

1

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МАРКЕТИНГА, МЕНЕДЖМЕНТА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
КАФЕДРА «БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ»**

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

Е.В. Бертош

«01» июля 2023 г.

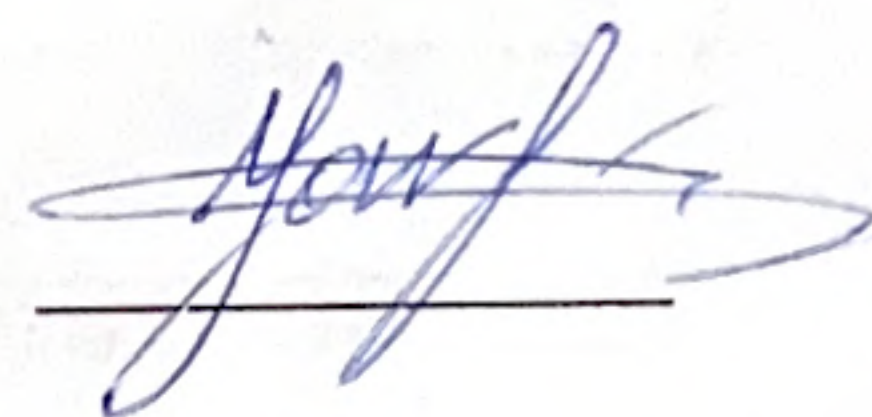
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание степени магистра

**Разработка системы корпоративного обучения: сущность и
направления развития**

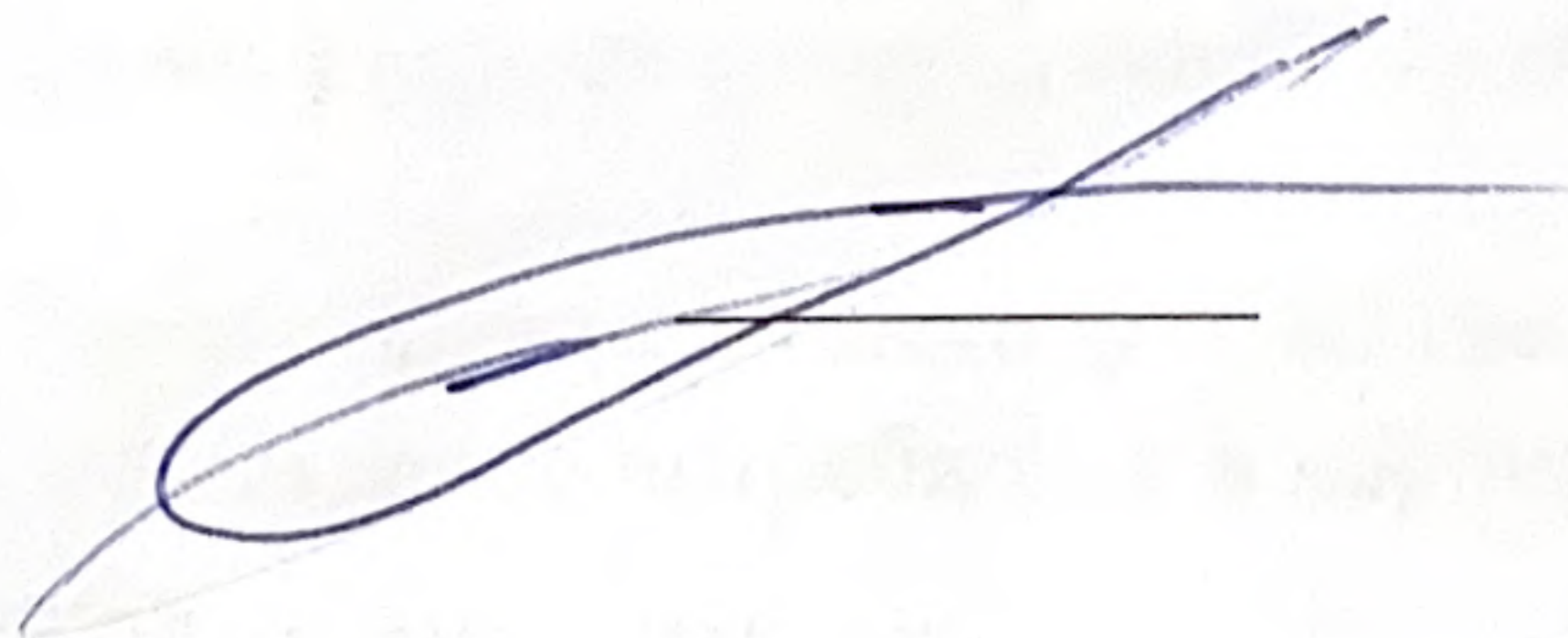
Специальность 1-25 80 01 «Экономика»

