» и 2-е местов номинации «Лучшая программа онлайн-обучения» с проектом «Школа digital-тренингов Магнит».

При участии в Международной премии «Мы вместе – трек бизнес» корпоративная академия Магнит заняла 2-е место в номинации «Лучший социальный проект года» с проектом «Добрый заяц».

В исследовании приняли участие около 250 тысяч человек, включая продавцов и топ-менеджеров. Были охвачены все бизнес-направления, включая розницу, логистику, собственные производства и офисных работников. Результаты опроса показали, что 77% сотрудников остаются лояльными компании и не планируют менять работу. Это увеличение на 9 процентных пунктов по сравнению с 2021 годом и является максимальным значением за последние три года. Анализ рынка показывает, что уровень лояльности персонала розничной сети выше среднего показателя в продовольственном ритейле. Индексы удовлетворенности работой и вовлеченности также увеличились. Доля довольных условиями труда и атмосферой в коллективе составила почти 80% (+8 п.п.) по итогам 2022 года. Доля вовлеченных сотрудников, которые мотивированы и продуктивны, составила почти 85% (+2 п.п.). Индекс чистой лояльности (eNPS) вырос на почти 20 п.п. и составил 37%. Он отражает разницу между приверженцами компании и критиками, а также долю сотрудников, которые поддерживают развитие розничной сети и рекомендуют «Магнит» в качестве работодателя.

По отношению к отрасли, eNPS компании находится на стыке секторов «выше среднего» и «среди лучших».

Были внедрены программы «Управление карьерой» для офисного персонала «Магнита», системы наставничества для офисного персонала, компетенции национального чемпионата рабочих профессий WorldSkills «продавец–кассир» для повышения привлекательности профессии и молодых талантов в профессию.

Произведен запуск цикла образовательных лекций, вебинаров, подкастов «За пределами работы» для сотрудников «Магнита», включая новые курсы «Психологическая поддержка сотрудников в период турбулентности», «Осознанное родительство» в партнёрстве с факультетом психологии МГУ и «Вебинары о питомцах».

Запуск программы Корпоративной академии для переобучения специалистов из других секторов ритейла, потерявших работу, а также людей, находящихся в трудных жизненных обстоятельствах, с последующим трудоустройством. Также запущена инициатива «С теплом к людям» для сотрудников старше 60 лет в подмосковном подразделении «Магнита», включающая обучение персонала и обсуждение идей по улучшению рабочих процессов с директорами филиалов.

В 2022 году каждый сотрудник прошел 32,5 часа занятий в рамках программ обучения. Курсы и семинары проводились в разных операционных подразделениях Компании и включали различные категории сотрудников, такие как охрана труда и корпоративная этика. Самая обширная программа обучения в Компании была связана с охраной труда и производственной безопасностью - в 2022 году ее прошли более 131 тысячи человек. Общее количество сотрудников «Магнита», прошедших обучение по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки, составило почти 7,3 тысячи человек. Более 12,4 тысячи человек приняли участие в тренингах по корпоративной этике.

В 2022 г. наибольшее внимание уделялось программам обучения с привлечением внутренних ресурсов, активно развивались программы с участием лидеров Компании в качестве тренеров.

Таблица 1 – Показатели в области реализации обучающих программ в Компании ПАО «Магнит»

<b>Показатель</b>	<b>2022</b>
<b>Среднее количество часов обучения (все виды) на одного работника Компании, час</b>	
Руководители, специалисты и другие служащие	32,5
<b>Общее количество часов обучения работников Компании, тыс. час, в т. ч. в разбивке по полу</b>	<b>9 737</b>
– Мужчины	2 921
– Женщины	6 816
<b>Численность работников, прошедших обучение по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки в Компании, тыс. человек</b>	<b>7 289</b>
Руководителей, специалистов и других служащих, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования	7 289
<b>Численность работников Компании, прошедших обучение в области производственной безопасности, человек (*)</b>	131 335
<b>Численность работников Компании, прошедших обучение в области норм корпоративной этики, человек</b>	<b>12 414</b>
<b>Всего прошли все виды обучения, сотрудников</b>	<b>411 618</b>
(*) Указаны сведения о руководителях, специалистах и других служащих, прошедших предаттестационную подготовку по промышленной безопасности, охране труда и др. Численность работников, прошедших обучение, указана в человеко-курсах (если один человек обучался два раза, то он считается два раза).	

В 2022 году Корпоративная академия продолжила формирование культуры наставничества. В рамках программы наставничества было задействовано более 15 тысяч сотрудников. Организовано более 1,2 тысячи посещений школ-магазинов для работников компании, проведены мотивационные встречи наставников с новичками, а также проводилась работа по обучению наставников. В логистическом подразделении и на собственном предприятии («Кубанский комбинат хлебопродуктов») была

внедрена система наставничества. Кроме того, была запущена автоматизированная система премирования наставников розничных магазинов.

Для сотрудников розницы были разработаны и внедрены новые программы обучения. Эти программы включали тренинги при вступлении в должность, а также тренинги по 132 темам, связанным с нововведениями в компании «Магнит». Руководители розничного бизнеса также развивали свои профессиональные компетенции, изучали новые технологии управления и проходили тренинги.

В 2022 году была запущена программа развития талантливых руководителей под названием «Энергия лидерства». В рамках этой программы успешно реализован курс для 60 руководителей среднего менеджмента (14 грейд), а также запущен курс для 46 руководителей топ-уровня (15-16 грейд). Кроме того, для руководителей в кадровом резерве были организованы специальные «Лидерские мастерские», в которых обучение управленческим навыкам прошли 110 руководителей разных функций. В «Лидерских мастерских» в качестве тренеров участвуют руководители, что способствует развитию самообучающейся системы в компании «Магнит».

В 2022 году также было продвижение в области обучения персонала собственных предприятий и логистических подразделений. Были введены новые программы электронного обучения для массового персонала, а также проведены вебинары по менеджменту для руководства производственных предприятий. Всего было разработано более 60 единиц учебного контента, проведено 247 тренингов, два семинара и Speaker Club для IT-подразделений.

Таким образом, была проделана огромная работа, которая включала в себя не просто формирование отдельного департамента, который бы занимался развитием персонала, а был создан и внедрен, по сути, новый бизнес-процесс, который несмотря на свое недолгое существование уже внес весомый вклад в развитие компании. После появления Корпоративной академии Магнит количество уволенных сотрудников сократилось в



несколько раз, а статистика, по карьерному росту, пошла на увеличение. Мы можем заметить также, что в трудоустройстве в компанию Магнит стало заинтересовано гораздо больше людей разных возрастов.

## **2.2 Оценка экономической эффективности корпоративного обучения и его влияние на работу сотрудников компании**

Для того чтобы рассчитать экономическую эффективность компании ПАО Магнит возьмем показатель возврата вложенных средств и индикатор эффективности инвестиций. Индекс помогает провести прямое сравнение и сделать однозначный вывод об эффективности обучения для бизнеса. Используя формулу, приведенную ниже проведем анализ, и посмотрим, насколько корпоративное обучение, реализуемое Корпоративной Академией выгодно для бизнеса:

$ROI = (\text{чистая прибыль} - \text{полный объем расходов}) / \text{полный объем расходов} \times 100\%$ .

Индекс ROI показывает выгодность корпоративного обучения для компании. Учитывая тот факт, что корпоративная академия Магнита существует с 2020 года. В этот период было налажено обучение сотрудников розничных магазинов. Благодаря этому появилась определенная стандартизация в правилах работы сотрудников, а также легкое введение в должности новичков.

В таблице 2 мы можем увидеть, что индекс ROI отрицательный, что указывает на то, что корпоративное обучение малоэффективно, однако стоит отметить, что для таких компаний как Магнит характерно иметь некоторые отрицательные показатели в связи со спецификой деятельности. Так как большая часть обучения реализуется внутренними сотрудниками компании, что затрачивают только канцелярию, а если добавлять к этому расходы на внешнее обучение, то тут тоже есть несколько нюансов, в том что с 2021 по

2022 года действовал мароторий на внешнее обучение, что ограничивало возможности и проходило лишь обязательное обучение.

