



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

«Повышение эффективности обучения персонала посредством
внедрения современных зарубежных методик»

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 – Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
61,94 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
28 августа 2022 г.
Зав. кафедрой ЭУиП
[подпись] к.э.н., доцент, Рябчук П.Г.

Выполнил(а):
студент группы ЗФ-509-114-5-1
Насреддинов Данил Дамирович

Научный руководитель:
[подпись]
Рябчук Павел Георгиевич,
к.э.н., доцент

Челябинск
2022

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Основные понятия организации обучения персонала	6
1.2 Технологии управления организацией обучения персонала (зарубежная практика).....	14
1.3 Показатели эффективности организации обучения персонала.....	20
Вывод по первой главе	29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	31
2.1 Анализ обучения персонала в ООО «Партнер74».....	31
2.2 Повышение эффективности обучения персонала по средством внедрения современных зарубежных методик	55
Вывод по второй главе	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
Приложение А	85

ВВЕДЕНИЕ

В современных нестабильных условиях цифровизации и «пандемизации» экономики успех организаций на высококонкурентных рынках определяется, прежде всего, способностью гибкого реагирования на постоянные изменения внешней среды. Гибкость необходима не только организации в целом, но и ее сотрудникам. Высокий профессионализм работника становится фактором социальной защиты человека в новых экономических условиях. Задачей профессионального обучения является не только формирование знаний, умений и навыков, но и развитие способности адаптироваться к изменениям техники, технологии, организации труда. Условия и принципы функционирования организаций, их результаты деятельности теперь прямо зависят от профессионально-экономической подготовки сотрудников.

Современный крупный бизнес осознал необходимость постоянно повышать квалификацию своих сотрудников. Система профессионального внутриорганизационного обучения с одной стороны обеспечивает сотрудникам бесплатное повышение своей квалификации в течение всей трудовой деятельности в компании, а с другой - позволяет компании наиболее полно использовать потенциал сотрудников в интересах своего эффективного развития. По мнению экспертов, вложение ресурсов в освоение сотрудниками новых знаний и навыков с точки зрения инвестиций имеет приоритетное значение в ряду с вложениями в совершенствование технологии и организации производства. Таким образом, проблематика темы магистерской диссертации является актуальной для большинства российских и зарубежных компаний.

В российской и зарубежной научной литературе проблема развития и обучения персонала в условиях дистанционных форм мало изучена. Обучение не адаптируется с индивидуальным подходом к каждому работнику, авторы исследуют обучение и развития персонала в широком

смысле, анализируя все группы работников в совокупности. За последние 10 лет в российских статьях часто цитируются результаты работ Фролова И. И., Ахкамов Р. Р., Нестеренко Е.С., Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е.. По результатам исследования, Нестеренко Е. С. приходят к выводу, что развитие и обучение персонала это совокупность общих процедур Лазутина А.Л. и Лебедева Т.Е. рассматривают проблему развития и обучения персонала через оценку аттестации. Результаты исследования зарубежных авторов более нацелены на результаты процесса развития и обучения персонала, они относятся серьезно к проблеме индивидуального подхода, но современные тенденции дистанционного формата вносят коррективы во все научные труды.

Объектом исследования является ООО «Партнер».

Предметом исследования организация обучения персонала ООО «Партнер».

Цель исследования: разработка проекта по совершенствованию организации обучения персонала ООО «Партнер», предполагающей повышение эффективности организационно-функционального взаимодействия субъектов управления и развитие дистанционных форматов обучения.

Задачи исследования:

- рассмотреть основные понятия организации обучения персонала;
- описать технологии управления организации обучения персонала;
- охарактеризовать показатели эффективности организации обучения персонала;
- провести анализ проблем организации обучения персонала в ООО «Партнер»;
- разработать проект по совершенствованию организации обучения персонала в ООО «Партнер».

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на применении универсальных методов сбора и обобщения информации

при проведении кабинетных исследований. Изучались нормативно-правовые акты, международные и отечественные стандарты в сфере организации обучения и развития персонала, зарубежные и отечественные научные публикации следующих авторов Фролова И. И., Ахкамов Р. Р., П. Э. Шлендера, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостовой, Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанных предложений по совершенствованию организационной модели управления обучением персонала в деятельности ООО «Партнер».

Поставленные задачи определили логику и структуру выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из ___ источников. Текст работы проиллюстрирован ___ рисунками, ___ таблицами. Общий объем работы ___ страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Основные понятия организации обучения персонала

Обучение и развитие персонала – это одна из функций управления персоналом, реализуемая самостоятельно или в рамках программ обучения и развития персонала, ориентированная, с одной стороны, на устранение нехватки в знаниях и навыках работников, развитие всех сфер компетентности сотрудника в интересах организации, а с другой – на потребности индивида. Обучение – это постоянный процесс в результате, которого личность развивается, совершенствуется, двигается вперед. Система обучения помогает формировать квалифицированных специалистов, которые впоследствии смогут реализовать приобретенные знания на практике [7, с. 137].

