

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Р.Е. АЛЕКСЕЕВА»

*На правах рукописи*



**Сорокин Сергей Борисович**

**РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО  
ОБУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 5.2.6 – «Менеджмент»

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2025

Диссертация выполнена на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева».

**Научный руководитель** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Цифровая экономика» ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»  
**Незнахина Елена Леонидовна**

**Официальные оппоненты** доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и организации производства ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева»  
**Ковельский Виктор Владиславович**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и информационные технологии» Курский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
**Афанасьева Людмила Александровна**

**Ведущая организация:** ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Защита состоится «02» апреля 2025 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета Д 24.2.340.10 в ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 23, 2 к., Зал научных демонстраций.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 23, корп. 1, и на сайте <http://diss.unn.ru>

Автореферат разослан « 26 » февраля 2025 г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета



Ю.А. Макушева

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Актуальность темы исследования обусловлена повышением роли корпоративного обучения в условиях экономических и технологических изменений и нарастающего кадрового дефицита. Постоянные технологические изменения приводят к сокращению жизненного цикла (быстрому устареванию) знаний, возникновению новых видов деятельности, изменению характера работ и, как следствие, создают потребность в новых профессиональных компетенциях. Дефицит кадров становится серьезной проблемой, и у руководителей организаций возникают проблемы с наймом различных специалистов.

Таким образом, система корпоративного обучения в сегодняшней ситуации становится одним из основных источников компетентного персонала для организации.

Для поддержания актуальности компетенций работников требуется увеличение объемов корпоративного обучения и, соответственно, увеличение бюджета на обучение. Кроме того, существует проблема неэффективности современного корпоративного обучения. Работники, прошедшие обучение, часто не применяют полученные знания при выполнении своих рабочих операций.

Необходимость увеличения бюджета на корпоративное обучение обостряет проблему его неэффективности. Сложившаяся система оценок не позволяет объективно определить влияние обучения на результативность (способность достигать поставленных целей) организации и конкретного работника.

Возникает проблема разработки инструментов управления и развития системы корпоративного обучения с целью достижения необходимого уровня профессиональных компетенций работника для обеспечения результативности организации (способность достигать поставленных целей) в условиях непрерывных изменений.

Основными причинами неэффективности корпоративного обучения являются несогласованность целей основных участников процесса обучения и отсутствие мотивации работников на обучение. Одним из способов решения обозначенных проблем является актуализация роли работника в системе корпоративного обучения. Необходимость учета социально-трудовых характеристик работника при организации процесса обучения обозначена многими авторами, однако существующие практики разрозненны и не систематизированы.

Всё перечисленное ранее в совокупности свидетельствует об актуальности и практической значимости диссертационного исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретические и методические основы корпоративного управления, управления персоналом и управления знаниями рассматриваются в работах отечественных авторов: Т.Ю. Базарова, О.С. Виханского, В.И. Герчикова, А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина, И.В. Гуськовой, В.А. Спивака, С.В. Шекшни, Р.А. Долженко, К.К. Илюшникова, а также зарубежных ученых Р. Акоффа, И. Ансоффа, И. Адизеса, Л.Д. Гительмана, Р.Л. Дафта, П.Ф. Друкера, М.Х. Мескона, М. Портера, Э.Х. Шейна.

Вопросы, связанные с особенностями управления и развития системы корпоративного обучения, в своих работах рассматривали А. Мэлоун, П. Боксолл, Дж. Коул, Дж. Мейстер, М.Б. Курбатова, М.И. Магураи др.

Проблемам управления знаниями и эффективности обучения посвящены работы зарубежных авторов М. Армстронга, К. Арджириса, К. Виига, П. Друкера, Б. Когута, Д. Киркпатрика, И. Нонаки, М. Полани, П. Сенге, Х. Такеучи, Д. Тиса, а также российских ученых Т.И. Гавриловой, А.А. Гапоненко, И.Е. Мизиковского, Б.З. Мильнера, Л.Е. Никифоровой и др.

Несмотря на значительный вклад в решение проблемы указанными учеными важно отметить, что отсутствует единый подход к управлению и развитию системы корпоративного обучения. Основное внимание уделяется организации и содержанию непосредственно образовательного процесса, эффективности отдельной образовательной программы, а не системе корпоративного обучения в целом.

**Цель диссертационного исследования** – разработка инструментов и методов управления и развития системы корпоративного обучения организации, учитывающих актуальность роли работника в системе корпоративного обучения с целью повышения профессиональной компетентности работников для обеспечения результативности организации в условиях непрерывных изменений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие, перечисленные далее задачи.

1. Исследовать сущность системы корпоративного обучения. Выделить основные проблемы и тенденции. Обосновать необходимость актуализации роли обучаемого работника в системе корпоративного обучения.
2. Предложить метод организации процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности с целью определения источников повышения ценности образовательного процесса.
3. Разработать модель социально-трудовых характеристик работника для обеспечения возможности их учета при организации процесса корпоративного обучения.
4. Предложить интеграционный механизм управления и развития системы корпоративного обучения организации, позволяющий учитывать

социально-трудовые характеристики работника с целью повышения его профессиональной компетентности для обеспечения результативности организации в условиях нарастающего кадрового дефицита и сокращения жизненного цикла знаний.

5. Разработать инструментарий практического применения интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения организации.

**Объектом исследования** является система корпоративного обучения предприятий и организаций Нижегородского региона.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в процессе развития системы корпоративного обучения предприятий и организаций.

**Теоретическую и методологическую базу исследования** составляют следующие источники: основные законы экономики, современные теории управления и организационного развития, работы отечественных и зарубежных ученых, которые изучают вопросы развития корпоративного обучения в организациях.

Теоретические исследования проведены с использованием методов сравнения и обобщения, анализа и синтеза, системного подхода применительно к различным направлениям теории развития организаций, в частности развития системы корпоративного обучения организации.

**Информационно-эмпирическая база исследования.** Автор опирается на данные из разных источников: законодательных документов, научных работ отечественных и зарубежных специалистов, статей в журналах, которые отражают современные направления и лучшие практики по изучаемой проблеме.