Таблица 2 – Экономические показатели компании Магнит за 4 года

Магнит	2020	2021	2022	2023
Дата отчета	04.02.2021	04.02.2022	16.06.2023	15.05.2024
Выручка, млрд руб	1 554	1 856	2 352	2 545
Опер. прибыль, млрд руб	88.4	108.9	98.0	135.5
ЕБИТДА, млрд руб	109.4	133.1	160.5	166.0
Чистая прибыль, млрд руб	33.0	51.7	34.1	58.7
Опер. денежный поток, млрд руб	149.6	169.5	236.5	143.0
CAPEX, млрд руб	32.1	66.9	48.8	67.1
Опер. расходы, млрд руб	318.2	378.7	464.1	477.3
Себестоимость, млрд руб	1 188	1 421	1 817	1 966
Амортизация, млрд руб	45.9	52.7	59.7	134.0
Расх на персонал, млрд руб	168.6	199.1	242.7	278.3
Процентные расходы, млрд руб	43.8	48.6	67.7	84.7
Активы, млрд руб	945.4	1 209	1 396	1 430
Чистые активы, млрд руб	182.9	179.0	207.4	158.5
Долг, млрд руб	166.1	270.4	420.3	402.2
Чистый долг, млрд руб	121.4	197.0	105.4	164.2
Капитализация, млрд руб	577.6	555.0	443.1	712.2
EV, млрд руб	699.0	752.0	548.4	876.4
Баланс стоимость, млрд руб	150.5	67.4	128.4	70.4
EPS, руб	323.7	507.4	334.5	575.8
Рентаб ЕБИТДА, %	7.0%	7.2%	6.8%	6.5%
Чистая рентаб, %	2.1%	2.8%	1.4%	2.3%
Доходность FCF, %	14.7%	-0.8%	28.2%	2.4%
ROE, %	18.0%	28.9%	16.4%	37.0%
ROA, %	3.5%	4.3%	2.4%	4.1%
ROI, %	-89,6%	-86,3%	-92,6%	-87,7%
P/E	17.5	10.7	13.0	12.1
P/FCF	6.81	-131.5	3.55	42.0
P/S	0.37	0.30	0.19	0.28
P/BV	3.84	8.23	3.45	10.1
EV/ЕБИТДА	6.39	5.65	3.42	5.28
Долг/ЕБИТДА	1.11	1.48	0.66	0.99
CAPEX/Выручка, %	2%	4%	2%	3%

Оценка эффективности обучения по модели Джоша Берсина, 9 параметров:

- Адаптированность:

В корпоративной академии Магнита постоянно адаптируется под изменяющуюся среду, это касается не только изменения программ, но и изменение форматов, например, на диаграмме мы можем увидеть изменения, которые произошли в обучении в период коронавируса.

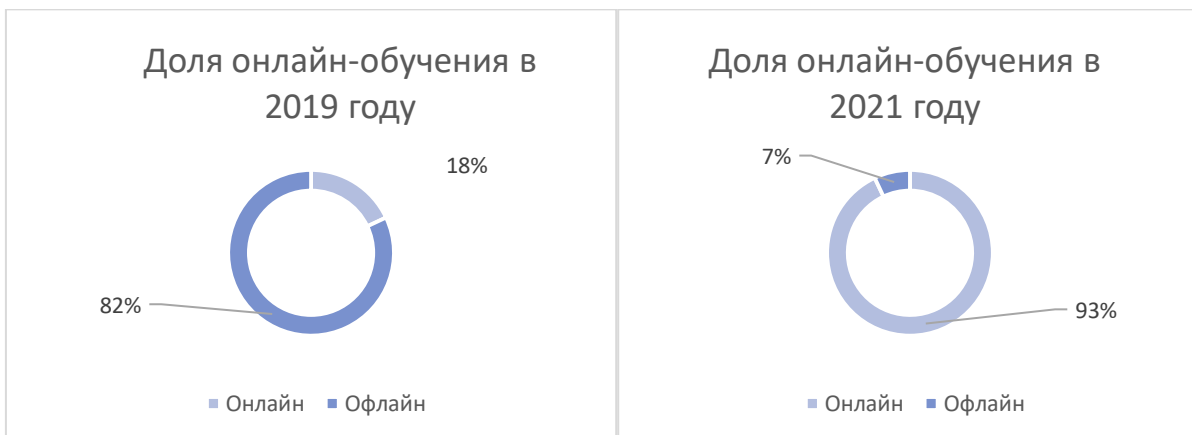


Рисунок 5 – Изменения, которые произошли в обучении 2019–2021 гг.

- **Адресность:**

В Корпоративной академии было создано несколько специальных программ для руководителей компании. В обучении ежемесячно принимают участие около 350 руководителей во всей компании. Таким образом, сотрудники проходят обучение по следующим программам.

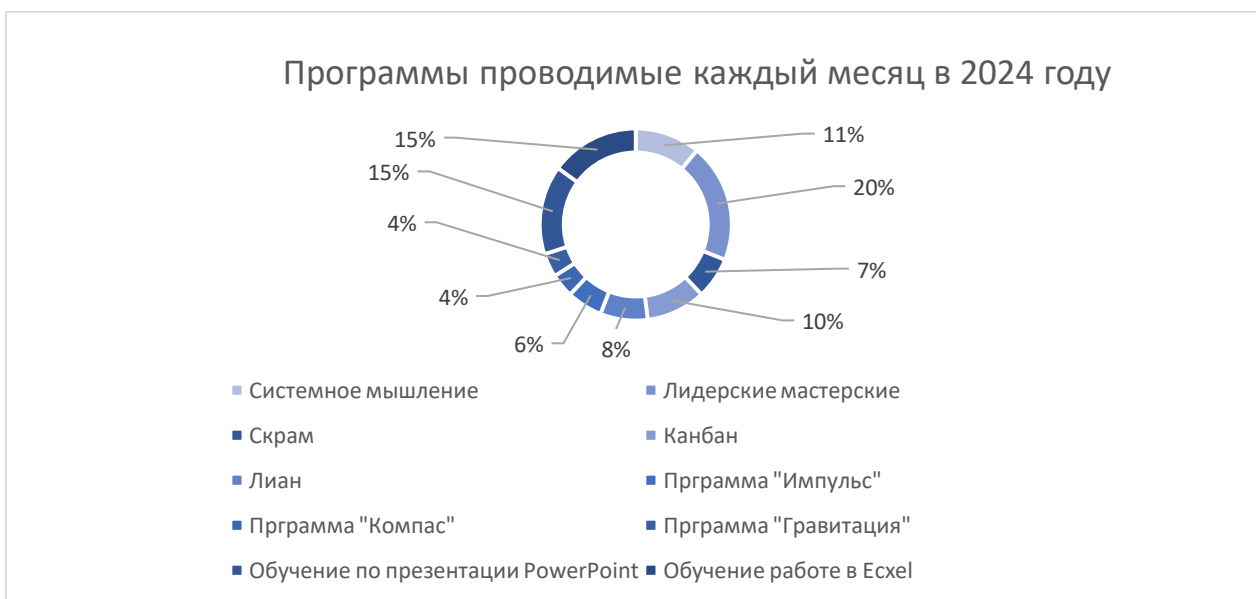


Рисунок 6 – Программы обучения в корпоративной академии.

- Рентабельность

В зависимости от приоритетов и важности обучения, вносятся определенные ограничения, например, в 2023 году был введен мораторий на внешнее обучение. Поэтому произошла такая ситуация количество запросов на внешнее обучение за год составило около 2 000 заявок на обучение, однако реализовать смогли только 30% от всего числа.

В 2024 году мораторий был снят и за первые 3 месяца было подано, обработано и реализовано 264 заявки на обучение.

- Целесообразность

Корпоративная академия Магнита создана в 2019 году и уже доказала свою полезность и эффективность, специально созданный портал для обучения Магнум помогает быстрее адаптироваться в компании и дает возможность обучать и осваивать разные полезные навыки онлайн.

А принимая во внимание тот факт, что курсы разработаны силами академии для любого сотрудника компании, они являются бесплатными. И каждый желающий может повышать свои знания и компетенции, так как на платформе присутствуют как Soft–скиллы, так и Hard–скиллы.

А также компания Магнит оплачивает обучение программистов, это позволяет компании удерживать ценные кадры и получить высококвалифицированных сотрудников.

- Соответствие ограничениям

Все обучения проходят либо неотрывно от рабочего процесса или же путем согласования командировок. В основном никаких проблем в период обучения не возникает, однако в связи загруженности некоторые сотрудники по разным причинам не могли полностью курс обучения, и тогда для них отдельно согласовывали новый старт в следующем потоке.

- Удовлетворённость (какие впечатления у сотрудников?)

По итогам прохождения любого обучения сотрудники заполняют бланки в формах, которые являются своего рода обратной связью для сотрудников корпоративной академии. Анализ показал, что по итогам

прохождения обучения процент неудовлетворенных или недовольных сотрудников составляет всего 3%.

- **Продуктивность**

Очень сильное влияние обучение оказало на Топ–менеджмент компании Магнит, а именно программы, которые были разработаны Корпоративной академией совместно с Высшей школой экономики. Пройдя первый поток было принято решение запустить следующий поток уже для руководителей среднего звена под названием "Энергия лидерства. Компас".

- **Индивидуальные результаты**

Корпоративная академия помогла компании найти среди своих сотрудников так называемых «звездочек», у которых есть идеи по улучшению и развитию компании и которые благодаря таким программам как «Лидерские мастерские», «Управление проектами» смогли не просто высказать свою идею, но и прописать план ее реализации и высчитать полезность.

- **Результаты организации**

В приведенной ранее таблице можно увидеть, что показатели компании значительно выросли несмотря на то, что расходы на персонал были увеличены, компания сохранила свою стабильность, и нашла новые пути развития.

