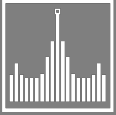


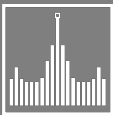
Выпускная квалификационная работа
(результаты магистерского исследования)

Развитие корпоративной культуры обучения и оценки персонала российских и зарубежных компаний

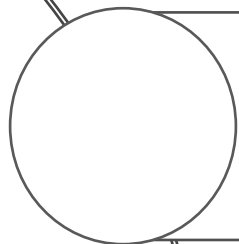
Магистрант 2 курса:
Орлова Екатерина Михайловна

Научный руководитель:
Егоров Алексей Ильич,
кандидат экономических наук, доцент

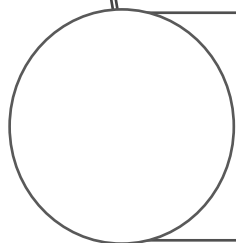




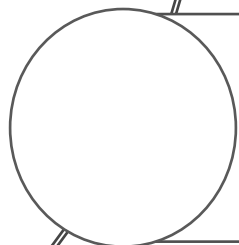
Тематическая направленность научных работ и ученых:



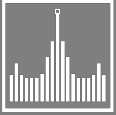
Одним из современных подходов к определению корпоративной культуры является функционалистский подход, согласно которому корпоративная культура служит инструментом для достижения целей и задач организации;



Другим современным подходом является интерпретативный подход, который рассматривает корпоративную культуру как продукт социальных взаимодействий и коммуникаций внутри организации;



Третьим современным подходом является критический подход, который рассматривает корпоративную культуру как инструмент для поддержания власти и контроля в организации.



Объект исследования:

корпоративная культура обучения и оценки персонала российских и зарубежных компаний



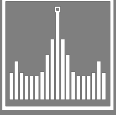
Предмет исследования:

корпоративная культуры обучения и оценки персонала в российских компаниях на примере ПАО Сбербанк



Противоречие изучаемое в магистерском исследовании:

необходимость Сбербанка в дальнейшем совершенствовании корпоративной культуры обучения и оценки персонала, несмотря на высокий уровень ее развития на современном этапе

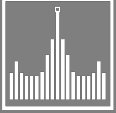


Цель:

выявление на основе анализа существующей отечественной и зарубежной практики направлений совершенствования корпоративной культуры обучения и оценки персонала в компании ПАО «Сбербанк».

Задачи:

1. Определить понятие и роль корпоративной культуры в системе управления.
2. Проанализировать состояние корпоративной культуры обучения и оценки персонала в российских компаниях.
3. Проанализировать состояние корпоративной культуры обучения и оценки персонала в зарубежных компаниях.
4. Осуществить оценку развития корпоративной культуры обучения и оценки персонала в компании ПАО Сбербанк.
5. Проанализировать систему развития, обучения и оценки персонала в компании ПАО Сбербанк.
6. Выявить направления совершенствования корпоративной культуры обучения и оценки персонала в компании ПАО Сбербанк.

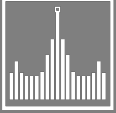


Основная гипотеза:

Существует необходимость в дальнейшем совершенствовании корпоративной культуры обучения и оценки персонала в компании ПАО «Сбербанк», несмотря на ее высокий уровень развития.

Гипотезы (исследовательские):

- Успешные отечественные и зарубежные компании реализуют программы развития корпоративной культуры обучения и оценки персонала;
- Актуальные направления развития корпоративной культуры обучения и оценки персонала включают индивидуальную траекторию обучения и развитие систем корпоративного образования.



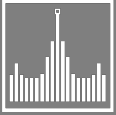
**Авторские
открытия:**

Проанализировано состояние корпоративной культуры обучения и оценки персонала в российских и зарубежных компаниях.

Осуществлена оценка развития корпоративной культуры обучения и оценки персонала в компании ПАО «Сбербанк».