**Соответствие темы диссертации паспорту специальности ВАК.** Диссертационное исследование соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»: п.10 – Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями; п.23 – Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

**Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:**

1. Исследована сущность системы корпоративного обучения в условиях сокращения жизненного цикла знаний и кадрового дефицита. Обоснована необходимость актуализации роли обучаемого работника в системе корпоративного обучения. Уточнены определения «система корпоративного обучения» и «корпоративное обучение». От известных их отличает показанная

необходимость учета социально-трудовых характеристик работника при организации корпоративного обучения для повышения компетентности работников и обеспечения результативности системы корпоративного обучения и в организации в целом (*п.23 – Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами*).

2. Предложен метод организации процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности, заключающийся в трансформации (структурировании) этапов процесса в соответствии с целями и ролевыми функциями основных участников и позволяющий определить источники ценности процесса корпоративного обучения. Отличительной особенностью является актуализация роли обучаемого работника за счет учета его социально-трудовых характеристик при организации процесса корпоративного обучения для повышения профессиональной компетентности и результативности работников, системы корпоративного обучения и в организации в целом (*п.10 – Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями*).

3. Разработана комплексная модель, позволяющая учитывать социально-трудовые характеристики работника при организации процесса корпоративного обучения. Модель представляет собой совокупность трехмерных ячеек, каждая из которых содержит комплексную оценку социально-трудовых характеристик работника в определенный момент времени в рамках конкретной должности. Отличительной особенностью модели является комплексный подход к оценке социально-трудовых характеристик работника, позволяющих интегрировать результаты оценочных действий в единую систему (*п.10 – Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями*).

4. Разработан интеграционный механизм, представляющий собой цикл управленческих действий (решений) по управлению и развитию системы корпоративного обучения. Особенность интеграционного механизма заключается в том, что он позволяет рассматривать работника как активный элемент образовательного процесса. Применение интеграционного механизма позволяет обеспечить повышение профессиональной компетентности работников и результативность системы корпоративного обучения и в целом организации в условиях кадрового дефицита и постоянных технологических изменений (*п.10 – Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями*).

5. Разработан инструментарий практического применения интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения, представляющий собой систему (набор) показателей для оценки результативности системы корпоративного обучения. Отличительной особенностью практического инструментария является возможность оценки социально-трудового потенциала работника. Для упрощения практического использования разработан программный продукт, реализующий интеграцию с базами данных организации и визуализацию результатов анализа социально-трудовых характеристик для принятия управленческих решений (п.10 – **Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями).**

**Теоретическая и практическая значимость.** В результате диссертационной работы разработан интеграционный механизм управления системой корпоративного обучения организации и обоснована возможность применения разработанных в диссертации методических рекомендаций по развитию (совершенствованию) системы корпоративного обучения организации в условиях непрерывных изменений в практике работы предприятий и организаций Нижегородской области.

Проведенные исследования позволили подготовить и внести ряд предложений по формированию и развитию системы корпоративного обучения предприятий и организаций Нижегородской области.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения и практические результаты диссертационной работы докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на пяти всероссийских и международных научно-практических конференциях, в частности: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций (Н.Новгород, 2020 г., 2022 г.), Scientific research of the SCO countries: synergy and integration (Пекин, 2020 г.), Интеграционные механизмы развития современной экономики: Россия и Мир (Н.Новгород, 2021г.), Scientific and technological development of the agro-industrial complex for the purposes of sustainable development (Н.Новгород, 2023г.), Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It - The Role of Leading Technologies and Responsible Innovations (Н.Новгород, 2023г.).

Результаты диссертационного исследования апробированы на АО «Нижегородский завод 70-летия Победы».

По результатам выполненных исследований опубликовано 12 научных работ, 5 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, и 4 статьи в базе данных Scopus.

**Структура и объем диссертации.** Текст диссертации изложен на 159 страницах, включая приложения, содержит 25 таблиц, 29 рисунков.

Библиографический список включает 185 наименований. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и четырех приложений.

*Во введении* обоснована актуальность темы исследования, уточняется степень научной разработанности ее основных положений и проблем, показывается ее научная новизна и практическая значимость.

*В первой главе* выявлены тенденции развития системы корпоративного обучения организации в условиях сокращения жизненного цикла знаний и нарастающего кадрового дефицита, сформулированы проблемы корпоративного обучения (организаций) и факторы, влияющие на процесс корпоративного обучения. Обоснована необходимость актуализации роли обучаемого работника в системе корпоративного обучения. Уточнены определения «система корпоративного обучения» и «корпоративное обучение».

*Во второй главе* предложен подход к организации процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности. Разработана комплексная модель социально-трудовых характеристик работника. Разработан интеграционный механизм управления и развития системы корпоративного обучения на основе цепочки создания ценностей и комплексной модели социально-трудовых характеристик работника, обеспечивающий актуализацию роли работника в системе корпоративного обучения.

*В третьей главе* представлена апробация интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения с использованием «комплексной модели социально-трудовых характеристик работника» и «цепочки создания ценности образовательного процесса». Представлены результаты практического применения.

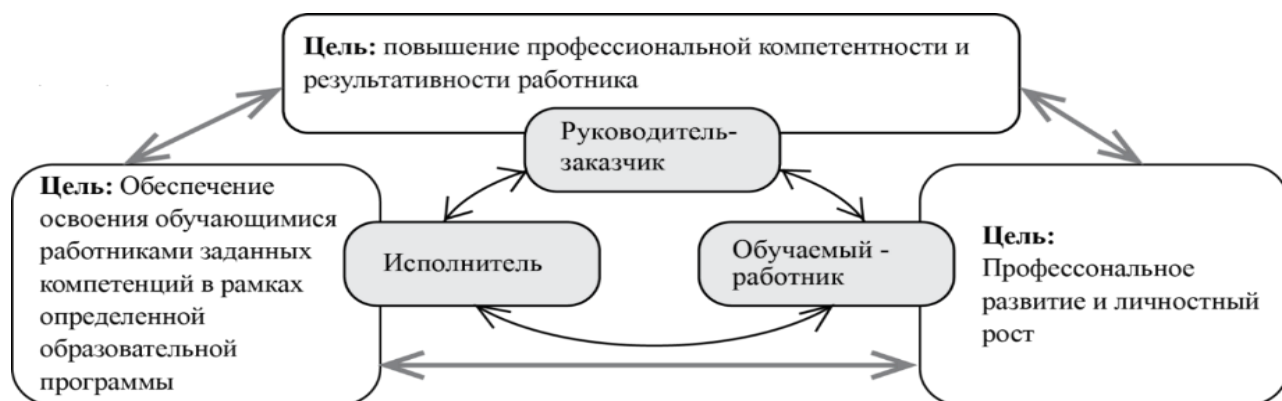
*В заключении* обобщены основные выводы и результаты исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Исследована сущность системы корпоративного обучения в условиях сокращения жизненного цикла знаний и кадрового дефицита. Обоснована необходимость актуализации роли обучаемого работника в системе корпоративного обучения. Уточнены определения «система корпоративного обучения» и «корпоративное обучение». От известных их отличает показанная необходимость учета социально-трудовых характеристик работника при организации корпоративного обучения с целью повышения компетентности работников и обеспечения результативности системы корпоративного обучения и в организации в целом.**

Определены основные участники процесса корпоративного обучения и сформулированы их цели.