Корпоративное обучение внедрили для того, чтобы компания смогла самостоятельно растить себе квалифицированные кадры. Причем компания осуществляет это с довольно сильным размахом. Например, Магнит осуществляет такой проект как М–Лайф. Проект направлен на помощь детям–сиротам, основная концепция проекта – это обучение детей, с целью дальнейшей работы в компании. Таким образом, дети могут получить необходимо образование и у них есть возможность полноценного карьерного роста в будущем. А компании, это выгодно с той стороны, что она сразу подготавливает себе нужные и правильно обученные кадры.

Все обучающие программы, которые реализует Корпоративная академия Магнита проходят проверку и оценку сотрудниками через рассылку

формы по Обратной связи, в которой проставляются оценки от 1 до 10 по удовлетворенности программы и ее соответствия запросу. Если есть существенная разница, то происходит корректировка, если случай разовый, то идет отдельная проработка.

### **2.3 Проблемы осуществления корпоративного обучения внутри международной компании**

Для решения проблем с корпоративным обучением необходимо учитывать индивидуальные особенности компании и её бизнес–процессы.

Работу Корпоративной Академии с внешними провайдерами усложняет невозможность взаимодействовать через систему ЭДО (электронного документооборота), хотя в компании уже есть система ЭДО, с которой работает розничный сектор. Сложность перехода документооборота Корпоративной Академии заключается в том, что слишком большой объем документов проходит процесс согласования и проверки.

Чтобы доказать, почему эффективность корпоративного обучения повысится с внедрением электронного документооборота, мы можем использовать данные, иллюстрирующие улучшения в нескольких ключевых областях. Так электронный документооборот (ЭДО) сокращает время, затрачиваемое на выполнение административных задач, позволяя сотрудникам уделять больше времени обучению.

В таблице 3 мы можем увидеть, что затраты, связанные с бумагой, сократятся в 36 раз, это даст существенную экономию денежных средств. Также это уменьшит время, затраченное на документы, и тем самым упростит не только внутренний процесс документооборота, но и улучшит скорость коммуникации с внешними контрагентами.

Нельзя отрицать и увеличение точности отчетов и доступа к документам сотрудникам. А что самое главное при работе с документами это уменьшение ошибок при работе с документами.

Таблица 3 – Влияние ЭДО на работу в компании

<b>Метрики</b>	<b>До СЭД</b>	<b>После СЭД</b>
Время, затраченное на управление документами (часов в месяц)	40	10
Затраты на бумагу и печать (руб/месяц)	18 000	500
Доступ сотрудников к учебным материалам (%)	60	90
Точность отчетности (%)	75	95
Ошибки при работе с документами (в месяц)	15	3

Проблемы, которые существуют сейчас в большинстве случаев связано с некорректной или недостаточной обратной связью. Происходит задержка по принятию решений. Это влияет на обоснование необходимости корпоративного обучения для сотрудников перед бизнесом.

Также путем исследования было выявлено то, что филиалы Корпоративной Академии, которые находятся в округах самостоятельно редактируют материалы курсов, которые им передают. Это создает массу не нужных и бесполезных дублей одного и того же обучения. А также тратит время тренеров–методологов, которые вместо разработки профильных курсов по потребности, занимаются переделкой уже готовых материалов.

Сейчас в корпоративной академии Магнит существует ряд проблем, которые не позволяют ей перейти на новый уровень. Первая из них это проблема автоматизации многих процессов, например, при получении запроса нет понимания кому именно надо обрабатывать этот запрос и нет чётко определённого процесса, по которому проходит обработка запроса.

Также присутствует смещение приоритезации, то есть при разработке онлайн обучения, в данный момент идёт разработка идёт не только на обучение офисных сотрудников коопмпании, но и сотрудников различных магазинов. И сейчас приоритет отдаётся именно сотрудникам розницы и программисты, которые непосредственно участвуют в разработке и внедрении курсов больше ориентированы на обновление программ для обучения новичков.

Немаловажной является также проблема с финансированием, потому что как только происходит кризис или компания попадает в сложное положение, то первое, что замораживается это бюджет на обучение. И на реализацию проходят только срочные и важные запросы, которые непосредственно согласовываются с директором корпоративной академии.

Есть ещё проблема с набирали курсов, иногда происходит такое, что под конкретный запрос уже разработано обучение и доступно для изучения, но его не хотят использовать и просят переписать в итоге получается, что один курс проходит раз пять или больше под разными названиями, что только нагружает всю систему.

Процесс поступления запроса тоже нарушен, и даже если в связи с высокой нагрузкой некоторые запросы на обучение отклоняются, то заказчик обходит этот отказ путем прямого запроса через директора корпоративной академии, которая согласует и приоретизирует его. При этом нет чёткого графика или плана реализации обучения, и никто даже сотрудники отдела не всегда знают о загруженности своих коллег.

Что касается решения, то тут стоит пересмотреть отношение к запросам от разных групп корпоративной академии, а именно либо дополнительно запросить группу программистов, которые бы занимались только одним конкретным блоком и только при крайней необходимости подключились бы к другим, либо путем переговоров добиться равного отношения к проектам и постепенно реализовывать свои запросы.

Существует «дыра» в процессе, которая его тормозит и это количество согласовантов при запросе, нет чёткого списка идя по которому можно получить согласование, наоборот при каждом запросе он может меняться и поэтому происходит то, что это всегда новый и неизвестный процесс.

Из-за этого теряется много сил и времени на выполнение, что в последствие сбивает и даты самого обучения, и получается так что не все заявленные в самом начале сотрудники могут пройти обучение.



НО есть и положительные моменты, например, при прохождении обучения у внешнего провайдера если оно дороже определенной суммы, то сотрудник обязан подписать согласие на отработку в компании определенное количество времени, что даёт компании преимущество, что знания полученные сотрудником будут получены и компанией, а если сотрудник хочет уволиться раньше, то он просто должен вернуть стоимость обучения или неотработанный остаток.

Таким образом, главными проблемами осуществления корпоративного обучения внутри компании Магнит являются размеры компании, которые создают дисбаланс в приоритетах, в данный момент нет стабилизатора работы корпоративной академии так как она старается подстроиться под бизнес-процессы и потребности бизнеса. А постоянная смена тенденций на обучение создает пропасть между обучающимися и тренерами, которым не хватает времени на подготовку, проработку и анализ материалов. Помимо этого, как и любой другой отдел компании Корпоративной академии необходим стабильный бюджет, который она может использовать для внутреннего развития и более качественного обучения.

Еще сложность добавляет удаленность филиалов корпоративной академии друг от друга, потому что происходит искажение информации из-за неспособности тренеров на филиалах объяснить и донести до руководителей все тонкости обучающего процесса.

### **3 Разработка эффективных методов внедрения корпоративного обучения в международной компании**

#### **3.1 Совершенствование управления корпоративным обучением в международной компании на основе внедрения новых методов и инструментов**

Если мы начинаем затрагивать такую тему как методы обучения в компании, то можно отметить, что с развитием цифровых технологий происходят и изменения, но есть и такие методы эффективность, которых сложно опровергнуть и который почти невозможно полностью убрать или заменить на альтернативные. Теперь давайте рассмотрим какие существуют методы обучения в компании и как они применяются. Существуют очные методы обучения сотрудников организации выделяют следующие:

1. Лекции. Это напоминает лекции в университете, когда преподаватели с кафедры выступают перед большой аудиторией. Однако главным недостатком такого подхода является минимальное взаимодействие лектора с аудиторией и отсутствие обратной связи.

Корпоративная Академия Магнита почти не использует лекции в обучении, однако в некоторых моментах они все же присутствуют, например, это касается обучения, которое проводится внешними провайдерами, так с сентября по октябрь было проведено обучение «Оказание первой помощи», которое проводилось по методу лекций, затем практических занятий и уже в конце был небольшой экзамен.

2. Семинары. Еще один метод, пришедший из университетов. В отличие от лекций, участники обучения могут общаться с тренером, высказывать свое мнение и участвовать в дискуссиях.

Такой формат часто проводится в формате мозгового штурма, который помогает проанализировать ситуацию и посмотреть на сложившуюся ситуацию под другим углом, недавно сотрудники головной компании

Корпоративной Академии Магнита собрались в филиале Москвы для поиска решения проблем с автоматизацией обучения и привлечении к обучению «Мягким» навыкам не только сотрудников офисов, но и сотрудников магазинов, по результатам было найдено несколько решений, а также проводится анализ кейсов, где участники разных подразделений решают коммерческие задачи, это помогает настроить разные отделы на одну волну и создать понимание между ними.

3. Тренинги. Формат, близкий к семинарам, но нацеленный на практику. Например, если на семинаре обсуждается, как лучше всего общаться с клиентами, то на тренинге нужно будет позвонить реальному человеку. Благодаря таким занятиям сотрудники не только улучшат профессиональные навыки, но и получат положительные эмоции.

Так для проверки покупаемости товаров не только проводился анализ и дискуссии по поводу их продаж, но также были выезды на магазины и проводились исследования. Были также тренинги посвященные созданию нового продукта и оценки его ценности для покупателя.

4. Наставничество. Этот метод заключается в том, что один сотрудник делится своим опытом с другим. Наставничество помогает сократить период адаптации, усилить HR-бренд и укрепить корпоративную культуру. Сотрудник при этом получит практические знания, которые помогут ему с первых дней работы демонстрировать хорошие результаты.

