УДК 005.963
ББК У291.6–21 ГСНТИ 14.15.01; 14.37.27 Код ВАК 13.00.02

Долженко Руслан Алексеевич,
доктор экономических наук, заместитель директора по развитию и внешнему взаимодействию, Технический университет УГМК; 624091, г. Верхняя Пышма, пр-т Успенский, д. 3; e-mail: snurk17@gmail.com

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, МЕСТО В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ В КОМПАНИИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративное обучение; персонал организации; обучение персонала; методы обучения; повышение квалификации.

АННОТАЦИЯ. Цель данной работы – проанализировать сущность системы корпоративного обучения, рассмотреть возможности ее построения в компании. Под системой корпоративного обучения в статье понимается комплекс мер по развитию навыков, умений и знаний персонала, направленный на наиболее оптимальное использование человеческих ресурсов компании с точки зрения принятой стратегии компании. В первой части статьи рассмотрена система корпоративного образования, описаны подходы к ее построению в том числе с точки зрения целевой направленности на реализацию стратегических целей компании, представлена матрица выбора типа и структуры системы корпоративного обучения по критериям централизации и формализации, также изложено авторское представление о месте корпоративного обучения в общей системе образования РФ. Во второй части рассматривается циклический процесс организации корпоративного обучения в компании на трех уровнях (компании, подразделения, сотрудника), описаны основные методы и формы обучения, которые может использовать компания при развитии своих сотрудников с учетом основных тенденций в области корпоративного образования. В заключительной части статьи изложены основные подходы к оценке эффективности корпоративного обучения, в частности, модель Киркпатрика, согласно которой данная работа должна осуществляться на разных уровнях, предложены рекомендации по оценке эффективности обучения с точки зрения изменения поведения обученных сотрудников на рабочем месте, приведены возможные показатели контроля процесса обучения, а также методы контроля качества и эффективности обучения, которые могут быть использованы в компании.

Dolzhenko Ruslan Alekseevich,
Doctor of Economics, Deputy Director of Development and External Interaction, Non-State Educational Institution of Higher Vocational Education "UMMC Technical University", Verkhnya Pyshma, Russia.

CORPORATE TRAINING SYSTEM: CONTENT, PLACE IN THE EDUCATION SYSTEM AND MAIN APPROACHES TO IMPLEMENTATION IN THE COMPANY

KEY WORDS: education; corporate training; corporate training system; organizational structure; training methods; training efficiency.

ABSTRACT. The goal of the article is to analyze the essence of the corporate training system and to consider the possibilities of its implementation in the company. The system of corporate training is a set of measures to develop the skills, abilities and knowledge of personnel aimed at the most optimal use of the company's human resources in terms of the company's adopted strategy. This paper has the following structure. In the first part of the article the corporate training system is examined, approaches to its formation are described. The choice matrix of corporate training system type and structure (according to the criteria of centralization and formalization) is presented. The author's idea of the corporate training place in the general education system of the Russian Federation is presented. The second part discusses the cyclical process of corporate training organization in the company on three levels (company, department and employee). The main methods and forms of training that the company can use in the development of its employees are described. The final part outlines the main approaches to assessing the effectiveness of corporate training; in particular, the model of Kirkpatrick, according to which such work should be carried out at different levels. The possible indicators of monitoring the learning process, as well as methods for monitoring the quality and effectiveness of training used in the company, are described. Recommendations for assessing the effectiveness of training in terms of changing the behavior of trained employees in the workplace are highlighted.

Усиливающаяся модернизация экономики требует изменения стратегий компаний. Их адаптация к новым условиям предполагает существенную перестройку системы кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Несмотря на сложную ситуацию в экономике, обусловливающую потребность бизнеса в снижении расходов на персонал, многие отечественные компании в современной конкурентной борьбе за

© Долженко Р. А., 2017

ресурсы делают выбор в пользу сохранения и накопления человеческого капитала, вкладывая средства в развитие программ корпоративного обучения, в создание собственных корпоративных университетов [4]. Эффективная система корпоративного обучения может способствовать адаптируемости персонала компании к меняющимся условиям и позволит обеспечить стратегическое преимущество организации на долгие годы. Работники, в свою очередь, за счет обучения в компании могут повысить свою конкурентоспособность [3].

