



Инструменты формирования и реализации корпоративной системы обучения

Барина Н.В., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления
АНО ВО «Московский международный университет», Москва, Россия

Аннотация. В данной статье автором рассмотрены современные подходы к формированию и внедрению корпоративных систем обучения сотрудников, а также их влиянию на ключевые показатели бизнеса. В статье рассмотрены основные этапы формирования корпоративной системы обучения в организации, приведены задачи для их успешного выполнения и основные проблемы. Также в статье рассматривается вопрос об оценке компетенций сотрудников после обучения с помощью современных инструментов аналитики. В заключении статьи приводятся выводы о влиянии обучения сотрудников на повышение экономической эффективности предприятий.

Ключевые слова: управление персоналом, компетенции, корпоративная система обучения, компетенции, Индустрия 5.0, аналитика.

Tools for the formation and implementation of a corporate training system

Barinova N.V., Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Moscow International University, Moscow, Russia

Annotation. In this article, the author examines modern approaches to the formation and implementation of corporate employee training systems, as well as their impact on key business indicators. The article discusses the main stages of the formation of a corporate training system in an organization, provides tasks for their successful implementation and the main problems. The article also discusses the issue of assessing the competencies of employees after training

Key words: personnel management, competencies, corporate training system, competencies, Industry 5.0, analytics.

Функционирование экономических систем сегодня характеризуется возрастанием требований к уровню компетенций сотрудников, в том числе и цифровых. В современных организациях уровень выполняемых производственно-технологических и организационно-управленческих задач характеризуется достаточно высокой степенью сложности. [12;15] В связи с этим, сегодня большинство организаций уделяют внимание постоянному мониторингу и повышению уровня образовательного и компетентностного уровня сотрудников. [2]

Это связано с необходимостью следования тенденциям Концепции «Индустрии 5.0» и связанной с ней Концепции образования, в основе которой лежит принцип постоянного обучения сотрудника на протяжении трудовой деятельности, связанный с появлением новых технологий. [3;14]

Таким образом, в современной организации в системе управления очень важная роль отводится директору по персоналу, который координирует все процессы, связанные с персоналом организации, в том числе процессы обучения и повышения квалификации сотрудников.

Если организация достаточно большая, то в её структуре имеются специализированные подразделения, входящие в Департамент кадрового обеспечения, в функции которых входит организация оценки и обучения персонала (Например, Центр развития персонала, Отдел оценки персонала, Центр оценки компетенций персонала и т.д.)

Для повышения уровня квалификации персонала очень важно сформировать постояннодействующую систему обучения, при этом необходимо учесть все особенности управления персоналом в данной организации. [9;10].

Изучение вопросов корпоративного обучения и его аспектов в системе управления персоналом рассмотрено в большом количестве научных трудов отечественных и зарубежных авторов. [1;3;7;11;13;16-22].

Рассмотрим более подробно систему корпоративного обучения, её

принципы и компоненты.

Выстраивание корпоративной системы обучения происходит поэтапно.

На начальном этапе необходимо проанализировать всю имеющуюся информацию о том, какие программы обучения персонала проводились за последние несколько лет (включая филиалы), какие организации проводили сотрудников, каковы объёмы финансовых вложений на обучение, а также провести оценку эффективности результатов обучения. Данная информация обычно имеется в отделах оценки и развития персонала и в отделе кадров. Суммы, затраченные на обучение персонала, имеются в финансовой отчетности организации, так как оплата образовательных услуг осуществляется по договорам. Также на начальном этапе следует собрать как можно больше информации о том, какие системы корпоративного обучения применяются в аналогичных компаниях, провести встречи и обмен информацией с компаниями-партнёрами, посетить конференции и «пробные» занятия.