**Рис. 1. Взаимосвязь целей участников образовательного процесса**

*Примечание: составлено автором*

Предложено авторское понимание корпоративного обучения, учитывающее необходимость актуализации роли работника при организации корпоративного обучения: **«корпоративное обучение»** – это процесс, направленный на устранение компетентностных дефицитов и приобретение новых профессиональных компетенций работников, учитывающий социально-трудовые характеристики работника и специфику организации, с целью обеспечения устойчивого развития организации.

Уточнено определение системы корпоративного обучения: **«система корпоративного обучения»** – это комплекс процессов, техник и структур, направленный на развитие персонала путем устранения компетентностных дефицитов и/или приобретения новых профессиональных компетенций, учитывающий социально-трудовые характеристики работника и специфику организации, с целью обеспечения устойчивого развития организации.

Для обеспечения согласованности целей уровней организационной иерархии: организации, системы корпоративного обучения и работника, проанализированы показатели результативности для каждого уровня.



**Рис. 2. Иерархия целей и показателей по уровням экономической системы**

*Примечание: составлено автором*

**2. Предложен метод организации процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности, заключающийся в трансформации (структурировании) этапов процесса в соответствии с целями и ролевыми функциями основных участников и позволяющий определить источники ценности процесса корпоративного обучения. Отличительной особенностью является актуализация роли обучаемого работника за счет учета его социально-трудовых характеристик при организации процесса корпоративного обучения для повышения профессиональной компетентности и результативности работников, системы корпоративного обучения и организации в целом.**



**Рис. 3. Метод организации процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности**

*Примечание: составлено автором*

Цепочка создания ценности представляет собой логическую последовательность этапов процесса корпоративного обучения, структурированных в соответствии с целями и ролевыми функциями основных участников. Анализ ролевых функций участников процесса позволил определить этапы каждого процесса, их сущность и целевые результаты.

Ценностью, результатом процесса корпоративного обучения являются новые компетенции, полученные в процессе обучения, позволяющие работнику стать более результативным, что, в свою очередь, позволяет руководителю-заказчику (организации) достигать текущие и стратегические цели.

**Таблица 1. Содержание и результаты этапов цепочки создания ценности процесса корпоративного обучения**

| Этап процесса                | Содержание процесса                                                                                                                                                                                                           | Результат процесса                                                                |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Формирование ценности</b> |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                   |
| Комплексный аудит персонала  | Определение текущего состояния социально-трудовых характеристик работников организации на основе параметров профессиональной компетентности, физических возможностей и уровня мотивированности для определения целей обучения | Данные текущего состояния социально-трудовых характеристик работников организации |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Определение целей обучения                        | Содержание этапа заключается в обосновании целесообразности и срочности обучения конкретного работника на основе текущего состояния его социально-трудовых характеристик и специфики организации.                                         | Индивидуальный план обучения/развития и содержание программы обучения          |
| Формирование условий образовательного процесса    | Согласование формата обучения всеми участниками образовательного процесса и создание условий для эффективного обучения с учетом текущего состояния социально-трудовых характеристик работников организации                                | Сроки, место и формат обучения                                                 |
| <b>Создание ценности</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                |
| Обучение                                          | Включает: разработку программы обучения, подбор преподавателей, обеспечение заданного формата обучения, и, непосредственно, процесс обучения                                                                                              | Факт (завершения) образовательной программы                                    |
| Аттестация                                        | Оценка усвоенного материала в процессе обучения                                                                                                                                                                                           | Оценка (численное значение) знаний и навыков работника по результатам обучения |
| <b>Внедрение ценности</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                |
| Формирование условий реализации новых компетенций | Обеспечение возможности применения, полученных в процессе обучения, новых компетенций на рабочем месте                                                                                                                                    | Расширение обязанностей, новые задачи                                          |
| Комплексный аудит персонала                       | Определение изменений социально-трудовых характеристик работников организации на основе параметров профессиональной компетентности, физических возможностей и уровня мотивированности после обучения для определения результатов обучения | Изменение социально-трудовых характеристик работников в результате обучения    |

*Примечание: составлено автором.*

Определение сущности и целевых результатов этапов каждого процесса корпоративного обучения обеспечили согласованность целей участников и позволили определить процессы, обладающие потенциалом для повышения ценности результата: «Комплексный аудит персонала» на этапе «Формирование ценности» и на этапе «Внедрение ценности»; «Определение целей обучения» в процессе «Формирование ценности».

Организация процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности позволяет актуализировать роль обучаемого работника за счет учета социально-трудовых характеристик работника для повышения компетентности и результативности обучаемого работника как результата (ценности) цепочки создания ценности процесса корпоративного обучения.

**3. Разработана комплексная модель, позволяющая учитывать социально-трудовые характеристики работника при организации процесса корпоративного обучения. Модель представляет собой совокупность трехмерных ячеек, каждая из которых содержит комплексную оценку социально-трудовых характеристик работника в определенный момент времени в рамках конкретной должности. Отличительной особенностью модели является комплексный подход к оценке социально-трудовых характеристик работника, позволяющих интегрировать результаты оценочных действий в единую систему.**

Для учета социально-трудовых характеристик работника при организации процесса корпоративного обучения (в рамках этапа цепочки создания ценности «Комплексный аудит персонала») разработана комплексная модель социально-трудовых характеристик работника. Также обоснован основной состав социально-трудовых характеристик, описывающих поведение работника: профессиональная компетентность, возраст и мотивированность.