Выявлены потенциальные проблемы и области, которые могут нуждаться в улучшении в корпоративной культуре обучения и оценки ПАО «Сбербанк».

Сформулированы направления совершенствования корпоративной культуры обучения и оценки ПАО «Сбербанк».

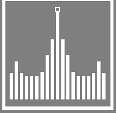


Теоретическую основу образовали:

- данные, материалы научно-практических конференций;
- научные публикации и монографии ведущих российских и зарубежных специалистов в области корпоративной культуры обучения и оценки персонала в российских и зарубежных компаниях;
- работы зарубежных авторов, материалы электронных ресурсов Internet, научно-исследовательские материалы, публикации в периодической печати.

Методологическую основу образовали:

- общие и частные методы познания, такие как диалектический, логический, нормативный, системно-структурный, сравнительный методы, метод анализа нормативно-правовых актов и метод моделирования;
- метод case-study — изучение зарубежных моделей корпоративной культуры обучения и оценки персонала (на примере зарубежных компаний и т.д.);
- проблемно-исторический подход и критический контент-анализ источников (в том числе официальных данных).

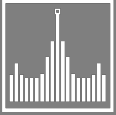


Теоретическая значимость результатов магистерского исследования:

- в работе предпринимается попытка проанализировать состояние корпоративной культуры обучения и оценки персонала в российских и зарубежных компаниях, а также проанализировать систему развития, обучения и оценки персонала в компании ПАО «Сбербанк»;
- положения и выводы, полученные в результате исследования, могут быть использованы при написании учебников, лекционных курсов, других учебно-методических материалов по соответствующей проблематике.

Практическая значимость результатов магистерского исследования:

- некоторые выводы и рекомендации могут быть использованы компаниями для совершенствования модели корпоративной культуры обучения и оценки персонала.



Структура выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации

Содержание (оглавление):

Введение

1. Теоретические основы развития корпоративной культуры обучения и оценки персонала

- 1.1. Понятие и роль корпоративной культуры в системе управления
- 1.2. Обучение и развитие персонала: значение, стратегии и формы
- 1.3. Подходы и методы оценки персонала

2. Особенности функционирования корпоративной культуры обучения и оценки персонала в российских и зарубежных компаниях

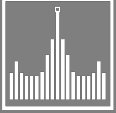
- 2.1. Обучение и оценка персонала как часть корпоративной культуры компании
- 2.2. Состояние корпоративной культуры обучения и оценки персонала в российских компаниях
- 2.3. Состояние корпоративной культуры обучения и оценки персонала в зарубежных компаниях

3. Анализ корпоративной культуры обучения и оценки персонала в российских и зарубежных компаниях на примере ПАО «Сбербанк»

- 3.1. Оценка развития корпоративной культуры обучения и оценки персонала в компании ПАО «Сбербанк»
- 3.2. Система развития, обучения и оценки персонала в компании ПАО «Сбербанк»
- 3.3. Направления совершенствования корпоративной культуры обучения и оценки персонала в компании ПАО «Сбербанк»

Заключение

Список используемой литературы и источников



Научные фундаментальные труды (36 источников):

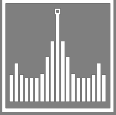
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. изд. 10-е. СПб и др.: Питер, 2012;
- Слободской А.Л. Обучение персонала организаций. – СПб.: Изд-во: СПбГЭУ, 2013.

Официальная статистика и аналитика (11 источников):

- LinkedIn's Workplace Learning Report, 2022;
- Годовой отчет Сбербанка 2022;
- Отчет о результатах самообследования «Корпоративный университет Сбербанка» в 2021 году;
- Совместное исследование KPMG Academy Russia, CROC Education Solutions, Digital Leader «Корпоративное обучение: трансформация подходов».