Система корпоративного обучения и основные направления обучения в компании

Понятие корпоративного обучения родилось в начале 60-х гг. XX в. в США вместе с понятием корпоративных университетов. Наиболее распространенный термин в зарубежной литературе – «Training & Development (T&D)» – «обучение и развитие» [14]. В нашей работе под системой корпоративного обучения (далее – СКО) мы будем понимать комплекс мер по развитию навыков, умений и знаний персонала, направленный на оптимальное использование человеческих ресурсов компании с точки зрения принятой стратегии компании. Другими словами, СКО можно рассматривать в качестве инструмента реализации стратегии компании [8].

Отметим, что если исходить из системного подхода к анализу объекта, в котором под системой понимается множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство, то СКО в свою очередь является элементом системы более высокого уровня. Тогда в соответствии с принятыми в нашей стране законодательными подходами к системе образования она может быть дополнена элементом корпоративного образования. Его место и взаимосвязи с другими компонентами системы образования представлены на рис. 1.

Рис. 1. Система образования, дополненная подсистемой корпоративного образования

В настоящее время в «Законе об образовании в РФ» корпоративное образование не выделено в отдельное направление образования в нашей стране. Однако на практике отечественные организации достаточно активно используют данную форму обучения, создают учебные центры, тратят на обучение значительные средства, некоторые крупные компании имеют в своей структуре собственные корпоративные университеты.

Опрос, который был проведен компанией McKinsey в 2014 г. среди 1500 компаний, показал, что бизнес рассматривает обучение персонала в качестве стратегического инструмента реализации корпоративных целей, активно вкладывается в образование сотрудников. Результаты исследования приведены на рис. 2.

Текущие вложения бизнеса в формальное обучение	Планы увеличения финансирования образования	Оценка эффективности образования
•4 % от фонда оплаты труда •34 часа обучения на одного сотрудника в год	•60 % компаний увеличат затраты на обучение в ближайшие годы •66 % компаний увеличат количество часов обучения	•57 % респондентов уверены в том, что корпоративное обучение работает на стратегические перспективы •40 % считают, что образование в корпоративных университетах либо полностью неэффективно, либо частично эффективно

Рис. 2. Некоторые количественные результаты исследования McKinsey на тему текущего состояния и направлений развития корпоративного образования

(Источник – Learning at the Speed of Business // McKinsey Quarterly. – 2016. – №2 [13])

Как видно из рисунка, зарубежные компании тратят в среднем 4 % от фонда оплаты труда на обучение сотрудников. В среднем на одного работника приходится 34 часа обучения в год. Большая часть опрошенных отметила, что потребности бизнеса в изменчивости приводят к тому, что в ближайшие 3 года подходы к корпоративному обучению изменятся, 60 % компаний планируют в связи с этим увеличить затраты на обучение, а 66 % – увеличат количество часов обучения сотрудников. Самое главное, около 40 % отметили, что образовательные инициативы в их корпоративных университетах либо полностью неэффективны, либо частично эффективны.

По нашим оценкам, средний и крупный отечественный бизнес вкладывает в образование 1-2 % от фонда оплаты труда, аналогично в годовом бюджете рабочего времени среднестатистического российского работника на образование уходит не больше 1-2 дней. Лишь некоторые крупнейшие компании России инвестируют в обучение большие суммы и стимулируют сотрудников учиться 5-8 дней в году. Например, в корпоративном университете Сбербанка в 2015 году в среднем на каждого слушателя пришлось около 55 академических часов обучения (в очном и дистанционном формате).