Вторым шагом начального этапа является построение профилей компетенций по каждой категории персонала. Создание профилей компетенций по различным категориям персонала представляет собой достаточно трудоёмкую задачу, требующую не только глубоких знаний специфики данной профессии, но и учёта многих факторов, влияющих на её развитие в динамике. Для создания таких моделей рекомендуется привлекать экспертов в области труда и занятости, а также ИТ-специалистов, с помощью которых можно создать многофакторные модели и обрабатывать их с помощью нейросетей. Формальная документация о должности/профессии содержится в нормативных документах кадровых служб (должностные инструкции, положения об отделах, итоги аттестации персонала, соглашения и иная документацию, относящаяся к кадровым вопросам). Кроме того, рекомендуется привлечь к данной работе представителей из внутренних подразделений, где трудятся данные специалисты, которые смогут предоставить дополнительную информацию, которая относится к профессионально-важным качествам сотрудников.

Далее необходимо провести оценку кадрового состава на соответствие

полученным компетенциям. Сложность данной процедуры состоит в том, что обычные способы оценки персонала в данном случае не дадут релевантного результата. При обычной процедуре аттестации оценивается соответствие сотрудника должностным инструкциям, а не компетенциям, что предполагает принципиально разный подход к оценочной процедуре. В данном случае также имеет смысл привлечь к данной работе внешних консультантов, так как они могут использовать более современные методики оценки персонала и получить реальные результаты оценки, на основе которых можно построить модели компетенций, которые можно обработать с помощью моделирования. Кроме того, данные специалисты имеют большой профессиональный опыт в данной области, что поможет избежать типичных ошибок при составлении профилей компетенций.

Для оценки уровня компетенций применяются различные методы, описанные в специализированной литературе. К ним относятся: анкетирование, интервьюирование, наблюдение, тестирование, кейс-анализ, опросы мнений клиентов и т.д.) Выбор конкретного метода зависит от многих факторов: специфики организации, количества оцениваемых сотрудников, наименования и уровня компетенции и т.д.)

В частности, оценка уровня цифровых компетенций рассмотрена в работе Гилевой Т.А. «Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала». Автор приводит схему оценки перечня и уровня цифровых компетенций персонала организации [8]. (рис.1)



Рис.1. – Схема оценки уровня цифровых компетенций

Источник: [8]

Очень важным в данном случае является следующий аспект: необходимо определить уровень текущего и целевого владения компетенциями, *важности*

данной компетенции для достижения целей или задач подразделения/организации, а также времени на преодоление этого разрыва.

Следующий важный шаг -это определение отклонений целевого и фактического уровня компетенций для всех категорий персонала. Как указывалось выше, для оценки целесообразно применять нейросетевые методы обработки информации. На основе применения методов математического моделирования и нейросетевой обработки данных можно получить результаты с высокой степенью достоверности. Результаты такой обработки покажут степень владения персоналом необходимыми компетенциями, а также покажут, какие навыки и знания необходимо развивать дополнительно.

Важным шагом в формировании корпоративной системы обучения является разработка стратегии. Корпоративная система обучения должна быть построена с учётом стратегических планов развития организации [4]. Бизнес-цели организации, отражаемые в стратегических документах компании, требуют наличия человеческих ресурсов для их реализации, обладающих определёнными компетенциями. Таким образом определяется численность и категории персонала, включая руководящий состав, необходимые для выполнения данных целей в перспективе.

Другими словами, корпоративная система и стратегия обучения должна быть согласована с бизнес-планом компании. [13]

Организация и проведение такого вида работ- как функционирование системы корпоративного обучения требует больших организационных изменений и затрат. Если организация имеет большую численность сотрудников, то целесообразно определить и назначить на местах (в отделах, службах, управлениях и т.п.) ответственных за организацию обучения. Такой подход оправдан тем, что «на местах» линейные руководители смогут более полно оценить потребности в обучении персонала, исходя из реальных задач, определить программы и способы обучения, а также контролировать применение полученных навыков на практике.

С целью систематизации информации рекомендуются составить матрицу

обучающих программ для каждой из категорий персонала, подразделяющуюся на виды обучения:

- *Адаптационные* программы обучения (применяемые для новых сотрудников с целью их интеграции в действующий коллектив;
- *Профессиональные* (применяемые для получения дополнительных навыков и компетенций в процессе реализации сотрудником трудовых функций);
- *Управленческие* программы для руководящего состава (с целью ознакомления руководителей с новыми трендами в области управления и применения их на практике);
- *Социально-психологические* (программы с целью снижения внутреннего уровня напряженности в коллективе, формирования более благоприятной атмосферы в коллективе, снижения уровня конфликтности).