В российской HR-теории и практике сегодня часто используемыми терминами являются «обучение» и «обучение персонала». Обучение – это одна из функций профессионального развития. Как более общий термин «развитие» включает в себя подготовку персонала к выполнению новых производственных задач, переподготовку кадров для замещения новых рабочих мест, карьерную и профессиональную ротацию, развитие стратегического и оперативного кадрового резерва. Можно сказать, что элементами системы развития персонала являются профессиональное обучение сотрудников, управление карьерой, формирование и развитие кадрового резерва.

В англоязычных странах процессы, связанные с обучением и развитием, именуется термином «Training and Development» (устойчивая аббревиатура – «T&D»). Термин «Training» предполагает главным образом обучение взрослых с целью формирования практических навыков. В российской практике обучение – это более общий термин, включающий в

себя обучение детей и взрослых, а также предполагающий теоретическую подготовку и формирование необходимых навыков. Термин «Development» в англоязычных странах представляет собой профессиональное развитие с целью улучшения и совершенствования теоретических знаний и практических навыков [23, с. 437].

В российских компаниях термин «развитие» – это системное понятие, включающее в себя как первоначальное обучение, так и последующее пополнение, совершенствование знаний и навыков. Можно сказать, что англоязычный термин «Training and Development» для российских организаций означает «обучение персонала». Именно поэтому в Профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом», утвержденном приказом № 691н Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г., обобщенная трудовая функция названа «деятельность по развитию персонала», в составе которой выделяются такие трудовые функции, как:

- организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;
- организация обучения персонала;
- организация адаптации и стажировки персонала;
- администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала [36, с. 20].

Трактовка сущности обучения является общепринятой и основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000. Российский ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению» (аналог международного стандарта ISO 10015:1999 Quality management. Guidelines for training) содержит следующее определение: «Обучение (Training): процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований». Международные стандарты

предопределяют, что под требованиями в данном случае следует понимать потребности или ожидания заказчика (потребителя) обучения персонала. Одним из очевидных требований является достижение поставленных целей [13, с. 427].

Законодательно обучение персонала в организации регулируется:

- во-первых, федеральными законами Российской Федерации;
- во-вторых, нормативными актами министерств и ведомств;
- в-третьих, локальными нормативными актами компаний.

Основными федеральными регуляторами обучения являются:

– Федеральный закон «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ; Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ [2].

– Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) содержит базовые положения по профессиональному образованию работников - это ст. 196, которая называется «Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации» [2].

Обучение способствует: выявлению творческого потенциала, увеличению интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления; предоставлению абсолютно всем сотрудникам равных возможностей получения достойных заработных плат и карьерного роста; снижению коэффициента текучести кадров; увеличению качества трудовой деятельности; развитию и закреплению организационных ценностей; облегчению делегирования полномочий; улучшению морального и психологического климата [46, с. 64].

С точки зрения В. П. Егоршина, обучение персонала представляет собой «комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивации к творчеству и т.п.» [24, с. 461].

В трактовке П.Э. Шлендера обучение персонала является собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [62, с.140].

Как правило, на каждом предприятии существует система развития кадров, в цель которой входит увеличение качества трудовых ресурсов, т.е. подготовка работников с лучшими навыками, знаниями и мотивацией что, в итоге, и приводит к росту производительности труда, а это, в свою очередь, повышает ценность трудовых ресурсов данного предприятия

Такие авторы, как Галимзянов И.В., Гилимханова Л.А. и Галинская Е.В отражают в своих трудах, что зачастую перед руководителями возникает проблема не правильного понимания развития и обучения персонала, они его отождествляют только с профессиональным развитием личности. То есть руководство нацелено на обучение персонала, только с целью повышения прибыли предприятия, не руководствуясь такими моментами как климат в коллективе или качество труда [16, с.39].

По мнению автора, наиболее точно отражает определение обучения и развития персонала работа, проделанная зарубежными авторами. Так, П. Э. Шлендер утверждает, что обучения и обучение персонала это система оснащения предприятия квалифицированным и осведомленным всеми аспектами своей работы персоналом. данная работа заключается в целой системе, которая знакомит персонал с эффективными навыками и знаниями, получением опыта, решением четких проблем и задач, контролем со стороны наставников, а также умением самостоятельно обучаться. Процесс обучения и развития строится последовательно, при помощи которого работающий приобретает или повышает навыки, способности, знания и т.д. [62, с. 18]. В. Г. Шипунов во главе обучения и развития персонала ставит организационный процесс, который нацелен не только на прибыль, любыми способами, а крупную работу по получению коллективного прогресса, которая строится совместно, при этической и

опытной стимуляции, индивидуальном развитии возможностей персонала, для повышения как интенсивности, так и эффективности труда на предприятии [61, с. 51].