Таким образом, актуальность корпоративного обучения в компании не вызывает сомнения. Рассмотрим, как может использоваться СКО, в каком формате она может быть встроена в структуру организации. С точки зрения структуры компании СКО – это организационная структура в рамках HR-службы компании, ориентированная на создание, функционирование и развитие системы обучения персонала.

Исходя из 2 критериев «централизации» и «формализации» можно построить следующую матрицу типов СКО, предполагающую 4 основных подхода к организации службы корпоративного обучения в компании. Данная матрица представлена в табл. 1.

Таблица 1

Тип и структура системы корпоративного обучения с точки зрения централизации и формализации *(источник – работа автора)*

	Централизованная	**Децентрализованная**
Формализованная	Формализованная – централизованная	Формализованная – децентрализованная
Неформализованная	Неформализованная – централизованная	Неформализованная – децентрализованная

Рассмотрим особенности данных типов СКО. В общем виде исходя из ряда критериев они могут быть характеризированы следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Свойства различных систем корпоративного обучения с точки зрения централизации и формализации *(источник – работа автора)*

Формализованная – централизованная: Возглавляет руководитель по обучению в службе персонала. Подчиненные – менеджеры по обучению службы персонала и подразделений. Принятие решений – централизованное в службе по работе с персоналом. Планирование и согласование – сверху –> вниз –> наверх. Полномочия руководителей подразделений – совещательные. Полномочия менеджеров по обучению подразделений – совещательные. Определение потребности в обучении – в соответствии с кадровыми стандартами, должностными инструкциями, планами компании.	**Формализованная – децентрализованная:** Координирует руководитель по обучению службы персонала. Согласовывает с менеджерами по обучению подразделений. Принятие решений – децентрализованное в подразделениях.. Планирование и согласование – снизу –> наверх –> вниз. Полномочия руководителей подразделений – принятие решений. Полномочия менеджеров по обучению подразделений – совещательные. Определение потребности в обучении – в соответствии с планами и стандартами подразделений.
Неформализованная – централизованная: Возглавляет начальник службы персонала или его заместитель. Подчиненные – менеджеры по обучению службы персонала и подразделений. Принятие решений – централизованное в службе персонала. Планирование и согласование – сверху –> вниз –> наверх. Полномочия руководителей подразделений – совещательные. Полномочия менеджеров по обучению подразделений – совещательные. Определение потребности в обучении – в соответствии с принятыми традициями, коммуникативными способностями руководителей подразделений.	**Неформализованная – децентрализованная:** Координирует начальник службы персонала или его заместитель. Согласовывает с руководителями подразделений или их заместителями. Принятие решений – децентрализованное в подразделениях. Планирование и согласование – снизу –> наверх –> вниз. Полномочия руководителей подразделений – принятие решений. Полномочия менеджеров по обучению подразделений – совещательные. Определение потребности в обучении – в соответствии с принятыми традициями, коммуникативными способностями руководителей подразделений, планами и стандартами подразделений.

После того как компания определилась с тем, какой тип СКО ей необходим, она должна начать реализовать корпоративное обучение.

Этапы реализации корпоративного обучения в компании

С нашей точки зрения, использование корпоративного обучения должно иметь циклический характер. Пример подобного цикла приведен на рис. 3.