В матрице также необходимо перечислить категории персонала, для которых обучения по программам является приоритетным/обязательным с указанием необходимого минимума обучения в часах. Кроме того, необходимо определить формы (очное; онлайн), способы обучения (внутреннее; внешнее), методы (наставничество; тренинги) с учетом особенностей работы персонала, возможностей организации и иных факторов, определяющих необходимость обучения.

После завершения первых двух этапов переходят к этапу «Инфраструктура обучения». В зависимости от плана корпоративного обучения, разработанного в соответствии с масштабами и численностью компании, определяется инфраструктура. На современном этапе развития ИТ-технологий, организация процессов обучения чаще всего происходит с применением систем дистанционного обучения (СДО). Это существенно облегчает процессы обучения сотрудников компаний.

Информационные системы LMS (англ. «Learning Management System») получили широкое применение за счёт своих преимуществ, к которым относятся: доступность, удобство использования, возможность внесения

изменений, оперативность, возможности оценки качества обучаемых (тестирование). В системе размещаются учебные материалы, обучающие видеоролики, ссылки на электронные учебники и библиотеки. Кроме того, в данной системе сохраняются все данные об уровнях обучения персонала, которые можно использовать в дальнейшем для мониторинга.

Для организации очного обучения следует определить помещения. Подходят комнаты для совещаний, переговорные, актовые и конференц-залы. В таких помещениях обычно уже имеется необходимое оборудование (проекторы, компьютеры, интерактивные панели, флипчарты т.д.). При отсутствии помещений рекомендуется организовать онлайн-обучение, либо использовать территории организаций-партнёров. Для организации онлайн-обучения можно использовать готовые облачные решения, которые предоставляют крупные компании на рынке ИТ-услуг. В таком облаке можно создать электронную библиотеку, в которой разместить каталог программ обучения, структурированный по профилям деятельности, разместить необходимые материалы, записи вебинаров, лекций, презентации и иные обучающие и информационные материалы. Сотрудники, проходящие обучение, смогут обращаться к данным материалам в процессе обучения и позднее, если необходимо получить дополнительную информацию. Также немаловажен и такой момент, что затраты на создание такой библиотеки обычно сопоставимы с результатами, которые можно получить от повышения эффективности работы после повышения квалификации персонала.

В соответствии с планом обучения персонала создается рейтинг обучения категорий персонала: первоочередных и последующих обучающихся. В зависимости от уровня компетенций программа должна быть доступной для освоения большинством обучающихся. Имеет смысл разработать базовый и специализированный курс (для более продвинутых сотрудников), которые уже имеют достаточно большой опыт работы в данной компании. Следует также определиться с форматом обучения. Как показывает практика, наиболее высокие результаты показывает гибридный формат: например, 2-3 дня очного обучения,

далее самостоятельное онлайн-обучение и закрепление навыков на рабочем месте.

Очень важно получить обратную связь от участников обучения. Это возможно с помощью заполнения опросных листов участников, чек-листов руководителей, HR-аналитики общения участников тренингов, выгрузки данных аналитики из LMS. Далее необходимо проанализировать изменения в работе обученных сотрудников на протяжении какого-либо периода, чтобы оценить качество показателей их работы.

Оценку эффективности обучения чаще всего проводят с использованием модели Киркпатрика, состоящая из 4-уровней. [16]. Данная модель с успехом применяется для оценки эффективности корпоративного обучения, бизнес-тренингов, курсов и т.д. На первом уровне оценивается реакция обучающихся на процесс обучения (стиль, качество, полезность материала). На втором уровне оцениваются количественные показатели обучения (увеличение знаний, навыков). На третьем уровне изучается поведение сотрудников после обучения (проводится наблюдение за сотрудниками на рабочих местах, руководители заполняют чек-листы по анализу навыков). На четвертом этапе производится итоговая оценка (изменение экономических показателей- рост продаж, снижение простоев, отказов, повышение эффективности).