Шкала комплексной модели «*Профессиональная компетентность работника*» отражает уровень профессиональных навыков, знаний, умений и опыта работы, которыми обладает работник в определенный момент времени в рамках конкретной должности.

**Таблица 2. Описание уровней профессиональной компетентности**

| <b>Уровни профессиональной компетентности</b> | <b>Описание уровня</b>                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недостаточный                                 | Недостаточный уровень профессиональной компетентности не позволяет работнику достигать запланированных результатов в рамках своей должности                                                                                                                    |
| Достаточный                                   | Достаточный уровень профессиональной компетентности работника обеспечивает достижение запланированных результатов (KPI) в рамках конкретной должности                                                                                                          |
| Избыточный                                    | Избыточный уровень профессиональной компетентности работника, с одной стороны, позволяет достигать более высоких результатов, чем запланировано в рамках конкретной должности, но при этом его результативность ограничена спецификой должности/рабочего места |

*Примечание: составлено автором.*

Шкала комплексной модели «*Мотивированность работника*» отражает желание работника развиваться в своей сфере деятельности в интересах организации и уровень потенциала для проявления профессиональных компетенций.

**Таблица 3. Описание уровней мотивированности**

| <b>Уровни мотивированности</b> | <b>Описание уровня</b>                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимальная мотивированность   | Хочет добиваться значимых целей и развиваться в сфере своей деятельности. Действует в интересах организации. Обладает высоким уровнем потенциала для проявления профессиональных компетенций. |

|                                |                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нейтральная мотивированность   | Индифферентен, доволен предложенными условиями, комфортно чувствует себя в данной позиции. Обладает средним уровнем потенциала для проявления профессиональных компетенций.                      |
| Неоптимальная мотивированность | Не имеет интереса к выполняемой работе, не стремится к профессиональному росту, пытается избежать вовлеченности. Обладает низким уровнем потенциала для проявления профессиональных компетенций. |

*Примечание: составлено автором.*

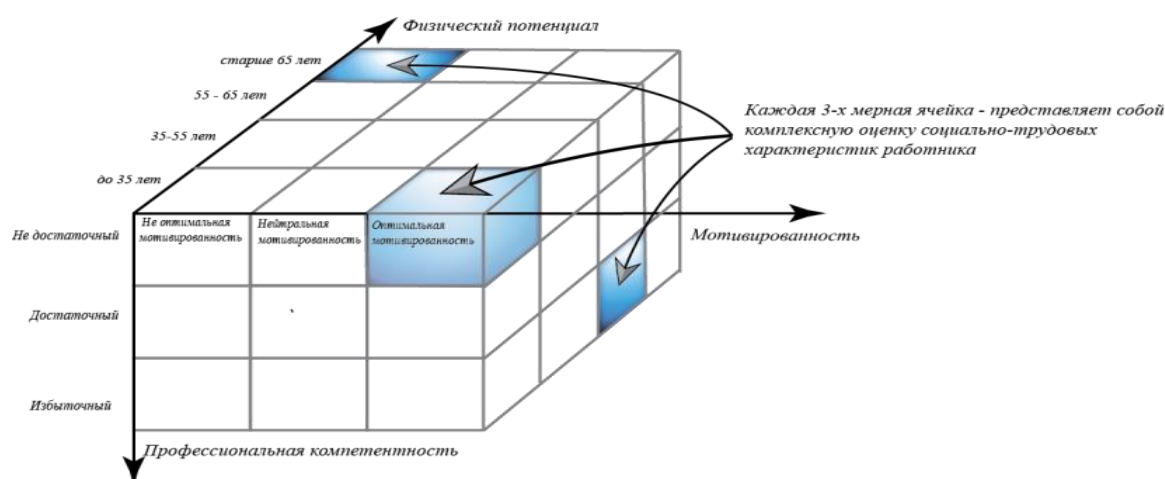
Шкала комплексной модели «Физический потенциал» отражает наиболее значимые возрастные периоды работника.

**Таблица 4. Описание уровней физического потенциала**

| Уровни физического потенциала                         | Описание уровня                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Молодой специалист, до 35 лет                         | Период приобретения профессионального образования и навыков. Начало карьеры. Возраст физиологической активности людей. |
| Специалист, от 35 до 55 лет                           | Период профессионального развития: роста квалификации и карьерного роста.                                              |
| Предпенсия, пенсионер, от 55 до 65 лет и после 65 лет | Период закрепления достигнутых результатов, передача собственного опыта.                                               |

*Примечание: составлено автором.*

Комплексная модель представляет собой совокупность трехмерных ячеек, каждая из которых содержит комплексную оценку социально-трудовых характеристик работника в определенный момент времени в рамках конкретной должности, т.е. его результативности.



**Рис.4. Макет комплексной модели социально-трудовых характеристик работника**

*Примечание: составлено автором*

Комплексная модель является инструментом оценки социально-трудовых характеристик работника для возможности их учета при организации процесса корпоративного обучения.

**4. Разработан интеграционный механизм, представляющий собой цикл управленческих действий (решений) по управлению и развитию системы корпоративного обучения. Особенность интеграционного**

**механизма заключается в том, что он позволяет рассматривать работника как активного элемента образовательного процесса. Применение интеграционного механизма позволяет обеспечить повышение профессиональной компетентности работников и улучшить результативность системы корпоративного обучения и в целом организации в условиях кадрового дефицита и постоянных технологических изменений.**

Логика интеграционного механизма построена в соответствии с цепочкой создания ценности процесса корпоративного обучения и представляет собой три блока управленческих решений: формирование ценности, создание ценности и реализация ценности.

Функционирование интеграционного механизма отражает сущность и цели системы корпоративного обучения:

- устранение компетентностных дефицитов, т. е. обучение работников, имеющих недостаточный уровень профессиональной компетентности для обеспечения текущих операционных целей организации;
- обучение новым профессиональным компетенциям (в том числе формирование кадрового резерва) для достижения стратегических целей организации и обеспечения ее устойчивого развития. Для каждой цели сформулированы принципы принятия решений при организации процесса корпоративного обучения.