Научные и иные труды на иностранном языке (18 источников):

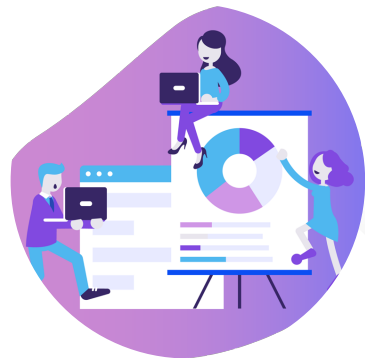
- Cameron K., Quinn, R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons, 2011;
- Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 1985.



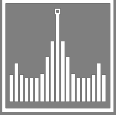
Визуализация результатов магистерского исследования:



1 таблица, отражает сравнительное исследование структуры и обновления портфеля образовательных программ СберУниверситета;

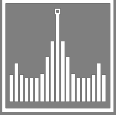


11 рисунков, необходимы для визуализации различных данных, касающихся состояния корпоративной культуры обучения и оценки в российских и зарубежных компаниях.



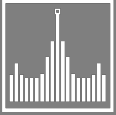
Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

- Корпоративная культура – это набор ценностей, убеждений и практик, которые определяют личность, поведение и идентичность организации;
- Корпоративная культура формирует внутреннюю среду организации и влияет на поведение и отношение сотрудников, которые, в свою очередь, влияют на производительность и общий успех организации;
- Компания может извлечь выгоду из обучения и развития персонала, повысив уровень удержания сотрудников, сократив расходы на подбор персонала и повысив общую производительность.

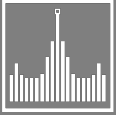


Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

- Оценка персонала – это процесс оценки эффективности работы сотрудника, его навыков и компетенций;
- Оценка персонала необходима для того, чтобы убедиться, что сотрудники работают в меру своих возможностей и вносят положительный вклад в деятельность организации;
- Существует несколько методов оценки персонала, включая самооценку, оценку коллег и обратную связь 360 градусов;
- Компании, которые инвестируют в эти сферы, с большей вероятностью добьются долгосрочного успеха за счет формирования вовлеченного и мотивированного персонала, создания позитивной рабочей среды и поощрения постоянного профессионального развития.



Источник: Statistics that Prove the Value of Employee Training. URL: <https://www.lorman.com/blog/post/39-statistics-that-prove-the-value-of-employee-training> свободный. - Дата обращения: 09.03.2023.



Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:



Состояние корпоративного обучения и культуры оценки персонала в российских компаниях за последние годы претерпело значительные изменения;

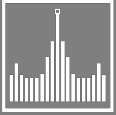


Принятие цифровых технологий, оценка по результатам работы и сотрудничество с образовательными учреждениями стали ключевыми тенденциями, формирующими эту сферу;



Однако российские компании продолжают сталкиваться с многочисленными проблемами при внедрении эффективных практик корпоративного обучения и оценки персонала, включая:

- ограниченность ресурсов и опыта;
- культурное сопротивление изменениям;
- фрагментарный подход к обучению и оценке.

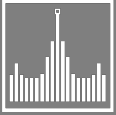


Список корпоративных ценностей компаний рейтинга «100 лучших работодателей России»

Источник: Корпоративная культура российских компаний: особенности формирования и тенденции развития. URL: <https://nccg.ru/assets/files/3.-t.gudkova-korporativnaya-kultura.pdf> свободный. - Дата обращения: 09.03.2023.

Исследовательские результаты магистерского исследования

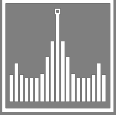




Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

- Состояние корпоративного обучения и культуры оценки персонала в зарубежных компаниях эволюционирует в ответ на постоянно меняющийся глобальный бизнес-ландшафт;
- Эти изменения характеризуются повышенным вниманием к непрерывному обучению и развитию, внедрением цифровых решений для обучения, а также растущим вниманием к согласованию работы сотрудников с целями и ценностями организации;
- Анализ этих образцовых компаний выявил несколько ключевых тенденций и лучших практик:
 - акцент на непрерывном обучении и развитии;
 - использование смешанного подхода к обучению;
 - согласование систем обучения и оценки с ценностями и целями компании;
 - формирование культуры обратной связи и открытого общения;
 - поощрение межфункционального и международного взаимодействия;
 - использование технологий для улучшения систем обучения и оценки;
 - адаптация практики к условиям организации.