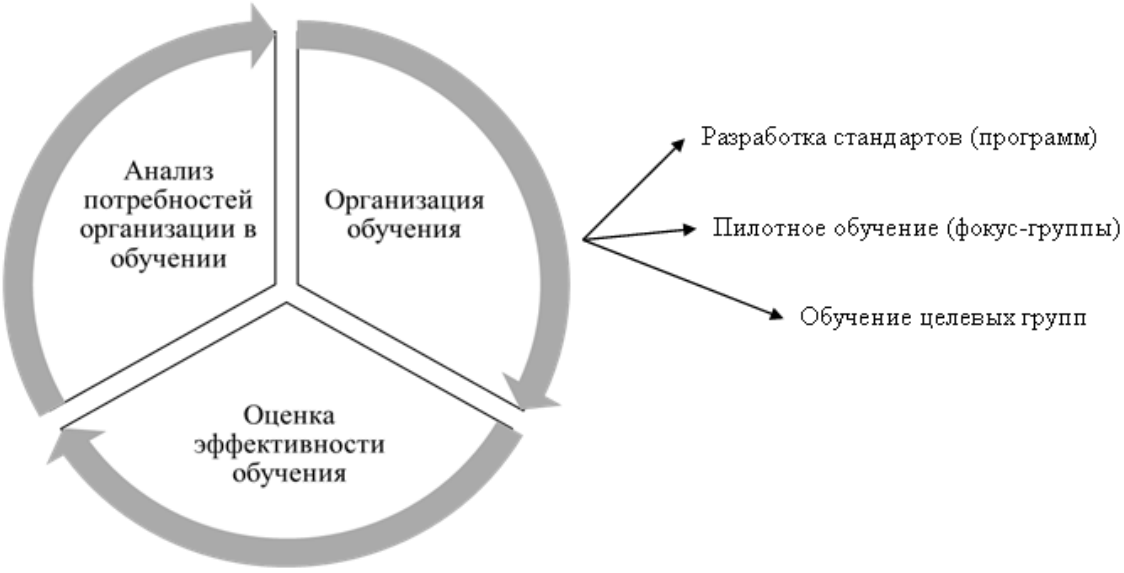

Рис. 3. Цикл корпоративного обучения (*источник – работа автора)*

Первый этап данного цикла связан с анализом потребностей в обучении и развитии. С нашей точки зрения, они должны различаться в зависимости от уровня обучения.

Уровень компании. Цель обучения на данном уровне – трансляция стратегии компании (миссия, политики и процедуры). Если в стратегии компании присутствует

тема клиентоориентированности, значит, в учебном плане компании должна быть корпоративная программа «Эффективная работа с клиентами» [6].

Уровень подразделения. Цель обучения на данном уровне – обеспечение выполнения бизнес-планов. Если подразделение разрабатывает продукт или процесс, в бизнес-план подразделения должно быть заложено обучение персонала продукту или процессу.

Уровень сотрудника. Цель обучения на данном уровне – соответствие требованиям должности (функциональные обязанности) и корпоративным компетенциям. Критерий направления на обучение – результаты оценки эффективности сотрудников. На этом уровне крайне важна внутренняя мотивация сотрудников к обучению [12].

После того как потребности определены, должен быть сформирован корпоративный план обучения на каждом из уровней (рис. 4).

Корпоративные программы

Отраслевые программы

Отдельные учебные мероприятия

Индивидуальное обучение

Рис. 4. Уровни формирования корпоративного плана обучения
(источник – работа автора)

Основными направлениями корпоративного обучения в компании могут быть:

- функциональная подготовка, направленная на эффективное выполнение сотрудниками должностных обязанностей, освоение бизнес-процессов, продуктов и технологий деятельности компании;
- развитие навыков деловой эффективности, направленное на достижение корпоративных стандартов качества ведения дела;
- развитие управленческих компетенций, направленное на формирование единой корпоративной системы управления.

Основными формами обучения в компании могут быть:

а) внутренние семинары:

- информационно-консультационные семинары направлены на передачу информации, необходимой для выполнения задач бизнеса и непосредственных должностных обязанностей;
- практические семинары – отработка практических знаний и функциональных навыков;
- проблемно-проектные семинары – решение конкретных бизнес-задач под руководством внутреннего или внешнего эксперта;

б) внутренние стажировки, направленные на практическое освоение профессиональных технологий под руководством опытных сотрудников;

в) внутренние тренинги, направленные на формирование навыков деловой эффективности в работе с клиентами и управленческих навыков;