Принципом принятия управленческих решений для достижения цели «устранение компетентностных дефицитов» является то, что работники, направляемые на обучение, должны соответствовать следующим условиям:

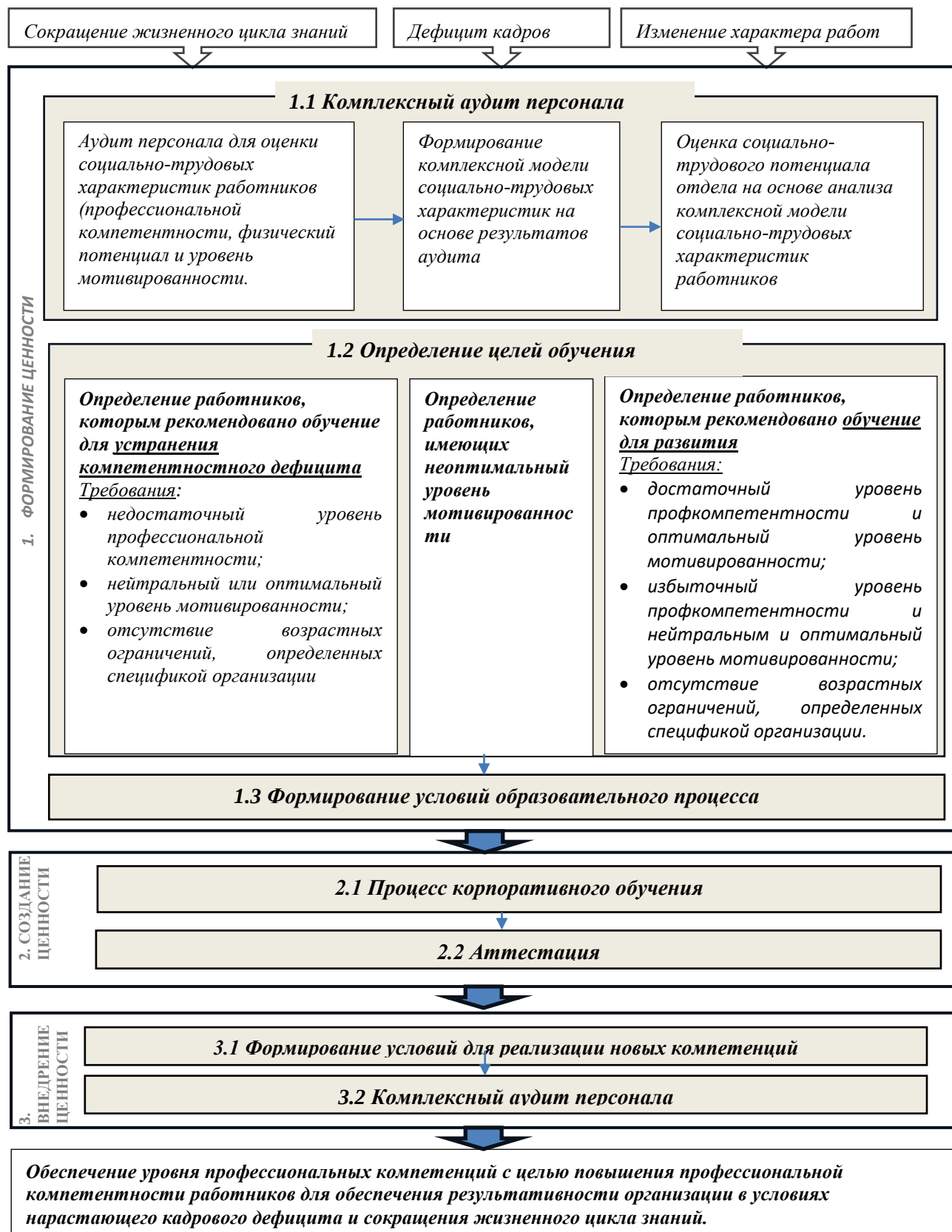
- иметь недостаточный уровень профессиональной компетентности;
- обладать нейтральным или оптимальным уровнем мотивированности.

Принципом принятия управленческих решений для достижения цели «обучение новым профессиональным компетенциям» является то, что работники, направляемые на обучение, должны соответствовать следующим условиям:

- иметь достаточный уровень профессиональной компетентности и оптимальный уровень мотивированности;
- обладать избыточным уровнем профессиональной компетентности и нейтральным и оптимальным уровнем мотивированности;
- не иметь возрастных ограничений, определенных спецификой организации.

Принципы интеграционного механизма направлены на актуализацию роли работника в системе корпоративного обучения. Применение интеграционного механизма позволяет повысить результативность (управляемость) системы корпоративного обучения.

## Современные условия функционирования системы корпоративного обучения



**Рис. 5. Интеграционный механизм управления и развития системы корпоративного обучения**

Примечание: составлено автором



**5. Разработан инструментарий практического применения интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения, представляющий собой систему показателей для оценки результативности системы корпоративного обучения. Отличительной особенностью практического инструментария является возможность оценки социально-трудового потенциала работника. Для упрощения практического использования разработан программный продукт, реализующий интеграцию с базами данных организации и визуализацию результатов анализа социально-трудовых характеристик для принятия управленческих решений.**

Предложен набор показателей, наиболее объективно отражающих цели и сущность системы корпоративного обучения:

- коэффициент компетентностного дефицита отражает долю работников, обладающих недостаточным уровнем профессиональной компетентности относительно конкретной должности в общем количестве работников организации (подразделения);
- коэффициент соответствия уровня профессиональной компетентности требованиям должности отражает долю работников, с соответствующим (необходимым и достаточным) уровнем профессиональной компетентности требованиям должности в общем количестве работников организации (подразделения). Позволяет определить работников, имеющих избыточный уровень профессиональной компетентности;
- коэффициент наполнения кадрового резерва отражает долю работников, зачисленных в состав кадрового резерва в общем количестве работников.



**Рис.6. Инструментарий практического применения интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения**

*Примечание: составлено автором*



Для оценки результативности обучения предложено ввести показатель социально-трудового потенциала, отражающий комплексную оценку социально-трудовых характеристик работника. Показатель социально-трудового потенциала позволяет оценивать профессиональную компетентность работника с учетом его потенциала для проявления профессиональных компетенций (мотивированности работника) при оценке его результативности. Социально-трудовой потенциал работников, обладающих одинаковым уровнем профессиональной компетентности, но разным уровнем мотивированности, будет различным.