Применение данной модели для оценки качества обучения очень эффективно. Однако, стоит обратить внимание, что для получения полной картины необходимо оценить все 4 уровня. Очень часто применяют оценочные шкалы только для первых двух уровней, что в конечном итоге обесценивает влияние обучения на конечный экономический результат.

Очень важным и удобным инструментом оценки уровня компетенций сотрудников является использование данных аналитики из LMS.

По итогам тестирования на основе алгоритма строится диаграмма навыков профессиональной компетенций сотрудника до и после прохождения обучения (рис 2.) [11].

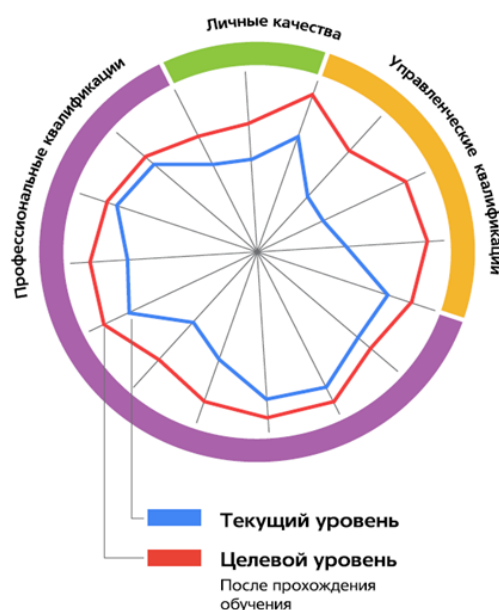


Рис.2. – Диаграмма прироста уровня квалификации сотрудника в результате обучения

Источник: [11]

Такой метод оценки квалификационного уровня сотрудника демонстрирует высокую степень информативности как для сотрудника, так и для его руководителя.

Алгоритм также выдает рекомендации для сотрудника для повышения качества его обучения. Руководителю также предоставляется доступ к аналитике обучения его сотрудников. Руководитель видит, каким образом, возросли/не изменились компетенции его подчиненного. На основании это можно сделать вывод об уровне компетенций каждого обучающегося. Другими словами, основное преимущество данной модели – динамическое наблюдение за развитием компетенций сотрудника.

Внедрение новых программ обучения чаще всего начинают с головного предприятия и постепенно запускают ее в филиалах. Такой алгоритм обусловлен тем, что позволяет контролировать ситуацию и иметь возможность влияния на ситуацию в случае форсмажорных обстоятельств.

В процессе корпоративного обучения выявляются наиболее квалифицированные и опытные сотрудники, которые после прохождения дополнительного обучения могут стать консультантами, тренерами, наставниками, преподавателями и проводить обучение сотрудников по

стандартным программам. [5;6]. Большим преимуществом данного вида преподавания является знание специфики направления/профессии/организации, что, в свою очередь, переводит такое обучение на качественно новый уровень и снижает затраты на привлечение внешних преподавателей.

Кроме того, по итогам корпоративного обучения, часть наиболее перспективных сотрудников, может быть зачислена в кадровый резерв на управленческие позиции. Для таких сотрудников могут быть разработаны индивидуальные программы повышения квалификации, они могут быть направлены на стажировки в другие подразделения, компании и т.д.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что использование корпоративных систем обучения значительно повышает уровень компетенций сотрудников, что в свою очередь, способствует устойчивому развитию бизнеса.

Библиографический список:

1. Аслаханова С.А. Управление человеческим капиталом в условиях дефицита кадров: современные стратегии удержания, развития и переподготовки персонала ФГУ Science. – 2026. – № 1 (41). – С. 9-15.

2. Антонова О.В. Внедрение инновационных технологий в управление персоналом на предприятии. В сборнике: Экономика, управление и финансы в цифровом обществе. Материалы международной научно-практической конференции. Курск, – 2024. – С. 7-11.