Система наставничества в Корпоративной Академии Магнита введена не так давно, но она уже отлично себя зарекомендовала, сейчас адаптация новых сотрудников проходит гораздо быстрее, так как наставник отвечает на вопросы, возникающие у новичка, то он не теряется и не загружает лишними вопросами руководителя. Особенно сильно это помогает, когда новичок и руководитель территориально находятся в разных местах.

В период пандемии дистанционное обучение сотрудников организации стало намного популярнее. Согласно прогнозу GSV Ventures, к 2025 году объем рынка EdTech может достичь 1 трлн долларов. Если пять лет назад

EdTech только начинал развиваться в России, то сейчас оно становится все более популярным, и пандемия сильно способствовала его росту. По данным РБК, в 2020 году выручка топ-60 российских игроков в этой сфере выросла на 113%. Прогнозируется, что к 2022 году объем рынка EdTech в России достигнет 60 млрд рублей.

Онлайн-программы имеют множество преимуществ: организация обучения сотрудников проще, участники могут присоединяться к занятиям из любого места, финансовые затраты меньше (не нужно арендовать или искать помещение для занятий). И если раньше считалось, что онлайн-образование не стимулирует вовлеченность, то современные технологии обучения персонала решают эту проблему.

Дистанционные методы обучения персонала:

1. Видеокурсы. Сотрудники смотрят запись курса в удобное время и выполняют домашние задания. Формат, похожий на лекцию: человек так же пассивно слушает выступающего, разница лишь в том, что это происходит не в режиме реального времени.

Видео курсы очень помогают в адаптации новичка в компании Магнит они используются как вводные данные, которые показывают и рассказывают новичку, как строится рабочий процесс, какие правила есть в компании, какие меры предосторожности существуют. А также рассказывают основные рабочие моменты, с которыми сотрудник сначала знакомиться через вебинар, а затем он может под присмотром наставника или куратора отработать знания на практике.

2. Вебинары. Обычно вебинары посвящены определенной теме или направлению. Один или несколько спикеров сначала излагают теорию, демонстрируют презентацию через экран, делятся своими знаниями. Затем предлагают аудитории обсудить услышанное. Во время таких мероприятий можно задавать вопросы спикерам в реальном времени. Этот метод обучения сотрудников максимально приближен к очным семинарам.

Вебинары показали свою эффективность при обучении работе в программах, например, корпоративная академия проводит обучение по работе в PowerPoint и Excel, где благодаря демонстрации экрана, возможно более четко показать все необходимые инструменты и помочь решить какие-то проблемы, возникшие в процессе, сразу не отходя от компьютера. Еще огромная польза от вебинаров в том, что они способны объединить людей, находящихся на больших расстояниях и дать им одинаковый материал без потерь и лишних трат.

3. Общение в чатах. Если курс проходит несколько сотрудников, важно, чтобы они могли общаться между собой, обсуждать задания и делиться опытом. Этот метод не может существовать самостоятельно, но он может органично дополнять два предыдущих.

У корпоративной академии Магнита есть не просто свои чаты для общения, у них есть чат-боты с заранее прописанным алгоритмом, которые помогают решить вопросы и упростить некоторые моменты в обучении, существуют также группы в Тимс и ВК, где выкладываются материалы, ссылки, появляется информация по обучению и многое другое.

Для эффективного обучения в компании применяются специальные платформы по типу «Эквио», и также помимо собственного обучающего портала Магнум у корпоративной академии также есть своя электронная библиотека, которая создана при сотрудничестве с Альпиной, в этой библиотеке выкладываются подборки книг, которые рекомендуют к прочтению Топ-менеджеры компании, есть мини обучающие презентации и многое другое. Проводится даже специальный анализ статистик активности сотрудника при использовании библиотеки, благодаря чему происходит мониторинг и выявляются потребности.

Существует также третий вид корпоративного обучения персонала - смешанный (или гибридный). При смешанном обучении онлайн-занятия чередуются с очными. Например, теорию сотрудники могут изучать дистанционно, а практические задания выполнять на месте. При таком

подходе очень важно правильно организовать обучение персонала. Все этапы должны пройти последовательно: сначала сотрудник может ознакомиться с вводными и основными понятиями, просмотрев видеолекции, затем самостоятельно изучить необходимую литературу и расширить свои знания, и только после этого выполнить несколько задач на практике. Несмотря на сложность организации, у этого метода есть множество преимуществ: участники могут обучаться в удобном режиме, меньше отвлекаясь от работы, а очные тренинги помогут еще лучше закрепить пройденный материал.

Корпоративная Академия Магнит использует все возможные методы для обучения сотрудников. Корпоративный портал Магнум помогает проводить обучение в разных регионах страны удалённо. Причём результаты отображаются в системе, поэтому нет необходимости отвлекать сотрудника, чтобы узнать какие курсы он прошёл.

Корпоративная Академия использует сетевое обучение в качестве альтернативы одному обучению, так как не у всех сотрудников Магнита есть возможность приехать на очное обучение, а также из-за пандемии компания смогла неплохо адаптировать большую часть обучения для онлайн формата. Так де появилась возможность проводить обучение для большего количества участников.

При этом обучающие курсы, которые разрабатываются в корпоративной академии Магнита, связаны с потребностью, то есть в каждом округе есть свой филиал корпоративной академии, который собирает информацию и запросы на обучение и если такого обучения в компании нет его могут разработать.

Огромным плюсом является то, что есть общие обязательные курсы, которые находятся в архивах корпоративной академии и доступны тренерам-методологам для обучения. Это значительно облегчает работу в том плане, что при получении запроса на обучение, тренер может просто взять его из архива, и если это требуется просто немного его доработать под свои показатели. Так же были выведены определённые стандарты, по которым строится обучение,

и как правильно прорабатывать запрос и формировать паспорт проекта, программы.

Сотрудники корпоративной академии постоянно развиваются и собирают информацию. Так же они проводят планерки и общие сборы для проработки собранных и поступивших запросов. Постоянно мониторится эффективность обучения и ведётся учёт сотрудников, прошедших обучение. Помимо этого, привлекаются программисты для внедрения новых систем в Магнум для увеличения его возможностей.

Инструменты играют немаловажную роль в обучении сотрудников компании, их количество в отличие от методов гораздо обширней, но в данной работе мы рассмотрим несколько инструментов, которые точно применяются в Корпоративной академии Магнита.

Итак, как уже было сказано, что касается инструментов то их список тоже достаточно широк, потому как используются не только старые и уже проверенные инструменты, но и постоянно ведётся поиск новых. Это делается для того, чтобы сделать информацию и само обучение максимально понятным и доступным. Существуют определенные технологии корпоративного обучения:

Мобильные тренинги и чат-боты – диалог с чат-ботом заставляет постоянно отвечать на вопросы, выполнять задания, а не просто пассивно слушать лекцию. Ранее об этом упоминалось чат-боты используются, для упрощения коммуникации с обучающимися.

Виртуальная и дополненная реальность – в корпоративной академии Магнита существует один курс, который основан на дополнительной реальности, он создан для отработки навыков руководителей, его основная задача по результатам ответов руководителя моделировать ситуации и принимать от руководителя возможные решения по данным ситуациям.

Разнообразие контента и кейсы практического применения – Эффективно применяются в дополнение к обычным лекциям и видеокурсам тесты, практические задания, элементы деловой игры и кейсы, показывающие

применение получаемых знаний на практике, а также усиливают эффект полезности и способствуют дальнейшему развитию и применению полученных навыков.

Микрообучение – далеко не всегда есть возможность отвлечь сотрудника от работы на целый день, поэтому знания, которые могут ему потребоваться, должны быть оформлены в виде мини–лекций на 3–5 минут, когда один такой блок информации полностью раскрывает какую–либо актуальную тему.

В компании Магнит есть формат микрообучения в виде небольших методичке, которые в основном применяются как вспомогательный материал сотрудниками магазинов Магнит, они помогают ознакомиться с необходимой информацией, не отходя от кассы и их довольно легко изучать. Материалы сопровождаются не только текстом, но и картинками, на которых изображены необходимые действия, это способствует более быстрому пониманию материала.

Встроенные элементы контроля – опосредованный характер онлайн–обучения требует особо продуманной системы контроля, которая будет охватывать все основные аспекты курса и проверять усвоение всей информации, важной для работы.

Например, в Магнуме есть определенный критерий, по которому программа рассчитывает завершенность, т.е. успешное прохождение курса, таким образом курс считается завершенным при правильности ответов больше 90%. Этот показатель был установлен директором корпоративной академии.

Аналитика по каждому сотруднику – позволяет понять результативность и прогресс каждого сотрудника, прошедшего корпоративное обучение. На платформе Магнум и после заполнения формы обратной связи тренера Корпоративной академии собирают всю информацию в файле Excel и потом этот показатель можно отсортировать и вывести в отдельную статистику на слайдах в презентации. Это очень удобный инструмент, который показывает фактическую пользу от обучения и то насколько ориентированы сотрудники на обучение.