Для возможности количественной оценки социально-трудового потенциала работника введены коэффициенты градации для шкал социально-трудовых характеристик комплексной модели. Каждая ячейка модели отражает текущий социально-трудовой потенциал конкретного работника в определенный момент времени. Совокупность заполненных ячеек модели отражает текущий социально-трудовой потенциал организации и/или подразделения.

Согласно логике комплексной модели, целевой социально-трудовой потенциал работника – показатель результативности работника, количественная оценка комплекса социально-трудовых характеристик работника, определяемый достаточным уровнем профессиональной компетентности и физического потенциала для выполнения своего рабочего функционала и обладающий средним уровнем потенциала для проявления профессиональных компетенций, т. е. уровнем нейтральной мотивированности. Аналогично определяется целевой социально-трудовой потенциал организации и/или подразделения.

Для обработки результатов значений социально-трудовых характеристик работника и формирования на их основе управленческих воздействий разработан программный продукт (программное обеспечение) «Система корпоративного обучения 1.0». В логику модели заложен анализ сочетаний различных значений социально-трудовых характеристик работников.

## **АПРОБАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Практическая реализация интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения проводилась на примере отдела механической обработки станков с ЧПУ Управления главного технолога АО «Нижегородский завод 70-летия Победы». Оценка профессиональной компетентности работников проводилась на основе специально разработанной программы заданий, разработанной на предприятии.

Результаты оценки степени мотивированности работников получены на основании результатов программы для ЭВМ Maintest Offline. Программа включает в себя методику оценки психологических особенностей тестируемых лиц, состоящую из вопросов и вариантов ответов на них. Использовались тесты:

«Бизнес-профиль» и кастомизированный под задачи организации «Лидер-кейс». Физический потенциал определялся в соответствии с возрастом работника.

**Таблица 5. Оценки социально-трудовых характеристик работников бюро обработки корпусных деталей отдела механической обработки АО «НЗ 70-летия Победы» (фрагмент)**

| NN  | Должность                                    | Оценки социально-трудовых характеристик работников |                                                                        |                                |
|-----|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|     |                                              | Оценка физического потенциала (возраст), лет       | Оценки профессиональной компетентности (квалификационной проверки) (%) | Оценки мотивированности (балл) |
| 1   | Инженер-технолог 3 категории                 | 26                                                 | 49.7                                                                   | 4.3                            |
| 2   | Ведущий инженер-технолог                     | 29                                                 | 48,6                                                                   | 8,6                            |
| ... |                                              |                                                    |                                                                        |                                |
| 15  | Главный специалист по механической обработке | 41                                                 | 92.9                                                                   | 5.8                            |

*Примечание: составлено автором на основе данных, предоставленных представителями завода АО «НЗ 70-летия Победы».*

Для формирования комплексной модели результаты оценок социально-трудовых характеристик аудита персонала были переведены в шкалы модели на основе критериев, заложенных в программах оценки, применяемых на предприятии и на основе экспертной оценки. В состав экспертной группы вошли представители предприятий АО «Русполимет», АО «Теплообменник», АО «НЗ 70-летия Победы», АО «ОКБМ Африкантов», НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Результат перевода представлен в п.3.1 текста диссертации.

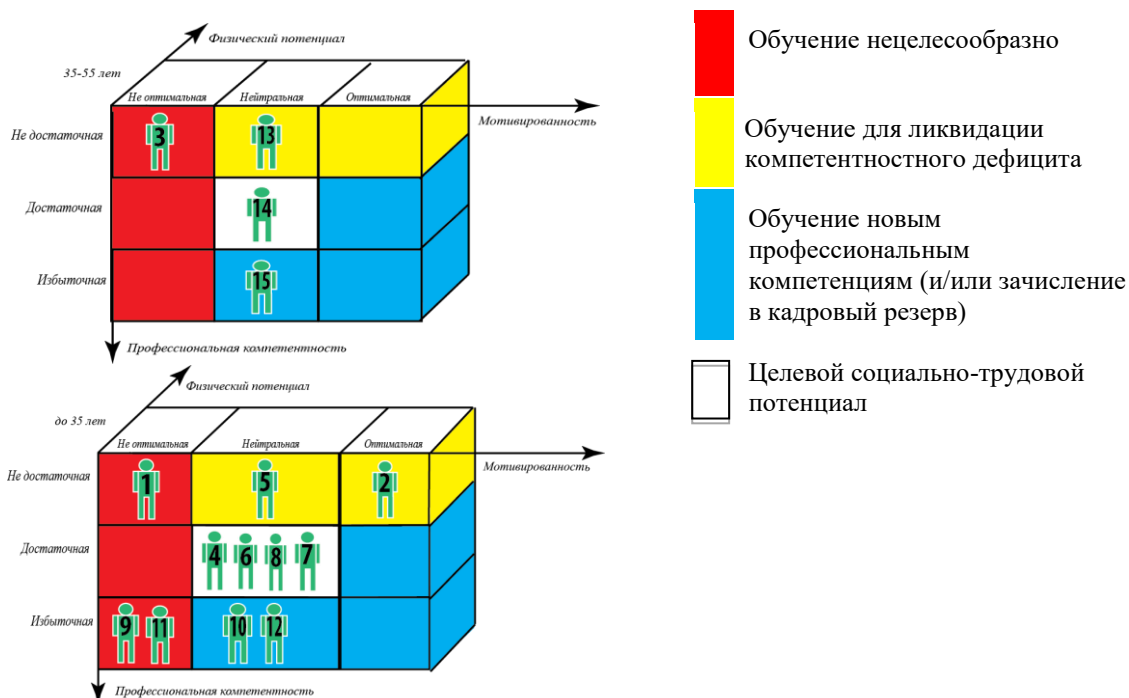
Формальных требований к уровню физического потенциала работников различных возрастных категорий в АО «НЗ 70-летия Победы» не существует. Однако на практике ограничения по включению в кадровый резерв учитываются.

На основе анализа комплексной модели социально-трудовых характеристик и в соответствии с логикой интеграционного механизма проведена оценка текущего и целевого социально-трудового потенциала работников отдела. Коэффициенты градации определялись на основе критериев, заложенных в программах оценки (по верхней границе диапазона оценок).