Данные ESG-отчета Сбербанка по теме «Забота о сотрудниках»

Опрос вовлеченности сотрудников в 2021 году

Индекс вовлеченности	78%
Гордятся работой в Сбере	85%
Рекомендуют Сбер в качестве места работы	82%
Нравится работать в Сбере из-за корпоративной культуры и позитивной рабочей среды	79%

Ключевые результаты 2022 года

Сотрудники, охваченные коллективным договором

100%

Коэффициент текучести кадров в Сбербанке

13,5%

Индекс вовлеченности сотрудников

78%

Сотрудники, прошедшие обучение по различным направлениям в Сбербанке

~250 тыс.

Среднее количество часов обучения в год для сотрудников Сбербанка

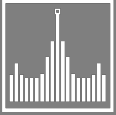
43

Сотрудники, которые готовы рекомендовать Сбер как работодателя

82%

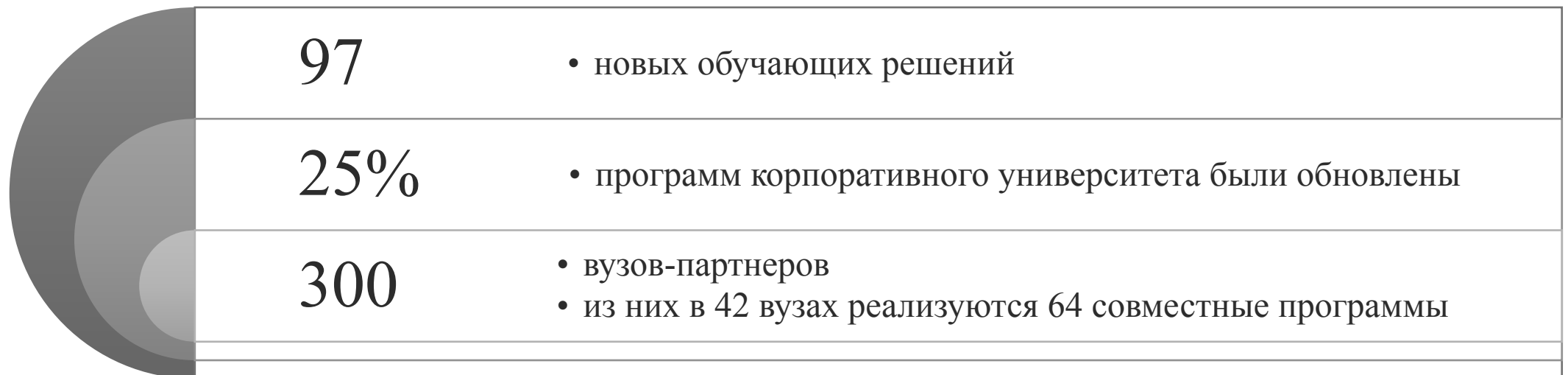
Источник: Годовой отчет Сбербанка 2022. URL:

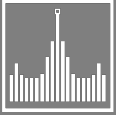
https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf свободный. - Дата обращения: 01.04.2023.



Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

- ПАО «Сбербанк» акцентирует внимание на совершенствовании методов и инструментов для обучения и профессионального роста своих сотрудников;
- Компания применяет как очные, так и дистанционные подходы к обучению на всех уровнях иерархии;
- Руководители проходят обучение в специализированном Корпоративном университете Сбербанка;
- В настоящий момент Сбербанк работает над усовершенствованием программ Корпоративного университета, включая интеграцию инновационных технологий VR, а также внедрение концепций социального и микрообучения.