г) дистанционное обучение, которое сейчас уже является самостоятельным видом обучения. В настоящее время все сильнее проявляет себя тенденция активного использования дистанционных форм обучения на базе специализированных онлайн-платформ [1]. Дистанционное обучение в свою очередь подразделяется на виды:

- электронные курсы, которые обеспечивают передачу и контроль усвоения информации и используются в основном для функциональной подготовки персонала;
- видео-семинары, которые направлены на конкретизацию и контроль усвоения информации, полученной при прохождении электронных курсов и самостоятельной подготовки, повышая эффективность данных форм обучения за счет активного вовлечения участников в учебный процесс и получения от них обратной связи по обсуждаемым вопросам в режиме реального времени;

д) внешние семинары, направленные на получение информации, необходимой отдельным специалистам по направлениям

их деятельности в интересах компании, с целью решения конкретных задач или активного представительства в определенной профессиональной сфере;

е) сертификационные программы, направленные на получение права ведения профессиональной деятельности в интересах компании, установленного в законодательном порядке или в соответствии с внутренними нормативными документами;

ж) самостоятельная подготовка, направленная на освоение новых знаний и навыков по направлениям деятельности сотрудников, постоянное повышение профессиональной квалификации в целях соответствия требованиям к занимаемой должности и профессионального развития;

з) наставничество – является основным методом обучения вновь принятого работника. После того как нового сотрудника приняли на вакантную должность, к нему прикрепляется куратор, целями кураторства являются упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности, адаптация к корпоративной культуре компании, формирование лояльности к бренду организации. В задачи куратора входят знакомство нового сотрудника с компанией, с историей ее развития, структурой, корпоративной культурой, принятыми нормами и правилами поведения в организации, осуществление теоретической подготовки сотрудника в соответствии с планом подготовки специалистов [5].

Наконец, на 3 этапе цикла, после того как корпоративное обучение начало реализовываться, компании необходимо решить вопрос с оценкой его эффективности. Можно выделить следующие наиболее распространенные модели оценки эффективности корпоративного обучения:

- целевой подход Тайлера (Tyler's Objectives Approach);
- модель Скривенса, нацеленная на результат (Scrivens' Focus On Outcomes);
- модель Стафлебима CIPP;
- схема CIRO;
- натуралистический подход Губа (Guba's Naturalistic Approach);
- модель V Брюса Аарона (Bruce Aaron's VModel);
- модель Киркпатрика и Филлипса;
- модель Efficacy of learning компании Pearson и др.

Самым известным и распространенным подходом к оценке эффективности обучения является модель, разработанная Дональдом Киркпатриком (Donald Kirkpatrick) в конце 50-х гг. XX века. За это время она доказала свою практичность, удобство в использовании, и, главное, для нее характерно наличие внутренней логики, позволяющей заказчикам и исполнителям обучения оценивать различные стороны проделанной работы не с точки зрения входных результатов (сколько было затрачено средств на образование, какие преподаватели привлекались), но с позиции результатов (насколько удовлетворены обучающиеся, как изменилось их поведение, какой эффект получила организация) [15].

Д. Киркпатрик выделил 4 уровня в оценке эффективности образования.

1 уровень – реакция. На нем можно узнать, в какой степени участники обучения после его проведения реагируют на обучающие события.

2 уровень – научение. На данном уровне оценивается, насколько участники обучения смогли приобрести ожидаемые знания, представления, установки после участия в обучающем событии.

3 уровень – поведение. Предполагается, что на данном уровне должно оцениваться, каким образом участники применяют на своих рабочих местах то, что они изучили во время обучения.

4 уровень – результаты. Самый сложный уровень, на котором изучается, в какой степени изменения в результатах деятельности компании являются следствием обучающих мероприятий и последующих постобучающих событий.