Магистрант



А.Р. Исметова

**Руководитель
кандидат экон. наук,
доцент**



И.В. Устинович

Минск 2023

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Диссертация соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2021-2025 годы, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь №292 от 29.07.2021, положениям «Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 годы» (глава 5, пункт 5.2 «Содействие эффективной занятости»; глава 7 «цифровая трансформация»). Также соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2021-2025 годы, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь №57 от 29.01.2021 с изменениями и дополнениями, положениям государственной программы «Образование и молодежная политика» Республики Беларусь на 2021-2025 годы.

Магистерская диссертация выполнялась в рамках исследовательской работы «Разработка системы корпоративного обучения: сущность и направления развития», проводимой в ООО «Оптимум Бивай».

Цель и задачи исследования. *Целью* диссертационного исследования является развитие теоретических основ корпоративного обучения и разработка на их основе практических рекомендаций по улучшению качества трудовых ресурсов организаций.

Достижение поставленной цели обусловило постановку и необходимость решения следующих задач

- развить теоретические аспекты системы корпоративного обучения;
- выявить перспективные направления развития систем обучения;
- обосновать направления оптимизации корпоративного обучения;
- разработать практические рекомендации для совершенствования системы корпоративного обучения.

Объект и предмет исследования. *Объектом* является система корпоративного обучения. *Предмет* исследования – развитие системы корпоративного обучения в ООО «Оптимум Бивай».

Положения, выносимые на защиту.

1) развитие теоретических основ формирования системы корпоративного обучения;

- уточнение понятия система корпоративного обучения персонала, а именно сущность и виды обучения персонала, классификацию видов (форм) обучения персонала, направления развития сотрудника в целях понимания, что система корпоративного обучения включает в себя и в каком формате оно может происходить;

– выявление роли подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в системе корпоративного обучения с целью понимания и важности разработки эффективных программ, которые помогут обеспечить устойчивый рост компании. Выделение критериев определения роли и вклада обучения в результат. К ним относятся улучшение результатов тестирования, степень усвоения материала, обратная связь, повышение мотивации и другое;

– раскрытие методов и показателей оценки эффективности и качества обучения персонала организации.

Это позволило: а) рассмотреть сущность понятия системы корпоративного обучения от разных авторов и выявить общее; б) выявить основные причины, по которым необходимо поддерживать высокий уровень подготовки персонала, а также рассмотреть различные подходы и стратегии для реализации целей; в) выделить основные показатели, которые позволяют оценить эффективность обучения персонала; г) показать, что при разработке системы корпоративного обучения важно учитывать множество факторов, которые будут влиять на успешное и эффективное развитие персонала организации.

2) выявление перспективных направлений развития систем обучения.

По данным комплексного анализа существующей системы корпоративного обучения персонала в ООО «Оптимум Бивай» установлено, что система корпоративного обучения, которая удовлетворила бы минимальные потребности и желания сотрудников компании, не разработана. Новым сотрудникам дают на изучение лишь основную информацию о компании и группе компаний OMD OM. Для отдела продаж начали разрабатывать корпоративное обучение, однако оно всё еще находится на стадии подготовки.

Выявлены перспективные направления развития систем обучения:

- использование онлайн-платформ;
- использование игр и симуляций;
- использование технологий виртуальной реальности;
- индивидуализация подхода к обучению;
- обучение на рабочем месте;
- развитие мягких навыков;
- обучение в формате mentorship.

Это позволило: а) получить информацию, которая может быть использована для разработки мероприятий по совершенствованию системы корпоративного обучения; б) изучить тренды и инновации в области образования и обучения, чтобы применить новые подходы и методы в корпоративном обучении.