Таким образом мы можем увидеть, что и методы, и инструменты очень сильно влияют на корпоративное обучение и на то, как оно предоставляется. Конечно, это все обусловлено рядом факторов внешней среды, однако их ценность от этого не уменьшается, а наоборот возрастает. Разные методы и инструменты помогают компании адаптировать обучение для сотрудников и сделать его полностью доступным для каждого работника. Благодаря этому компания обеспечивает себя ценными и правильно обученными кадрами.

### **3.2 Становление корпоративного университета – центром компетенций в международной компании**

Корпоративные университеты могут стать одним из драйверов цифровой трансформации бизнеса, если в этих новых условиях они будут развивать стратегическое партнерство с ним и во все более возрастающей степени будут взаимодействовать с руководством компаний в определении областей их стратегического развития. Расширение арсенала методов управления корпоративной функцией обучения и развития путем включения в него услуг по организационной диагностике или трансформация корпоративных университетов в «знаниевые хабы» компаний не представляется возможным без четкого понимания со стороны КУ направлений их развития. Поэтому сегодня эта корпоративная функция должна быть не только «партнером», но и быть «внутри» компании, фокусируясь на воздействие обучения на достижение актуальных целей бизнеса и индивидуальных карьерных целей обучающегося. Следовательно, корпоративные университеты должны обеспечивать бесшовный процесс оценки эффективности обучения и для этого – соединять образовательную аналитику с управлением результативностью и управлением талантами.

Корпоративная Академия Магнита постоянно увеличивает количество обучающихся в компании, таким образом мы можем проследить, что на данный момент из общей ЦА, которая составляет 360 тыс. сотрудников уже

было охвачено уже более 250 тыс. человек. Мы можем видеть, как постепенно увеличивается охват, в данном случае при анализе были выбраны сотрудники, которые отработали в компании более 6 месяцев и прошли базовое обучение.

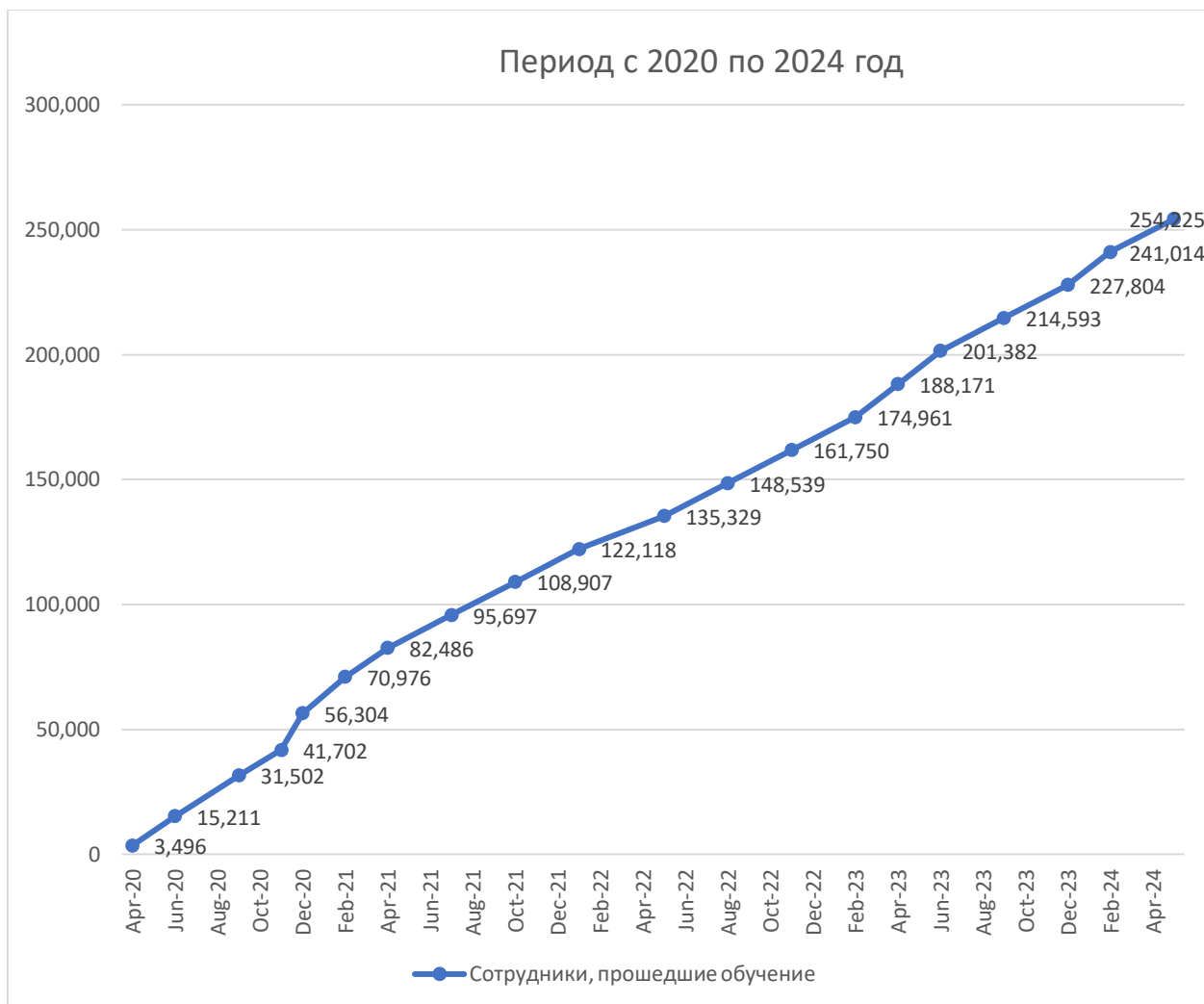


Рисунок 7 – Количество обученных сотрудников компании Магнит

Исходя из данных Рисунка 7 можно сказать, что идет увеличение количества обученных сотрудников. Конечно, сильное влияние оказывает обучение на Школах Магазинов Магнита, где действует система наставничества, за счет специальных тренажеров и закрепление информации путем прохождения тестирования.

Кроме того, уникальная культура обучения в компании становится базовой предпосылкой создания эффективного и построенного на принципе

самообслуживания цифрового образовательного маркетплейса, где ее сотрудники могли бы выбирать наиболее адекватные для своих потребностей образовательные решения и строить индивидуальные образовательные траектории.

Дополнительно к социальному и коллаборативному обучению корпоративные университеты призваны играть важную роль в формировании у сотрудников компании поведенческих привычек к экспериментированию и обратной связи в психологически безопасной рабочей среде. Примером первой является переход при работе над проектами на программах КУ от традиционного выбора их тематик из реестра актуальных проектов компании к пониманию учебных проектов как площадок для экспериментальной проработки оригинальных бизнес-идей в отношении процессов, продуктов и сервисов компании на основе анализа командами обучающихся как проблемных вопросов ее текущего и перспективного развития, так и новых рыночных, технологических и социальных трендов, а также бенчмаркинга конкурентов. Обучение через экспериментирование позволяет еще больше усилить присущее проектному методу преимущество — развитие навыков решения задач без заранее известного ответа (характерных для классического образования), которые очень востребованы в нынешних реалиях менеджмента.

Ключевым моментом становления Корпоративной Академии центром компетенций компании. Заключается в том, что сейчас сложилась такая ситуация, помимо Корпоративной Академии в головном офисе в Краснодаре, существуют филиалы, расположенные в восьми округах. Эти филиалы самостоятельно разрабатывают обучение по потребности, но сложилась такая ситуация, что появилась масса курсов, которые похожи друг на друга, из-за этого получается очень много лишней работы проделано.

Поэтому было принято решение перераспределить нагрузку на всю систему. Таким образом, сотрудники филиалов должны заполнить таблицу с ключевыми проблемами и путями их решения. Также необходимо указать на что конкретно повлияет обучение. Это поможет снизить нагрузку с филиалов,

полученные материалы будут переработаны и все одинаковые запросы на обучение возьмёт на себя Корпоративная Академия, тем самым она станет своего рода главным источником. Конечно, обучение, которое не повторяется будет передано обратно сотрудникам филиалов для их самостоятельной разработки.

Сейчас Корпоративная Академия Магнита разделена на 8 округов, включая головную компанию. На графике ниже можно увидеть, что сейчас на одну проблему, для решения которой разрабатывается обучающая программа приходится много других вариаций. Это связано с желанием руководителей показать уникальность региона, или же просто с тем, что заказчики в лице руководителей просят изменить название тренинга и модулей из-за того, что считают их неподходящими по ряду причин.