Необходимо заострить внимание на особенности данной модели. Практика показывает, что между первым и вторым уровнями прослеживается сильная положительная корреляция. То есть если участник удовлетворен образовательной программой, то с большой степенью вероятности можно утверждать, что повышается и уровень усвоения знаний и умений по результатам программы. Такая же взаимосвязь наблюдается и между третьим и четвертым уровнями: чем в большей степени выпускники программы применяют то, что изучили, на практике, тем выше влияние на результаты компании в целом. Однако исследования не обнаруживают существенной корреляции между 2 и 3 уровнями: научение не всегда приводит к целевому поведению сотрудника. Поэтому в СКО особое внимание должно уделяться оценке эффективности на третьем и четвертом уровнях, а не на первом и втором, вместо потребительских метрик (consumptive metrics) должны использоваться метрики результативности (impact metrics) [9].

С учетом проведенного анализа возможностей оценки эффективности корпоративного обучения, а также тенденций в раз-

витии профессионального образования [7; 10] можно сформулировать следующие рекомендации по его улучшению в компании.

1. Всегда должны оцениваться результаты корпоративного обучения, а не его входные параметры, например, такие показатели, как объем финансирования и профессиональный уровень преподавательского состава.

2. Следует стремиться оценивать не экономический эффект, а изменение поведения на рабочем месте после обучения в силу значительной корреляции между этими показателями, но отсутствия проблем в числовой оценке эффекта. Именно эти результаты приносят наибольшую ценность как для участников, так и для заказчиков образовательных программ.

3. Нужно использовать такие инструменты оценки, которые позволят оценить изменение поведения обученных на рабочем месте. Среди таких инструментов можно выделить постпрограммный опрос участников, наблюдение за сотрудниками на рабочем месте, постпрограммный опрос руководителя, мониторинг плана действий.

4. Для оценки эффективности корпоративного обучения могут использоваться следующие показатели (табл. 3).

Таблица 3

Показатели контроля процесса обучения

Наименование показателя	Расчет и описание	Единица измерения	Отчетный период	Целевое значение
Выполнение плана (К1)	$K1 = \frac{\text{Количество учебных мероприятий (факт)}}{\text{Количество учебных мероприятий (план)}} * 100\%$ Отношение фактического количества проведенных учебных мероприятий к количеству мероприятий по плану за отчетный период, умноженное на 100%	%	Ежеквартально	90 %
Посещаемость (К2)	$K2 = \frac{\text{Сумма учебных дней сотрудников (факт)}}{\text{Сумма учебных дней сотрудников (план)}} * 100\%$ Отношение суммы учебных дней сотрудников, прошедших обучение, к сумме учебных дней сотрудников по плану обучения за отчетный период, умноженное на 100%	%	Ежеквартально	90 %
Исполнение бюджета (К3)	$K3 = \frac{\text{Расходы на обучение (факт)}}{\text{Бюджет на обучение (план)}} * 100\%$ Отношение фактических расходов на обучение к запланированным расходам (бюджету) за отчетный период, умноженное на 100%	%	Ежеквартально	85 %
Средняя стоимость обучающих программ на сотрудника (К4)	$K4 = \frac{\text{Стоимость обучающих программ}}{\text{Количество обученных сотрудников}}$ Отношение стоимости обучающих программ к количеству сотрудников – участников данных программ за отчетный период	Руб.	Ежеквартально	Не используется
Средний балл по анкетам обратной связи (К5)	$K5 = \frac{\text{Сумма средних баллов по анкетам}}{\text{Количествово анкет}}$ Отношение суммы средних баллов по анкетам обратной связи к количеству анкет обратной связи	Балл	Ежеквартально	Для профессионального обучения – 8; для управленческого обучения – 9.3

5. В свою очередь для контроля качества и эффективности обучения в компании можно использовать следующие методы (табл. 4).

Данные методы могут использоваться в разных случаях, с разной периодичностью, за их использование должны быть ответственны соответствующие подразделения компании.