3) обоснование направлений оптимизации корпоративного обучения, а именно были выделены следующие направления:

- повышение доступности обучающих материалов и обучающих программ;
- усиление внутреннего обмена знаниями и опытом;
- персонализация обучения под потребности возможности каждого сотрудника;
- усиление обратной связи и оценка эффективности обучения.

Это позволило разработать конкретные мероприятия с учетом направлений оптимизации и минусов существующей системы корпоративного обучения в ООО «Оптимум Бивай».

4) разработаны практические рекомендации, направленные на внедрение современных направлений оптимизации обучения для разработки новой системы корпоративного обучения, включающие в себя следующие мероприятия:

- создание цифровых обучающих модулей;
- внутренний обмен знаниями и навыками;
- создание программы менторства mentorship;
- использование онлайн-платформ;
- развитие soft skills;
- анализ и оценка эффективности обучения.

Это позволило: а) выявить практические наиболее подходящие рекомендации и мероприятия для внедрения в ООО «Оптимум Бивай».

Научная и практическая значимость результатов.

Разработаны направления оптимизации корпоративного обучения для новой системы корпоративного обучения персонала в ООО «Оптимум Бивай».

Экономическая значимость: предполагается увеличение чистой прибыли компании на 15% в год, укрепление позиций компании на национальном рынке рекламных агентств.

Социальная значимость: реализация предложений позволит привести к повышению профессиональной квалификации сотрудников, улучшению качества выполняемых работ и повышению уровня удовлетворенности клиентов, повысит мотивацию сотрудников, улучшит взаимодействие между коллегами и приведет к повышению общей производительности компании.

Область возможного практического применения: деятельность предприятий в сфере рекламных услуг Республики Беларусь.

Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались на четырёх международных, республиканских научно-

практических конференциях, научно-технических конференциях и научных семинарах.

Структура и объем диссертации.

Магистерская диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка литературных источников, включающего 56 наименований. Работа изложена на 90 страницах. Объем, занимаемый приложениями, списком литературных источников составляет 16 страницы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты системы корпоративного обучения, а именно: система корпоративного обучения: сущность и виды обучения, роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в системе корпоративного обучения, оценка эффективности и качества обучения персонала организации: методы и показатели.

Во второй главе проанализирован международный опыт управления системой корпоративного обучения в Японии, США, Беларуси. Проанализирована качественная и количественная оценка персонала компании ООО «Оптимум Бивай», произведена оценка существующей системы корпоративного обучения персонала.

Третья глава диссертационной работы посвящена разработке мероприятий по развитию системы корпоративного обучения в ООО «Оптимум Бивай», приведена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / под общ. ред. О.А. Лапшовой. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 406 с.
2. Кузина И.Г., Социология управления персоналом : учебное пособие / Кузина И.Г., Панфилова А.О. - Москва : Проспект, 2020. – 160 с.
3. Володько, О. В. Экономика организации / Володько О.В., Грабар Р.Н., Зглюй Т.В., – 3-е изд., испр. и доп. – Мн. : Вышэйшая школа, 2017. – 397 с.
4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 467 с.
5. Бердичевский, А.Л. Используем опыт российских учителей-новаторов : метод, пос. для учителей русского языка и литературы в зарубежных школах дополнительного образования. – Санкт-Петербург: Златоуст, 2021. – 112 с.
6. Личность профессионала в современном мире / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016. – 942 с.
7. Кязимов, К. Г. Обучение персонала газового хозяйства: учебное пособие для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 303 с.
8. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 561 с.
9. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / под ред. Л. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 498 с.
10. Формирование конкурентоспособности работников организации : учебное пособие / С. А. Шапиро [и др.] – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 224 с.
11. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами : профессиональное обучение и развитие : учебник для академического бакалавриата / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 202 с.
12. Ключарев, Г.А. Об «обучающихся организациях» и корпоративном образовании в инновационном контексте / Г.А. Ключарев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз [Электронный ресурс]. – 2014. – №6. Режим доступа: http://esc.isert-ran.ru/article/608/full?_lang=ru. – Дата доступа: 21.11.2022.
13. Государственное и корпоративное управление : интегрированное учебное пособие / [А. П. Агарков и др.] ; под ред. д. э. н., профессора А. П.