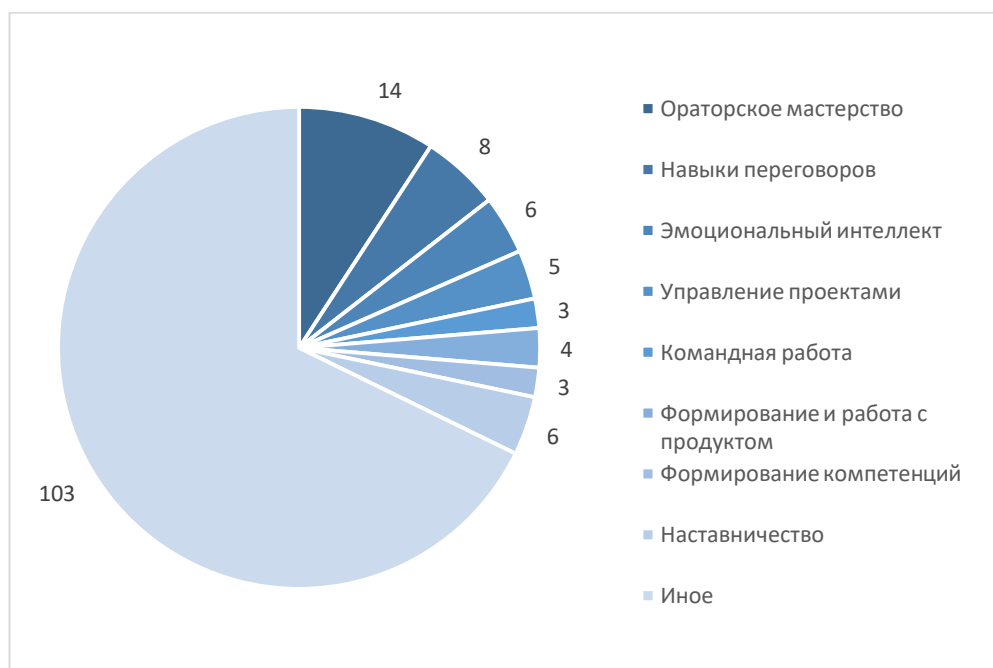


Рисунок 8 – Количество программ, которые подверглись корректировке

Все это создает огромную проблему в том, что создается искусственная загруженность тренеров, что негативно отражается на их работе и в целом на функционале корпоративной академии. Осознание того, что следует ликвидировать излишние дубликаты и собрать все материалы в одном

доступном пространстве, чтобы все тренеры имели туда доступ и могли в любое время найти тренинг и начать по нему работать.

Чтобы сделать Корпоративную Академию – центром компетенций необходимо собрать все материалы в одной базе. Чтобы это сделать я предлагаю создать единую точку доступа для всех. Например, для сохранения всех материалов использовать общий диск на компьютере, на котором можно не только разместить всю информацию, но и просмотреть тренинги и идеи коллег. Также это упростит задачу по объединению и сбору данных.

Еще одним отличным инструментом для Корпоративной Академии станет ведение статистик и установление нормы на количество обученных сотрудников. Это помогло бы решить проблему с доходимостью некоторых сотрудников и точно повлияла бы на результат. Учитывая показатель удовлетворенности обучением, которые в среднем по тренингу составляет 9,6 балла по десятибалльной шкале, можно сделать два неоднозначных вывода либо сотрудники очень довольны обучением, либо ответили для «галочки», что в таком случае не будет результативно.

Для эффективного управления корпоративным обучением в современной организации необходимо учитывать все аспекты этого процесса, включая организацию обучения, психологические аспекты, планирование и оценку результативности. Интегрированная система управления корпоративным обучением способствует созданию эффективной культуры обучения, которая стимулирует рост компетенций сотрудников и повышение производительности организации.

### **3.3 Особенности и риски внедрения корпоративного обучения в международной компании**

Появление на рубеже 20-21 вв. концепции «современного корпоративного университета» было связано с резким возрастанием в тот период роли корпоративного обучения в бизнес-судьбах компаний и

признанием эффективности его дизайна и реализации путем создания внутрифирменного специализированного экспертного подразделения, понимаемого как стратегический актив компании, как система непрерывного и кастомизированного развития ее талантов, что делало КУ источником ее трудно копируемых конкурентных преимуществ. Основным вектором роста профессиональной зрелости КУ с тех пор стало развитие их способности к эффективному выполнению роли драйвера трансформации компаний, которая сменила традиционный образ КУ как провайдера образовательных услуг и значение которой только возросло в контексте беспрецедентных задач цифровой трансформации компаний во всех отраслях.

Четвертая промышленная революция требует от современных работников постоянных профессиональных и личностных изменений для решения новых задач. Для этого корпоративным университетам необходимо правильно организовать обучение, помогающее изменять поведение людей в организации в соответствии с постоянно трансформирующимися запросами рынков. Для соответствия требованиям цифрового мира корпоративные университеты должны, по сути, «изобрести себя заново»: быстро перейти от привычного фокуса на управление процессом обучения (портфелем программ) к управлению образовательным опытом своей целевой аудитории, которой ныне доступны самые различные каналы получения знаний и навыков и для которой уже естественны ожидания от системы непрерывного корпоративного обучения персонализированного, адаптивного и 24/7 цифрового формата взаимодействия с ними. Кроме того, очень серьезными задачами обновления корпоративных университетов для сохранения их релевантности требованиями бизнеса также являются проактивность и первостепенное внимание фактору времени во всех аспектах деятельности, а также необходимость стать лабораториями для экспериментирования и оценки новых моделей бизнеса и методов управления людьми в современных организациях, для чего и внутренняя структура и среда КУ должны быть

соответствующим образом перестроены, а система развития их сотрудников – перезапущена.

В данном контексте современные корпоративные университеты становятся гораздо более открытыми системами, чем их предшественники. Это проявляется не только в усилении роли внешних проектов КУ как инструмента стратегического маркетинга продуктовых, технологических, управленческих и иных достижений компании, но и в существенном возрастании значения внешних профессиональных взаимодействий корпоративных университетов. Требованием нового времени стало быстрое возрастание значения подобных сетевых взаимодействий для объединения усилий с другими «коллегами по цеху» в совместном поиске эффективных ответов на вызовы цифрового мира, а также сверки в экспертном сообществе выбранного курса и инструментов развития.

Получение лицензии на образовательную деятельность является сложным и ресурсоемким процессом, однако 73% колледжей имеют государственную лицензию на образовательную деятельность, что позволяет им выдавать собственные удостоверения о повышении квалификации и дипломы о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации.

Относительно целевой аудитории, более 80% колледжей применяют инклюзивный подход к управлению талантами. Это означает, что вся компания рассматривается как коллектив талантливых сотрудников, которые развиваются и повышают свою результативность благодаря поддержке компании. Кроме того, каждая бизнес-функция и уровень управления имеют свои ожидания относительно развития компетенций. Некоторые колледжи сосредоточены на обучении и развитии руководителей различных уровней (14%).

Спектр видов деятельности российских КУ также разнообразен. Все они занимаются образовательной деятельностью. Вместе с тем система оценки персонала серьезно эволюционировала за последние 20 лет и прочно

встроилась в подбор, мотивацию, управление карьерой, обучение и развитие персонала. Почти в 70% случаев КУ отвечают за реализацию функции оценки персонала, которая, в свою очередь, часто предваряет старт обучения на конкретных программах. Таким же важным фокусом ответственности являются координация взаимодействия компании с вузами (64%). Собственной издательской деятельностью занимаются лишь 7 из 44 КУ. Между тем эта функция позволяет управлять знаниями, напрямую влиять на качество человеческого капитала, транслировать стратегию, продвигать свои бизнес-модели и корпоративную культуру. В рубрике «Иное» этого раздела мы видим взаимодействие с различными дополнительными целевыми аудиториями или реализацию специальных программ, позволяющих управлять персоналом и действовать на опережение.

Привнесение в организацию профессиональных знаний и опыта извне создает новые возможности развития. В среднем каждый четвертый сотрудник КУ имеет опыт работы в системах корпоративного обучения или КУ других компаний.

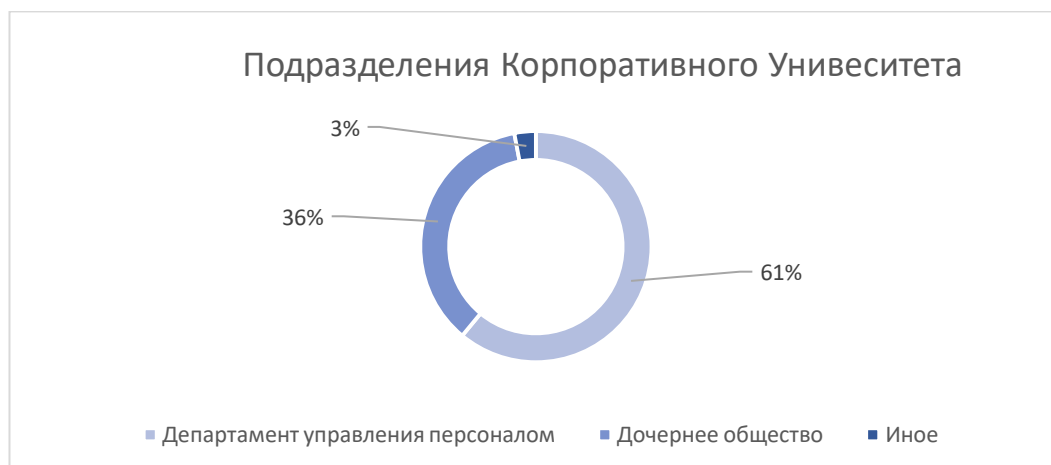


Рисунок 9 – Подразделения Корпоративного университета на 2024 г.