Таково содержание основных этапов цикла корпоративного обучения в компании, которое в любом случае должно реализовываться системно [11].

Таким образом, в статье была рассмотрена сущность корпоративного обучения в компании, показано его место в системе образования, продемонстрирована актуальность данного направления для бизнеса в условиях постоянных изменений. Нам приходится констатировать: единственное реальное конкурентное преимущество любой компании – это ее персонал, и обучение сотрудников является важнейшим фактором конкурентоспособности организации, а также формирования необходимой корпоративной культуры [2].

Таблица 4

Методы контроля качества и эффективности обучения

Наименование метода	Описание	Ответственность за проведение	Периодичность
Анализ анкет обратной связи, интервью с участниками обучения	Анкетирование, выборочное интервьюирование участников по вопросу удовлетворенности результатами обучения, анализ анкет и результатов интервью	Представители службы по работе с персоналом / подразделения по обучению	Проводится регулярно, по окончании обучающих мероприятий
Тренинг-аудит	Комплексное исследование с целью оценки качества и эффективности программ обучения и работы тренеров	Представители службы по работе с персоналом / подразделения по обучению	Проводится при запуске новых программ обучения, поступлении жалоб со стороны заказчиков, привлечении к работе новых провайдеров / тренеров и т. д.
Оценка уровня знаний и навыков	Тестирование, экзамен, защита проекта или другая форма контроля знаний до и/или после обучения	Тренеры, при необходимости – руководители подразделений, сотрудники которых проходят обучение	Проводится, если оценка предусмотрена программой обучения
Обратная связь от подразделений	Интервью с руководителями подразделений, сотрудники которых участвовали в обучении	Представители службы по работе с персоналом / подразделения по обучению	Проводится по завершению программы / проекта обучения
Анализ влияния результатов обучения на выполнение бизнес-задач	Анализ влияния результатов обучения на выполнение бизнес-задач подразделений, сотрудники которых проходили обучение, в том числе и на основе финансовых показателей	Представители службы по работе с персоналом / подразделения по обучению совместно с руководителями подразделений	Ежеквартально

В любом случае корпоративное обучение требует особых подходов, знания специальных технологий, условий, наличия специалистов, способных эффективно обучать работников практико-ориентированным знаниям, с учетом специфики организации, особенностей отрасли, а также требований конкретной должности.

С нашей точки зрения, обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для эффективной деятельности компании, поскольку определяющим условием экономического здоровья любой организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам, а система корпоративного обучения служит именно этим целям.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Андреева Л. Г. и др. Онлайн-платформа для формирования компетенций в корпоративных системах обучения // Образование и наука. – 2016. – № 1. – С. 76-94.

2. Буева И. И. Внутрифирменное обучение как механизм формирования корпоративной культуры образовательного учреждения // Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2006. – № 1-1 (51). – С. 59-66.

3. Васильева А. Н., Озерникова Т. Г. Что определяет конкурентоспособность персонала организации // Человек и труд. – 2011. – № 6. – С. 53-55.

4. Гиниева С. В., Долженко Р. А. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета // Известия Иркутск. гос. экон. академии. – 2015. – Т. 25. — № 5. – С. 842-851.

5. Долженко Р. А. Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке // Кадровик. – 2012. – № 1. – С. 79-83.

6. Долженко Р. А. Оценка и развитие клиентоориентированности сотрудников HR-подразделения // Кадровик. – 2015. – № 1. – С. 127-133.

7. Дорожкин Е. М., Щербина Е. Ю. Тенденции развития профессионального образования в условиях социально-экономических преобразований // Образование и наука. – 2013. – № 6. – С. 65-74.

8. Нестерова О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Науковедение. – 2015. – № 2 (27). – С. 53.

9. Оценка эффективности обучения: что ожидают стейкхолдеры и как эти ожидания совместить? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sberbank-university.ru/upload/edutech/EduTech_2.pdf.