Агаркова. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2022. – 235 с.

14. Березкина, Т. Е. Организационно-управленческая деятельность юриста: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. Е. Березкина, А. А. Петров. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 410 с.

15. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений: Монография / М.В. Полевая [и др.]; под ред. М.В. Полевой, Е.В. Камневой, М.М. Симоновой. - М.: Прометей, 2019. – 236 с.

16. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учеб, пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2017. – 223 с.

17. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений / М.В. Полевая [и др.]; под ред. М.В. Полевой, Е.В. Камневой, М.М. Симоновой. – М.: Прометей, 2019. – 236 с.

18. Иванникова, Н.Н. Управление персоналом. Шпаргалка: практика / Н.Н. Иванникова, А. Д. Кошелев. – М.: Издательство T8RUGRAM, 2021. – 100 с.

19. Современные виды и методы обучения персонала: обзор основных технологий и принципов // Блог iSpring (официальный сайт ООО «Ричмедиа») [Электронный ресурс]. – 2001-2023. – Режим доступа: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya-personala>. – Дата доступа: 03.04.2023.

20. Кязимов, К. Г. Обучение персонала газового хозяйства : учеб, пособие для СПО / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.

21. Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / под ред. С.Д. Ильенковой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 287 с.

22. Феденева, И. Н. Организация туристской индустрии : учеб, пособие для СПО / И. Н. Феденева, В. П. Нехорошков, Л. К. Комарова ; отв. ред. В. П. Нехорошков. – 2-е изд., пере- раб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 205 с.

23. Развитие социально-правовой компетентности работников социальной сферы в системе повышения квалификации / Г.Б. Хасанова, М.Б. Иралин; М-во образ, и науки России; Казан, нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2012. – 152 с.

24. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебник / Л. С. Вечер. - Минск : Вышэйшая школа, 2020. – 383 с.

25. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 278 с.

26. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для СПО / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 202 с.

27. Об утверждении Инструкции об общих требованиях к учебным планам, учебным программам, учебно-тематическим планам, на основании которых осуществляются повышение квалификации и переподготовки руководителей и специалистов, о порядке их разработки и утверждения [Электронный ресурс] : постановление Министерства образования Респ. Беларусь, 09 нояб. 2009 г., № 70 // Официальный ресурс Министерства образования Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/glavnoe-upravlenie-professionalnogo-obrazovaniya/dop-obr/normativno-pravovoe-obespechenie/>. – Дата доступа: 30.11.2022.

28. Об утверждении Инструкции о порядке совершения нотариальных действий [Электронный ресурс] : постановление Министерства юстиции Респ. Беларусь, 23 окт. 2006 г., № 63 : в ред. Постановления Министерства юстиции Респ. Беларусь от 26.01.2015, № 15 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20615268>. – Дата доступа: 30.11.2022.

29. Об утверждении Положения о гарантиях при направлении на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку [Электронный ресурс] : постановление Министерства образования Респ. Беларусь, 24 янв. 2008 г., № 101 : в ред. Постановления Министерства образования Респ. Беларусь от 30.12.2019 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C20800101>. – Дата доступа: 30.11.2022.

30. Об утверждении типовых учебных планов по специальностям переподготовки [Электронный ресурс] : постановление Министерства образования Респ. Беларусь, 28 дек. 2021 г., № 272 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W22237535p>. – Дата доступа: 30.11.2022.

31. Об общих требованиях к разработке и утверждению учебно-программной документации образовательных программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих (служащих) [Электронный ресурс] : утвержденные рекомендации первого заместителя Министра образования А.И.Жук, 15 мая 2012 г. // Официальный ресурс Министерства образования Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/glavnoe-upravlenie-professionalnogo->

obrazovaniya/dop-obr/normativno-pravovoe-obespechenie/Рекомендации.doc. – Дата доступа: 30.11.2022.