В большинстве случаев корпоративный университет (КУ) является структурным подразделением. Каждый второй КУ имеет коллегиальные органы управления, такие как правление, наблюдательный совет, ученый



совет и другие. Обычно в их состав входят топ-менеджеры компании и ключевые руководители КУ. Однако также встречаются форматы, когда в органы управления привлекаются признанные внешние эксперты в области корпоративного обучения. Создание подобных органов делает корпоративный университет более конкурентоспособным и способствует развитию бизнеса.

Очень интересные исследовательские вопросы можно сформулировать для следующего этапа обработки данных из полученных нами ответов руководителей российских КУ относительно их главных КПЭ. Как и следовало ожидать, в топ-3 КПЭ корпоративных университетов входят показатели, имеющие три разных природы и значения для оценки роли и влияния КУ на развитие материнской организации.

В ответах про топ-3 КПЭ мы видим явно выделяющиеся группы, связанные с:

- валовыми показателями количества обученных; количества программ; охватом обучением целевой аудитории;
- эффективностью – качеством и удовлетворенностью программами обучения, преподавателями, а также удовлетворенность заказчиков образовательных решений;
- реализацией проектов по развитию кадрового резерва, ключевых ролей, системы управления талантами и карьерой в организации.

В среднем, в портфеле корпоративного университета, участвующего в проекте, содержится 356 программ. Однако, это значение может варьироваться от 10 до 2100. Очевидно, что термин «программа» может иметь разные значения для разных корпоративных университетов. Некоторые из них включают только образовательные решения, которые соответствуют полноценному обучению, в то время как другие включают все образовательные мероприятия, включая микрообучение.

Очевидно, что систематизация портфелей образовательных решений КУ видится интересной познавательной задачей с большим практическим смыслом.

Аналогично наблюдаем и содержательную разницу в трактовках корпоративными университетами термина «уровневые программы», которые в общепринятом значении являются образовательными решениями – как правило, многомодульными – для подготовки менеджеров к переходу на следующий уровень управленческого масштаба. При том что уровневые программы есть практически у всех КУ, об их количестве они сообщают явно разные по смыслу сведения: от 2 до 350 программ. Разумеется, у каждой компании – своя лидерская модель и своя модель эффективного руководителя. Следовательно, в дальнейших наших исследованиях необходимо уделить больше внимания структурированию вопросов об этом виде программ КУ.

В целом по популяции КУ – участников нашего исследовательского проекта, доля онлайн-обучения в период пандемии COVID-19 стремительно выросла (более чем в 2 раза с 2019 по 2021 г.) и в среднем достигла 68%. И если до 2020 г. разброс между КУ в доле онлайн-обучения был очень велик, то уже в 2021 г. преобладание онлайн-формата стало «новой нормальностью». Чемпионы этих практик сообщают о доле онлайн-обучения в 80-90%. Учитывая эффективность сохранения офлайн и смешанных форматов в программах развития руководителей высшего звена и при формировании социальных навыков, выявленная доля в 2/3 онлайн-обучения является сегодня близкой к оптимальной.

Существует три основных инновации в дизайне и реализации образовательных решений в 2020–2022 гг.

На рисунке 10 показаны области инноваций являются приоритетными направлениями развития КУ. Пандемия поставила многие КУ перед серьезным выбором – масштабно и системно цифровизовать свои процессы и продукты или временно приостановить свою деятельность. Участники нашего исследования резко увеличили долю онлайн-обучения; именно этим можно объяснить столь серьезный фокус внимания на цифровизацию деятельности.



Рисунок 10 – Топ 8 инноваций, который используется в дизайне образовательных решений. [1]

Мы также увидели, что КУ сфокусированы на внедрении инноваций в следующих областях: развитие внутренней экспертизы и методологии проектирования программ; внедрение новых образовательных технологий; развитие партнерств с вузами, бизнес-школами и другими КУ.

В большинстве КУ (91%) используется система "Лидеры учат лидеров" (ЛУЛ), которая включает в себя регулярное привлечение ключевых руководителей и экспертов организации к преподаванию. Они обсуждают с учащимися внутренние и внешние вызовы, с которыми сталкивается компания, а также ее миссию и ценности. Они также объясняют принципы и методы внедрения модели лидерства и бизнес-моделей, используемых в организации, и делятся своими профессиональными знаниями и навыками. Система ЛУЛ находится на разных стадиях развития в разных организациях, но уже можно увидеть первые результаты ее внедрения даже в новых российских КУ. В среднем, руководители высшего и среднего звена в КУ проводят 13,3 часа преподавания в год, что составляет немного менее 2 дней.

Конечно, подготовка преподавателей к эффективной работе в системе ЛУЛ и управление этим пулом преподавателей требует особых компетенций. Количество людей в этом пуле может варьироваться от 11 (АвтоВАЗ) до 2500 (Магнит), а доля преподавателей может достигать 85% (Банк России) от

общего числа руководителей высшего и среднего звена. Доля внешних провайдеров в общем объеме образовательных услуг КУ в 2021 г. в среднем составляла 35%. Как правило, внешним провайдерам делегируется техническое обучение, иногда управленческое, а также обучение по узким тематикам.

Для достижения поставленных целей по объему и качеству образовательных решений корпоративные университеты (КУ) используют различные инфраструктурные возможности. Например, 41% КУ располагают собственными кампусами площадью от 430 до 266 000 квадратных метров, а 91% имеют собственные аудитории средней площадью 2700 квадратных метров.

Пандемия и цифровизация процессов и сервисов стимулировали развитие дистанционного обучения. В настоящее время 86% КУ обладают аудиториями для гибридного обучения, а 61% имеют студии для создания медиаконтента. Большинство КУ ориентированы на собственные разработки и кастомизированные решения в области LMS и онлайн-платформ.

Для российских корпоративных университетов стало обычной практикой реализация образовательных программ на внешнем рынке. Обычно такие программы предназначены для сотрудников крупных клиентов, партнеров, поставщиков и опорных вузов, но иногда они также предлагаются на открытом рынке. Доля доходов от внешних клиентов может составлять более 25% от общего бюджета доходов КУ. Некоторые КУ, например, СберУниверситет, даже устанавливают ключевые показатели эффективности, связанные с доходами от внешних клиентов.

Важным элементом эффективной модели управления современным корпоративным университетом является регулярная сверка направлений и механизмов его развития с профессиональными трендами и бенчмарками в национальной и мировой среде экспертов в области корпоративного обучения. Этот подход к оценке зрелости корпоративного университета не противоречит, а напротив, может сильно дополнить внутреннюю оценку качества его работы

руководством материнской организации. Более того, престижное внешнее признание высокого уровня зрелости КУ может иметь серьезное значение для усиления корпоративного бренда работодателя и устойчивости развития компании в глазах инвесторов и регуляторов.

В целом, надо отметить, что большинство российских КУ, принявших участие в этом исследовательском проекте, имеют хороший аппетит к внешнему признанию участвуют в профессиональных конкурсах и получают там награды. Вместе с тем очень важно на этом пути фокусироваться на действительно ключевых, наиболее престижных конкурсах, поскольку именно они являются наиболее требовательным и объективным инструментом проверки уровня зрелости корпоративных университетов и содействия процессам совершенствования качества реализуемого ими корпоративного обучения и других видов деятельности как стратегических партнеров их материнских организаций.

Исследования, проведенные в области корпоративного обучения, указывают на его значимую роль в управлении персоналом современных организаций. Благодаря корпоративному обучению удаётся не только повысить квалификацию сотрудников, но и создать благоприятную рабочую атмосферу, способствующую развитию профессиональных навыков и повышению производительности труда. Однако, для достижения эффективных результатов необходимо учитывать особенности управления корпоративным обучением, методы и технологии обучения, а также инновации в этой области.

В условиях цифровой эпохи наблюдается рост внимания к использованию современных технологий в корпоративном обучении. Такие методы, как онлайн-обучение, вебинары, мобильные приложения и другие, позволяют сотрудникам получать знания и навыки гораздо быстрее и удобнее. Тенденции развития корпоративного обучения в цифровую эпоху открывают новые возможности для улучшения процессов обучения и повышения эффективности обучения персонала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования направлений совершенствования корпоративного обучения в международной компании получены следующие выводы:

1. Экономическая сущность корпоративного обучения заключается в стремлении бизнеса быстро и эффективно конкурировать на современном рынке и иметь возможность перестроения процесса за счет обучения. Особенности организации корпоративного обучения включают в себя собранный и структурный вид, который является драйвером развития компании и источником наиболее подходящих сотрудников.

2. Методами корпоративного обучения являются мероприятия проводимые, как в очной, так и в дистанционной форме, а именно лекции, семинары, тренинги и наставничество, и вебинары, видеокурсы и общение в чатах. Инструменты корпоративного обучения представлены в виде корпоративных порталов, статистики и аналитика по таблицам и формам обратной связи.