Несоответствие целевого и текущего социально-трудового потенциала составляет около 20%. Это обусловлено тем, что пять работников в отделе обладают недостаточной профессиональной компетенцией и четыре работника имеют недостаточный уровень мотивированности.

Принятие управленческих решений основывалось на принципах интеграционного механизма и с учетом анализа социально-трудового

потенциала работников бюро обработки корпусных деталей отдела механической обработки АО «НЗ 70-летия Победы». Определены цели обучения в разрезе возрастных категорий работников.



**Рис. 7. Элементы комплексной модели социально-трудовых характеристик работников с определением целей обучения работников бюро обработки корпусных деталей отдела механической обработки (до 35 лет и 35-55 лет)**

*Примечание: составлено автором*

**Таблица 6. Управленческие решения для повышения социально-трудового потенциала работников**

| Управленческие решения                                  | Бюро отдела                                                                                |                                                                                            |                                             | Итого по отделу (чел)                                                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | Бюро обработки корпусных деталей (чел)                                                     | Бюро тел вращения (чел)                                                                    | Бюро по зубообработке (чел)                 |                                                                                            |
| Обеспечение текущей деятельности организации            | Обучение для ликвидации компетентностного дефицита<br>3 чел                                | Обучение для ликвидации компетентностного дефицита<br>1 чел                                | -                                           | Обучение для ликвидации компетентностного дефицита<br>4 чел                                |
| Обеспечение достижения стратегических целей организации | Обучение новым профессиональным компетенциям (и/или зачисление в кадровый резерв)<br>3 чел | Обучение новым профессиональным компетенциям (и/или зачисление в кадровый резерв)<br>6 чел | -                                           | Обучение новым профессиональным компетенциям (и/или зачисление в кадровый резерв)<br>9 чел |
| Мотивационные программы                                 | Участие в мотивационных программах<br>3 чел                                                | Участие в мотивационных программах<br>1 чел                                                | Участие в мотивационных программах<br>1 чел | Участие в мотивационных программах<br>5 чел                                                |

*Примечание: составлено автором.*

**Таблица 7. Анализ изменений социально-трудового потенциала работников отдела в связи с реализацией управленческих решений**

| Социально-<br>трудовой<br>потенциал | Бюро отдела                            |                       |                      |                       |                       |                       | Итого по отделу<br>(чел) |                       |
|-------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
|                                     | Бюро обработки<br>корпусных<br>деталей |                       | Бюро тел<br>вращения |                       | Бюро<br>зубообработки |                       |                          |                       |
|                                     | До<br>обучени<br>я                     | После<br>обучени<br>я | До<br>обучени<br>я   | После<br>обучени<br>я | До<br>обуче<br>ния    | После<br>обучени<br>я | До<br>обуче<br>ния       | После<br>обучени<br>я |
| Целевой                             | 11,4                                   |                       | 12,92                |                       | 3,8                   |                       | 28.12                    |                       |
| Текущий                             | 9,12                                   | 9,89                  | 12,71                | 12,96                 | 3,15                  | 3,15                  | 24,98                    | 26                    |
| Отклонения                          | 2,28                                   | 1,51                  | 0,21                 | +0,04                 | 0,65                  | 0,65                  | 3.14                     | 2,12                  |
| Изменения                           | 0,77                                   |                       | 0,25                 |                       | 0                     |                       | 1,02                     |                       |

*Примечание: составлено автором.*

Анализ оценок социально-трудового потенциала работников отдела механической обработки показал, что в каждом бюро и в совокупности по отделу текущий социально-трудовой потенциал меньше целевого.

В целом по отделу несоответствие текущего и целевого потенциала составляет более 11%. Это означает, что результативность работников отдела ниже запланированной и существует риск недостижения целевых показателей отдела.

**Таблица 8. Анализ изменений коэффициентов результативности системы корпоративного обучения после обучения**

| Коэффициенты<br>результативности системы<br>корпоративного обучения                            | Бюро отдела                            |      |       |      |                      |      |       |      |                       |      |       |      | Итого по<br>отделу (чел) |      |       |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------|-------|------|----------------------|------|-------|------|-----------------------|------|-------|------|--------------------------|------|-------|------|
|                                                                                                | Бюро обработки<br>корпусных<br>деталей |      |       |      | Бюро тел<br>вращения |      |       |      | Бюро<br>зубообработки |      |       |      |                          |      |       |      |
|                                                                                                | до                                     |      | после |      | до                   |      | после |      | до                    |      | после |      | до                       |      | после |      |
|                                                                                                | ед.                                    | чел. | ед.   | чел. | ед.                  | чел. | ед.   | чел. | ед.                   | чел. | ед.   | чел. | ед.                      | чел. | ед.   | чел. |
| Коэффициент<br>компетентностного<br>дефицита                                                   | 0,33                                   | 5    | 0,133 | 2    | 0,06                 | 1    | -     | -    | -                     | -    | -     | -    | 0,16                     | 6    | 0,05  | 2    |
| Коэффициент соответствия<br>уровня профессиональной<br>компетентности требованиям<br>должности | 0,33                                   | 5    | 0,47  | 7    | 0,53                 | 9    | 0,59  | 10   | 0,8                   | 4    | 0,8   | 4    | 0,49                     | 18   | 0,57  | 21   |
| Коэффициент наполнения<br>кадрового резерва                                                    | 0,06                                   | 1    | 0,2   | 3    | -                    | -    | 0,35  | 6    | -                     | -    | -     | -    | 0,02                     | 1    | 0,24  | 9    |

*Примечание: составлено автором.*

По итогам применения интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения в отделе механической обработки АО «Нижегородский завод 70-летия Победы» можно сделать следующие выводы:

- повысилась результативность персонала отдела механической обработки, так как текущий социально-трудовой потенциал в целом по отделу увеличился на 3,7% и составил 92,5 % от целевого;
- коэффициент компетентностного дефицита отдела снизился с 16,2 % до 5,4%; в том числе коэффициент компетентностного дефицита бюро обработки корпусных деталей снизился на 20%;
- коэффициент соответствия уровня профессиональной компетентности отдела повысился на 8,2 %.
- в кадровый резерв зачислены девять человек.