3. Баринова Н.В. Развитие системы корпоративного обучения как эффективного инструмента управления человеческим капиталом. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2026. – Т. 23. – № 3 (147). – С. 207-215.

4. Баринова Н.В. Выбор методики стратегического планирования как основа устойчивого развития предприятия в условиях нестабильности экономики. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019;(5):100-108. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-5-100-108>.

5. Баринова Н.В., Баринов В.Р. Наставничество в современной образовательной среде. В сборнике: Стратегические ориентиры развития высшего образования: управление кадровым потенциалом. Сборник статей I Всероссийского форума преподавателей высшего образования. Москва, – 2025. С. 501-506.

6. Баринова Н.В. Роль наставничества в становлении молодого специалиста. В книге: Форум наставничества: опережая будущее. Сборник тезисов II Научно-практическая конференция. – 2019. – С. 15-19.

7. Генкель А.В., Островкин Д.Л. Внутрифирменное обучение как инструмент управления мотивацией в системе повышения эффективности предприятия / Вестник науки. – 2026. Т. 1. – № 2 (95). – С. 57-71.

8. Гилева Т.А. Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 2(28). С. 22–35. DOI: 10.17122/2541-8904-2019-2-28-22-35. EDN ZYDKQX.

9. Елякина В.В., Гунина И.А. Система управления персоналом на предприятии. Экономинфо. – 2025. – Т. 20. – № 2. – С. 22-30.

10. Куртумерова С.А. Повышение эффективности предприятия за счет трудовых ресурсов. В сборнике: Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства. Сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции, посвященная памяти профессора З.О. Адамановой. Симферополь, 2026. С. 350-352.

11. Кучина Е.В., Просвирина И.И., Лясковская Е.А., Яковлев Ю.В. Цифровые образовательные платформы как инструмент повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий / Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17. – № 2. – С. 109-119.

12. Мальсагова Я.Р., Крупнов Ю.А. Роль человеческого капитала в современном менеджменте Экономические науки. – 2026. № 1 (254). С. 477-486.

13. Пыльнева Т.Г., Горшкова А.Д. Обучение персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей IV Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГАУ. – Пенза: РИО ПГАУ, 2019. – 294 с. С.213-215.
14. Старкова Е.Ю., Лукашова О.А., Федосов Ю.А. Развитие трудового потенциала как фактор адаптации к текущим изменениям в российской экономике / Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 1. – С. 370-374.
15. Чадлаева Н.Е., Павлова Н.Ц., Кичиков А.О. Разработка системы оценки и развития конкурентоспособности персонала в условиях цифровой трансформации организации / Экономическая политика и финансовые ресурсы. – 2026. Т. 5. – № 1. – С. 76-89.
16. Kirkpatrick, D., Kirkpatrick, J. Evaluating Training Programs: The Four Levels. – 4th ed. – Berrett-Koehler, 2016. – 379 p.
17. Sangaji, R. C. A Literature Review on Digital Human Resources Management / R. C. Sangaji, A. N. A. Setyaning, E. G. Marsasi // Towards Digital Skills and Employee Performance. Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. – Cham: Springer, 2023. – DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_68
18. Jennings, C., Wargnier, J. 70:20:10 towards 100% Performance. — 70:20:10 Institute, 2018. — 220 p.
19. Brown, J., Green, T. The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice.—3rd ed.— Routledge, 2020. – 350 p.
20. Morrison, G., Ross, S., Kemp, J. Designing Effective Instruction. – 8th ed. – Wiley, 2019. – 480 p.
21. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – Broadway Business, 2006. – 464 p.
22. Bersin, J. The Future of Corporate Learning. – Deloitte University Press, 2018. – 52 p.