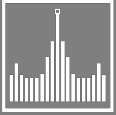




Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

Хотя рассмотренная выше информация не содержит прямых указаний на конкретные проблемы в корпоративной культуре обучения и оценки ПАО «Сбербанк», можно сделать вывод о потенциальных проблемах или областях, которые могут нуждаться в улучшении:

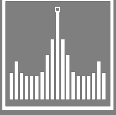
- ✔ субъективность и предвзятость при оценке результатов работы;
- ✔ адекватная обратная связь и коммуникация;
- ✔ доступность и инклюзивность возможностей обучения;
- ✔ актуальность и применимость содержания обучения;
- ✔ измерение эффективности обучения;
- ✔ балансировка индивидуальных и организационных целей.



Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

Исходя из рассмотренной информации и выявленных потенциальных проблем, можно выделить несколько областей, выступающих в качестве направлений совершенствования корпоративной культуры обучения и оценки ПАО «Сбербанк»:

- ✔ повышение объективности при оценке работы;
- ✔ укрепление обратной связи и коммуникации;
- ✔ повышение доступности и инклюзивности возможностей обучения;
- ✔ обеспечение актуальности и применимости содержания обучения;
- ✔ улучшение оценки эффективности обучения;
- ✔ согласование индивидуальных и организационных целей.



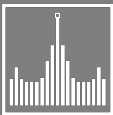
Аргументы и факты, подтверждающие доказательство:

а) основной гипотезы магистерского исследования

- Несмотря на то, что ПАО «Сбербанк» добился заметного прогресса в развитии сильной корпоративной культуры в области обучения и оценки персонала, для банка важно сохранять инициативу и приверженность дальнейшему совершенствованию и улучшению своего подхода к развитию сотрудников.

б) исследовательских гипотез магистерской работы:

- Анализ образцовых компаний выявил несколько ключевых тенденций и лучших практик, которые могут быть взяты на вооружение другими организациями для укрепления их корпоративной культуры обучения и оценки персонала.

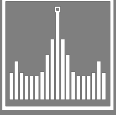


Авторские научно-теоретические решения:

Компании, которые инвестируют в развитие корпоративной культуры обучения и оценки персонала, с большей вероятностью добьются долгосрочного успеха за счет формирования вовлеченного и мотивированного персонала, создания позитивной рабочей среды и поощрения постоянного профессионального развития;

Российские компании продолжают сталкиваться с многочисленными проблемами при внедрении эффективных практик корпоративного обучения и оценки персонала, включая ограниченность ресурсов и опыта, культурное сопротивление изменениям и фрагментарный подход к обучению и оценке;

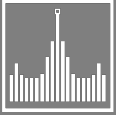
Комплексный подход ПАО «Сбербанк» к развитию, обучению и оценке персонала является важным элементом его организационной стратегии, позволяющим банку воспитывать квалифицированный персонал, поддерживать конкурентоспособность и стимулировать инновации в финансовой отрасли.



Авторские научно-практические решения:

Выявлены потенциальные проблемы и области, которые могут нуждаться в улучшении в корпоративной культуре обучения и оценки ПАО «Сбербанк»;

Сформулированы направления совершенствования корпоративной культуры обучения и оценки ПАО «Сбербанк».

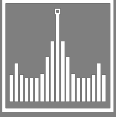


Результаты проведенной научно-исследовательской работы актуализировали ориентиры тем последующих магистерских работ ВШГА-2024:

- Корпоративная культура оценки персонала в зарубежных компаниях;
- Развитие корпоративных систем обучения в российских компаниях;
- Отличия в корпоративной культуре обучения персонала в российских и зарубежных компаниях.

**Работа выполнена самостоятельно,
Общая оригинальность – 95,63% , в т.ч.:**

самоцитирование	– 0%
цитирования	– 9,14%
оригинальность	– 86,49%



Выпускная квалификационная работа
(результаты магистерского исследования)

Развитие корпоративной культуры обучения и оценки персонала российских и зарубежных компаний

Научный руководитель:
Егоров Алексей Ильич,
кандидат экономических наук, доцент



Магистрант 2 курса:
Орлова Екатерина
Михайловна