32. Об утверждении Положения об учреждении дополнительного образования взрослых [Электронный ресурс] : постановление Министерства образования Респ. Беларусь, 28 июля 2011 г., № 198 // Официальный ресурс Министерства образования Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://edu.gov.by/vi-ru/sistema-obrazovaniya/dop-obr/normativno-pravovoe-obespechenie/Постановление%20мин.%20обра.%20№198.doc>. – Дата доступа: 30.11.2022.

33. Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 июля 2011 г., № 954 : в ред. Постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 30.12.2019 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C21100954>. – Дата доступа: 30.11.2022.

34. Об утверждении Положения об обучающих курсах дополнительного образования взрослых [Электронный ресурс] : постановление Министерства образования Респ. Беларусь, 9 сент. 2022 г., № 296 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22238857&p1=1>. – Дата доступа: 30.11.2022.

35. Homo instagramus : человек в цифровом обществе : материалы межвузовской студенческой научно-практической конференции (г. Москва, МПГУ, 1-2 марта 2018 г.) / отв. ред. М. М. Мусарский, Е. А. Омельченко, А. А. Шевцова ; сост. С. А. Горохов. - Москва : МПГУ, 2018. – 248 с.

36. Травин, В. В., Магура, М. И., Курбатова, М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 157 с.

37. PHR AND SPHR Human resources certification complete. review guide. 2018 exams. James J., Galluzzo III., SPHR. Издание John Wiley & Sons, Inc. Indianapolis, Indiana – 310 (297) с.

38. 5 методов и 5 шагов оценки обучения персонала // Yva.ai (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/ocenka-effektivnosti-obucheniya-personala>. – Дата доступа: 30.11.2022.

39. 7 подходов к оценке эффективности : как измерить результаты деятельности сотрудников // Yva.ai (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/raschet-effektivnosti-sotrudnika>. – Дата доступа: 30.11.2022.

40. Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала : сб. науч. ст. / Юго-зап. Гос. Ун-т ; редкол.: А.А. Голубь (гл. ред.) [и др.]. – Курск : ЮЗГУ, 2019. – №5. – 149 с.
41. Алексашина, И.Ю. Формирование и оценка функциональной грамотности учащихся: Учебно-методическое пособие / И. Ю. Алексашина, О. А. Абдулаева, Ю. П. Киселев; науч. ред. И. Ю. Алексашина. – СПб.: КАРО, 2019. – 160 с.
42. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 278 с.
43. Завьялова Е. К., Латуха М.О. Управление развитием человеческих ресурсов: учебник. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2017. – 252 с.
44. Дудин, М. Н. Социально-экономическая статистика : учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, М. Л. Лезина. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 233 с.
45. Кязимов, К. Г. Рынок труда и занятость населения: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 214 с.
46. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом. / СПб.: Издательский дом «Нева». 2004. – 440 с.
47. IBM взяла на себя обязательство обеспечить навыками для профессий будущего 30 млн человек по всему миру к 2030 году // Издание CNews (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2000. – Режим доступа: <https://cnews.ru/link/n538695>. – Дата доступа: 03.04.2023.
48. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для СПО / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 202 с.
49. Главная страница Trading Economics // Trading Economics (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/>. – Дата доступа: 03.04.2023.
50. Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса. В 2 кн. Кн. 1 / В. Г. Гусаков [и др.]; под общ. ред. акад. В. Г. Гусакова. – Минск: ЛитРес, 2021. – 891 с.
51. World Productivity // Trading Economics (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/country-list/productivity>. – Дата доступа: 03.04.2023.
52. World Employment Change // Trading Economics (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/country-list/employment-change>. – Дата доступа: 03.04.2023.

53. Корнеенков, С. С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности : учеб, пособие для бакалавриата и специалитета / С. С. Корнеенков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 304 с.

54. Главная страница Optimum BY // Optimum BY (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <https://optimedia.by/>. – Дата доступа: 03.04.2023.

55. Компания Optimum BY в Битрикс24 // Optimum.Bitrix24.by (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://optimum.bitrix24.by/crm/>. – Дата доступа: 03.04.2023.

56. Главная страница OMD OM Group // OMD OM Group (официальный сайт) [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <https://www.omb.ru/>. – Дата доступа: 03.04.2023.