References:

1. Aslakhanova S.A. Human capital management in conditions of personnel shortage: modern strategies for the retention, development and retraining of personnel of FSU Science. – 2026. № 1 (41). – PP. 9-15.
2. Antonova O.V. The introduction of innovative technologies in personnel management at the enterprise. In the collection: Economics, management and Finance in the digital society. Materials of the international scientific and practical conference. Kursk, 2024. – pp. 7-11.
3. Barinova N.V. Development of the corporate training system as an effective tool for human capital management. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2026. Vol. 23. – № 3 (147). – pp. 207-215.
4. Barinova N.V. The choice of strategic planning methodology as the basis for sustainable enterprise development in an unstable economy. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2019;(5):100-108. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-5-100-108>.
5. Barinova N.V., Barinov V.R. Mentoring in a modern educational environment. In the collection: Strategic guidelines for the development of higher education: human resource management. Collection of articles of the First All-Russian Forum of Higher Education Teachers. Moscow, – 2025. – pp. 501-506.
6. Barinova N.V. The role of mentoring in the development of a young specialist. In the book: Mentoring Forum: Getting Ahead of the Future. Collection of abstracts of the II Scientific and Practical Conference. – 2019. – pp. 15-19.
7. Genkel A.V., Ostrovkin D.L. In-house training as a motivation management tool in the system of increasing enterprise efficiency. Vestnik nauki. – 2026. Vol. 1. – № 2 (95). pp. 57-71.
8. Gileva T.A. Competencies and skills of the digital economy: development of a personnel development program // USNTU Bulletin. Science, education, economics. Series: Economics. – 2019. № 2(28). pp. 22-35. DOI: 10.17122/2541-8904-2019-2-28-22-35. EDN ZYDKQX.

9. Elyakina V.V., Gunina I.A. Personnel management system at the enterprise. *Econominfo*. – 2025. Vol. 20. – № 2. pp. 22-30.

10. Kurtumerova S.A. Improving the efficiency of an enterprise through labor resources. IN the collection: National economic systems in the context of the transformation of the global economic space. Collection of scientific papers of the XII International Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of Professor Z.O. Adamanova. Simferopol, – 2026. pp. 350-352.

11. Kuchina E.V., Prosvirina I.I., Lyaskovskaya E.A., Yakovlev Yu.V. Digital educational platforms as a tool for improving the labor efficiency of industrial enterprises personnel. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. – 2023. Vol. 17. – № 2. – pp. 109-119.

12. Malsagova Ya.R., Krupnov Yu.A. The role of human capital in modern management. *Economics*. – 2026. – № 1 (254). – pp. 477-486.

13. Pylneva T. G., Gorshkova A.D. Personnel training as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise, the formation of a competitive environment, competitiveness and strategic management of enterprises, organizations and regions: a collection of articles of the IV International Scientific and Practical Conference / MNITS PGAU. Penza: RIO PGAU, – 2019. 294 p. pp.213-215.

14. Starkova E.Yu., Lukashova O.A., Fedosov Yu.A. Labor potential development as a factor of adaptation to current changes in the Russian economy, *Financial markets and banks*. – 2026. № 1. – pp. 370-374.

15. Chadlaeva N.E., Pavlova N.C., Kichikov A.O. Development of a system for assessing and developing personnel competitiveness in the context of digital transformation of the organization – *Economic policy and financial resources*. 2026. – Vol. 5. – № 1. – pp. 76-89.

16. Kirkpatrick, D., Kirkpatrick, J. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. – 4th ed. – Berrett-Koehler, 2016. – 379 p.

17. Sangaji, R. C. A Literature Review on Digital Human Resources Management / R. C. Sangaji, A. N. A. Setyaning, E. G. Marsasi // *Towards Digital Skills and Employee Performance. Digitalisation: Opportunities and Challenges for*

Business. ICBT 2022. – Cham: Springer, 2023. – DOI: [https://doi.org/ 10.1007/978-3-031-26953-0_68](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_68)

18. Jennings, C., Wagnier, J. 70:20:10 towards 100% Performance. – 70:20:10 Institute, 2018. – 220 p.

19. Brown, J., Green, T. The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice.—3rd ed.— Routledge, 2020. – 350 p.

20. Morrison, G., Ross, S., Kemp, J. Designing Effective Instruction. – 8th ed. – Wiley, 2019. – 480 p.

21. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – Broadway Business, 2006. – 464 p.

22. Bersin, J. The Future of Corporate Learning. – Deloitte University Press, 2018. – 52 p.