### **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ДИССЕРТАЦИИ**

1. Определено, что основными характеристиками современной ситуации являются нарастающий кадровый дефицит и сокращение жизненного цикла знаний. Организациям требуется увеличение объемов корпоративного обучения и, соответственно, увеличение бюджета на обучение.

2. Показано, что система корпоративного обучения, как элемент системы управления организацией, является основным инструментом, позволяющим обеспечить организацию компетентным персоналом.

3. В результате исследования установлено, что существует проблема эффективности системы корпоративного обучения. Выявлены основные причины неэффективности системы корпоративного обучения: отсутствие связи стратегических целей организации и целей подразделений управления персоналом и отсутствие мотивации у работников, направленных на обучение. Кроме того, сложившаяся система оценок не позволяет объективно определить влияние обучения на результативность организации и конкретного работника.

4. Обоснована необходимость разработки инструментов управления и развития системы корпоративного обучения, учитывающих актуальность роли работника в системе корпоративного обучения с целью повышения профессиональной компетентности работников для обеспечения результативности организации.

5. Предложенный метод организации процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности позволяет структурировать процессы в соответствии с целями и ролевыми функциями основных участников и определить источники ценности процесса корпоративного обучения.

6. Разработанная комплексная модель представляет собой совокупность трехмерных ячеек, каждая из которых содержит комплексную оценку

социально-трудовых характеристик работника в определенный момент времени в рамках конкретной должности, что позволяет учитывать социально-трудовые характеристики работника при организации процесса корпоративного обучения.

7. Предложенный интеграционный механизм обеспечивает актуализацию роли работника в системе корпоративного обучения и позволяет обеспечить повышение профессиональной компетентности работников и улучшение результативности системы корпоративного обучения и в целом организации.

8. Для возможности количественной оценки социально-трудовых характеристик работника (оценки их результативности) введено понятие социально-трудового потенциала. Показатель социально-трудового потенциала позволяет оценивать профессиональную компетентность работника с учетом его потенциала для проявления профессиональных компетенций (мотивированности работника) при оценке его результативности.

9. Разработанный инструментарий позволяет оценить результативность системы и обеспечить согласованность целей системы корпоративного обучения на всех уровнях организационной иерархии. Разработанный программный продукт позволяет осуществлять интеграцию с базами данных организации и визуализацию результатов анализа социально-трудовых характеристик для принятия управленческих решений.

10. Результаты, полученные в результате диссертационной работы, апробированы на АО «Нижегородский завод 70-летия Победы», что подтверждается справкой об использовании результатов исследования.

**ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ  
ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ,  
изданные в научной периодике, индексируемой иностранными  
и российскими организациями:**

**Web of Science / Scopus:**

1. Сорокин, С.Б. Интеграционный механизм управления образовательным процессом на основе цепочки создания ценности и модели жизненных циклов / Сорокин С.Б, Незнахина Е.Л., Зинченко А.Г., Корнилов Д.А., Лыкова Е.С. // Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 368. Springer, Cham. Pp 611–619.

2. Сорокин, С.Б. Подход к управлению конкурентоспособностью кластера на основе модели жизненных циклов / Зинченко А.Г., Незнахина Е.Л., Сорокин С.Б, Корнилова Е.В., Ильющенко И.Г. // Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 368. Springer, Cham. pp 472-481.

3. Сорокин, С.Б. Комплексная модель развития системы корпоративного

обучения / Зинченко А.Г., Незнахина Е.Л., Сорокин С.Б. Корнилов Д.А., Лапаев Д.Н. // Scientific and Technological Development of the Agro-Industrial Complex for the Purposes of Sustainable Development. E3S WebConf. Volume 380, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338001039>.

4. Сорокин, С.Б. Совершенствование системы управления инновационной активностью персонала на основе принципов социальной ориентированности / Зинченко А.Г., Незнахина Е.Л., Сорокин С.Б., Корнилов Д.А., Корнилова Е.В. // Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It – The Role of Leading Technologies and Responsible Innovations. Advances in Science, Technology & Innovation - IEREK Interdisciplinary Series for Sustainable Development. Springer, 2024.

#### **Из перечня ведущих периодических изданий ВАК:**

5. Сорокин, С.Б. Анализ проблем эффективности обучения персонала / Сорокин С.Б., Незнахина Е.Л., Фирсов А.С. // Экономика и предпринимательство № 10 (99) 2019 г.(Vol.12 Nom.10) с 1095-1098.

6. Сорокин, С.Б. Модель жизненных циклов работника как инструмент обеспечения эффективности образовательного процесса / Зинченко А.Г., Сорокин С. Б., Незнахина Е. Л., Ратафьев С. В. // Экономика и управление: проблемы, решения. Том 1. Июнь 2021 г., с. 166–175.

7. Сорокин, С.Б. Разработка алгоритма управления системой корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности и модели жизненных циклов // Экономика и предпринимательство № 12 (97) 2021 г.(Vol.15 Nom.12) с 958-962.

8. Сорокин, С.Б. Анализ процесса сохранения знаний на основе цепочки создания ценностей. Этап формирования ценности / Зинченко А.Г., Сорокин С. Б., Незнахина Е. Л., Фирсов А.С. // Экономика и управление: проблемы, решения. Том 2. Сентябрь 2022 г., с.48-54.

9. Сорокин, С.Б. Анализ процесса сохранения знаний на основе цепочки создания ценностей: этапы создания и внедрения ценности / Зинченко А.Г., Сорокин С. Б., Незнахина Е. Л., Фирсов А.С. // Экономика и управление: проблемы, решения. Том 3. Сентябрь 2022 г., с.64-70.

#### **В других научных изданиях:**

10. Сорокин, С.Б. Эффективное обучение как инструмент повышения производительности / Сорокин С.Б., Зинченко А.Г., Незнахина Е.Л. //: Scientific research of the SCO countries: synergy and integration: материалы международной конференции. – Пекин, 2020. С. 27–31

11. Сорокин, С. Б. Анализ образовательного процесса на основе процессного подхода и модели Д. Киркпатрика / Сорокин С.Б., Незнахина Е.Л. // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции. – Н.Новгород. – НГТУ,

2020.с.103-106.

12. Сорокин, С.Б. Инвестиции в персонал, как способ устойчивого развития организации / Сорокин С.Б., Зинченко А.Г., Незнахина Е.Л. // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции. – Н.Новгород. – НГТУ, 2022.