10. Синякова М. Г. Современные теории корпоративного обучения персонала в организации // Образование и наука. – 2008. – № 1. – С. 58-63.

11. Стрельников А. В. Формы корпоративного обучения как элемента системы непрерывного обучения персонала // Сервис в России и за рубежом. – 2011. – № 2 (21). – С. 104-110.

12. Хахмович А. И. Мотивация к обучению: как эффективно применить корпоративную СДО // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 2. – С. 130-143.

13. Benson-Armer R., Gast A., Van Dam N. Learning at the Speed of Business // McKinsey Quarterly. – 2016. – № 2. – P. 115-121.

14. Tannenbaum S., Yukl G. Training and development in work organizations // Annual review of psychology. – 1992. –№ 43. – P. 399-441.

15. The New World Kirkpatrick Model [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel.

R E F E R E N C E S

1. Andreeva L. G. i dr. Onlayn-platforma dlya formirovaniya kompetentsiy v korporativnykh sistemakh obucheniya // Obrazovanie i nauka. – 2016. – № 1. – S. 76-94.

2. Bueva I. I. Vnutrifirmennoe obuchenie kak mekhanizm formirovaniya korporativnoy kul'tury obrazovatel'nogo uchrezhdeniya // Vestnik Orenburg. gos. un-ta. – 2006. – № 1-1 (51). – S. 59-66.

3. Vasil'eva A. N., Ozernikova T. G. Chto opredelyaet konkurentosposobnost' personala organizatsii // Chelovek i trud. – 2011. – № 6. – S. 53-55.

4. Ginieva S. V., Dolzhenko R. A. Transformatsiya sistemy korporativnogo obucheniya personala rossiyskoy kompanii na baze korporativnogo universiteta // Izvestiya Irkutsk. gos. ekon. akademii. – 2015. – T. 25. — № 5. – S. 842-851.

5. Dolzhenko R. A. Korporativnoe obuchenie personala v kommercheskom banke // Kadrovik. – 2012. – № 1. – S. 79-83.

6. Dolzhenko R. A. Otsenka i razvitie klientoorientirovannosti sotrudnikov HR-podrazdeleniya // Kadrovik. – 2015. – № 1. – S. 127-133.

7. Dorozhkin E. M., Shcherbina E. Yu. Tendentsii razvitiya professional'nogo obrazovaniya v usloviyakh sotsial'no-ekonomicheskikh preobrazovaniy // Obrazovanie i nauka. – 2013. – № 6. – S. 65-74.

8. Nesterova O. V. Obuchenie personala kak instrument realizatsii strategicheskikh tseley organizatsii // Naukovedenie. – 2015. – № 2 (27). – S. 53.

9. Otsenka effektivnosti obucheniya: chto ozhidayut steykkholdery i kak eti ozhidaniya sovmestit'? [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: https://sberbank-university.ru/upload/edutech/EduTech_2.pdf.

10. Sinyakova M. G. Sovremennye teorii korporativnogo obucheniya personala v organizatsii // Obrazovanie i nauka. – 2008. – № 1. – S. 58-63.

11. Strel'nikov A. V. Formy korporativnogo obucheniya kak elementa sistemy nepreryvnogo obucheniya personala // Servis v Rossii i za rubezhom. – 2011. – № 2 (21). – S. 104-110.

12. Khakhmovich A. I. Motivatsiya k obucheniyu: kak effektivno primenit' korporativnuyu SDO // Upravlenie chelovecheskim potentsialom. – 2012. – № 2. – S. 130-143.

13. Benson-Armer R., Gast A., Van Dam N. Learning at the Speed of Business // McKinsey Quarterly. – 2016. – № 2. – P. 115-121.

14. Tannenbaum S., Yukl G. Training and development in work organizations // Annual review of psychology. – 1992. –№ 43. – P. 399-441.

15. The New World Kirkpatrick Model [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel.

Статью рекомендует д-р экон. наук, проф. С. В. Лобова.