3. В рамках такого понимания современного корпоративного университета его главная цель состоит в повышении конкурентоспособности материнской компании посредством формирования и усиления ее уникального человеческого капитала и ее организационной способности расти и проактивно изменяться с учетом динамики бизнес–среды. Решение первых лиц компании о создании КУ имеет стратегический характер и, по сути, отражает их видение ее образа в будущем и того места, которое в нем занимает зависимость конкурентной силы ее бизнес–модели, процессов и продуктов от постоянного обновления знаний и навыков менеджеров и специалистов.

4. При создании нового или развитии действующего КУ используется понимание того, что это центр так называемой экспертизы, который помогает реализовывать системное корпоративное обучение для обеспечения реализации бизнес–стратегии компании и проактивного участника процесса определения ее потребностей в обучении и развитии сотрудников.

5. Учитывая свои возможности, можно построить грамотное обучение путем смешения различных методов и инструментов, так Корпоративная Академия Магнита может создать более гибкое обучающее пространство, которое способно изменяться не только под влиянием цифровых технологий и возможностей сотрудников, но и под воздействием целей бизнеса, который закрывает этим свои потребности.

6. Самым простым решением проблемы с дубликатами обучения является пересмотр зон ответственности, и обозначение Корпоративной Академии Магнита, главный офис которой находится в Краснодаре, центром компетенций и модератором навыков всей компании. Это облегчит работу тренеров на округах и даст новый веток развития обучению высвободив невыработанные ресурсы компании.

7. Корпоративное обучение подвергается очень серьезным изменениям при внедрении его в компанию. И внедрение это включает в себя некоторые особенности, в первую очередь это относится к самой идеологии корпоративного обучения, пройдя через множество изменений, оно приобрело ту форму, которая нам известна сейчас, однако это далеко не совершенный процесс. Увеличение потребностей людей, изменение целей компании и цифровизация оказывают колоссальное влияние на корпоративное обучение. Поэтому при внедрении его в компанию необходимо закладывать значительную гибкость, которая позволит быстро изменяться и адаптироваться по потребности мира и бизнеса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Корпоративные университеты России – 2022 [Текст]/под ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой; Нац. исслед. ун–т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 240 с.
- 2 Бирюкова О.Ю., Охотников, И. В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. — М.: Макс Пресс, 2018. — 128
- 3 Бирюкова О.Ю., Латышев, Н.А., Сибирко И. В. Рынок образовательных инноваций как общественная форма организации и функционирования интеллектуальной продукции и фактор развития человеческого капитала страны / О. Ю. Бирюкова, Н. А. Латышев, И. В. Сибирко // Перспективы науки. — 2018. — № 10. — С. 134–138.
- 4 Афонин А.В. и др. Управление образовательными процессами в многоуровневой корпорации. // Вестник Иркутского государственного экономического университета, № 6, 2018. – С. 111–115.
- 5 Бобров В.В. и Леонтьев В.А. Методология построения системы оценки эффективности деятельности подразделений образовательного учреждения. // Экономика и управление Образованием, 2019, том 1, №2, с. 7–16.
- 6 Гаврильченко А. В. и др. Совершенствование системы корпоративного обучения в современной компании. // Экономика и предпринимательство, 2017, том 3, №11–3, с. 1039–1043.
- 7 Дрю М. и др. Моделирование процесса управления обучением персонала международных компаний: монография. – М.: КноРус, 2019. – 224 с.
- 8 Кулик Л. и др. Логистический менеджмент обучения персонала // Современные проблемы корпоративного управления, 2018, том 5, №1–1, с. 63–67.
- 9 Лисичкин С. Г. и др. Особенности корпоративного обучения в международных компаниях. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2016, том 11, №8, с. 1345–1350.



10 Марков А.С. и др. Технологии и методики корпоративного обучения: современные подходы. // Управление персоналом: электронный научно–практический журнал, 2017, №3 (84), с. 1–10.

11 Романова И.А. и др. Корпоративное обучение и развитие персонала в условиях цифровой экономики. // Молодой ученый, 2020, №4 (301), с. 256–258.

12 Блейк Р. Р., Моултон Дж. Р. «Консультирующие кадровики. Организация. Инструктирование. Управление. Обучение» – издательство «Эксмо», 2003 г., 448 стр.

13 Голубев Г. П. «Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата» – издательство Владос, 2020 г., 217 стр.

14 Минько О. А. «Основы управления персоналом» – издательство Юрайт, 2018 г., 288 стр.

15 Пилипчук Ю. «Управление персоналом. Полный курс» – издательство Альпина Пабlishер, 2017 г., 256 стр.

16 Кобцева Е. «Эффективное управление компетенциями персонала» – журнал "Корпоративные финансы", 2019 г., № 2, с. 67–74.

17 Мартынова Е. «Как создать систему управления знаниями в международной компании» – журнал "Управление персоналом", 2018 г., № 5, с. 42–49.

18 Скалькова Е. «Методы оценки эффективности программ корпоративного обучения» – журнал "Кадровик", 2017 г., № 3, с. 21–29.

19 Артемьева Н. «Опыт внедрения системы управления знаниями в международной компании» – журнал "Успехи управления", 2019 г., № 4, с. 88–94.

20 Давидов В.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017.

21 Дейки де Л.К. Как мотивировать себя и других. – М.: Гиппо, 2018.

22 Джонсон Д.В., Бийтс Э.Ф. Управление персоналом: Эффективные практики для результативности. – М.: Вильямс, 2016.

- 23 Иванов И.И. Управление корпоративным обучением. – М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО ГАРДАРИКА, 2019.
- 24 Карлсон К.У. Управление знаниями в организации. – М.: Питер, 2015.
- 25 Лесков А.П. Инновации в образовании. – М.: Дрофа, 2020.
- 26 Маккинли С. Должностные инструкции. – М.: Эксмо, 2017.
- 27 Никольс О.Р. Отдел персонала: практическое пособие. – М.: ЛИНГВАПАРК, 2018.
- 28 Роббинс С. Принципы управления. – М.: Эксмо, 2020.
- 29 Семенов А.А. Оценка эффективности управления персоналом. – М.: Омега–Л, 2017.
- 30 Томпсон, Л.Ю. Управление конфликтами в организации. – М.: КНИГОМИР, 2019.
- 31 Уотерс Д.М. Как стать успешным руководителем: секреты лидерства. – М.: Перспектива, 2016.
- 32 Форд Г.К. Методы управления персоналом. – М.: КАПИТАЛ–РУСЬ, 2020.
- 33 Хеллен Л.И. Корпоративное обучение: Опыт иностранных компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
- 34 Шарпенский Ю.В. Умение общаться с подчиненными: Психология взаимодействия. – М.: КНИЖНЫЙ ДОМ, 2020.
- 35 Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. — М.: «Дашков и К», 2013. 299 с.
- 36 Белкина Н.В. Корпоративное обучение и его роль в управлении персоналом // Управление персоналом. - 2015. - № 3. - С. 47-52.
- 37 Васильева О.И. Особенности управления корпоративным обучением в современных организациях // Вестник Московского государственного университета. - 2019. - № 2. - С. 89-96.
- 38 Годлевский М.А. Методы и технологии корпоративного обучения // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 4. - С. 29-37.

- 39 Дмитриева Л.С. Тенденции развития корпоративного обучения в цифровую эпоху // Инновации в образовании. - 2018. - № 5. - С. 11-18.
- 40 Ефимов А.П. Корпоративное обучение как инструмент развития персонала // Управление персоналом. - 2017. - № 1. - С. 63-70.
- 41 Иванова Е.К. Эффективное управление корпоративным обучением в условиях современной организации // Управление персоналом. - 2019. - № 4. - С. 25-32.
- 42 Козлова Т.М. Организация и психология корпоративного обучения: современные подходы // Психология обучения. - 2016. - № 7.
- 43 Лебедев И.С. Планирование и оценка результативности корпоративного обучения // Управление персоналом. - 2018. - № 6. - С. 43-50.
- 44 Макаров А.А. Инновации в корпоративном обучении: мировой опыт и практика в России // Менеджмент в образовании. - 2017. - № 3.
- 45 Никитина С.Г. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческим капиталом // Управление персоналом. - 2018. - № 2. - С. 58-65.
- 46 Орлов А.В. Методология оценки эффективности корпоративного обучения // Управление персоналом. - 2016. - № 8. - С. 37-44.
- 47 Петров П.П. Аутсорсинг корпоративного обучения: плюсы и минусы // Управление персоналом. - 2019. - № 1. - С. 70-78.
- 48 Романова Е.Д. Интегрированная система управления корпоративным обучением // Вестник управленческой мысли. - 2017. - № 9. - С. 21-28.
- 49 Смирнов В.И. Развитие корпоративного обучения в организации: современные тенденции // Менеджмент организации. - 2018. - № 10. - С. 54-61.
- 50 Тихонова Н.А. Психология обучения в корпоративной среде: основные принципы // Психология и педагогика. - 2015. - № 11. - С. 42-49.
- 51 Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2019 №100. с.93–104.

52 Novakova S. Y., Koreva O. V., Khachatryan O. A., Gneusheva A. L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel // Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020". Singapore : Springer, 2021 P. 349–366.

53 Яхонтова Е. С., Кутявин Д. В., Володина В. В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022 № 9 С. 56-64.