А. Я. Кибанова подчеркивает, что развитие и обучение персонала - это активность, ведущая к непосредственному усвоению навыков и знаний (отвечающих специфики деятельности обучающегося), которые необходимы для повышения эффективности деятельности работающего персонала в компании. Каждый этап обучения должен быть нацелен на освоение знаний по выполнению конкретной работы или определенного задания. Главными методами обучения он выделяет тренинги, цель которых повысить выручку, усовершенствовать работу с техникой, получить менеджеров с более высокой квалификацией и т.д. Конкретно обучение персонала он выделяет как «...процесс, который направлен на решение будущих, а не текущих проблем и в большей степени относится к карьерному росту, чем к сиюминутному получению результатов. Развитие направлено в первую очередь на будущие потребности организации и во вторую очередь - на профессиональный рост индивида» [53, с. 109].

Из отечественных ученых наиболее близкое и широкое определение, по мнению автора, дано у авторов Б.Л.Еремина и Т.Ю. Базарова. Где, обучение персонала определено как кадровая программа развития работающих. Цель развития и обучения персонала ориентирована на более конкретные новые знания, специфику работы предприятия, умение решать конкретных проблем и задач, повышение опыта в «профессионально значимых ситуациях» [7, с. 97].

Исследователь А. Я. Кибанов [28, с. 51] в своей работе устанавливает профессиональное образование как одно из звеньев непрерывного образования личности, процесс подготовки человека к профессии, установленному виду трудовой деятельности. Обучение персонала в его работе обозначается как процесс передачи профессионального образования, получение работниками соответствующими знаниями и

умениями, сопровождающееся контролем со стороны преподавателей и специалистов. Также автор выделяет три вида обучения: подготовка кадров; повышение квалификации кадров; переподготовка кадров.

Подготовку кадров А. Я. Кибанов устанавливает, как обучение с целью получения специальных знаний, умений и навыков, в то время как повышение квалификации является обучением с целью усовершенствования приобретенных ранее знаний, навыков и умений в связи с повышением требований к профессии [28, с. 58]. Переподготовка кадров обозначается как обучение ради получения совершенно новых знаний, умений и навыков, требуемых для овладения новой профессией. Также он выделяет несколько концепций обучения квалифицированных кадров: концепция специализированного обучения - ориентирована на этот этап развития и соответствует рабочему месту. Эффективность такого обучения заключается в небольших временных затратах; концепция многопрофильного обучения обращена на повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника; концепция обучения, ориентированного на личность, в основе которой лежит развитие человеческих качеств и ориентировано прежде всего на руководителей.

Как уточняют исследователи В.А. Гусев и О.Ю. Нисман, иногда под повышением квалификации подразумевают только лишь обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных занятий [22, с. 214]. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение профессиональных выставок, чтение специальной литературы. Чтобы добиться эффективной организации процесса повышения квалификации, необходимо учитывать многие факторы. Авторы А.Л. Лазутина и Т.Е. Лебедева отмечают, что для успешного проведения учебы необходимо решение широкого круга задач: следует вовремя оповестить о содержании и сроках обучения,

заблаговременно должны быть подготовлены методические материалы. Эти и другие вопросы решаются тем лучше, чем выше заинтересованность исполнителей в хорошем выполнении работы на своем участке [32, с.194].

Таким образом, автором предлагается трактовать, обучение персонала – как целый комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию профессиональных качеств каждого сотрудника, который на фоне финансовой нестабильности в предпринимательском секторе, общей экономической нестабильности в стране, а также нарастающей угрозы кадрового дефицита на рынке труда является одним из наиболее актуальных элементов системы управления персоналом.

Огромное значение имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников.

Ответственность за обучение учиться. Часто для новых работников обучение следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность новых работников в обучении. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в организации. Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения. Работники предприятия должны видеть перспективу своей работы на предприятии, а с другой стороны, и предприятие заинтересовано в развитии и повышении ценности своих

работников. Планирование обучения для перспективных работников является отдельным направлением, реализуемым в рамках внутрифирменного обучения персонала [9, с. 277].

Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Исходя из выше сказанного, мы можем представить систему обучения персонала как комплексный непрерывный процесс совершенствования знаний, умений и навыков персонала, активизации их материальных и духовных качеств посредством применения комплекса организационно-экономических мероприятий, включающих обучение, повышение квалификации, стимулирование профессионального потенциала, а также совершенствования работы кадров за счет применения методов ротации, изменения должностных обязанностей.

В российских компаниях малого, среднего и даже, порой, крупного бизнеса развитию персонала уделяют недостаточное внимание, что провоцируется, в частности, отсутствием финансовых возможностей на данное направление кадрового менеджмента, недостаточными знаниями в этой области, а также непониманием значения этого вопроса для компании в целом. Если рассматривать опыт в обучении и развитии персонала в зарубежных странах, то можно отметить, что, например, в компании США, стран-лидеров Западной Европы, Австралии характеризуются как наиболее яркие в выборе методов и инструментов развития персонала. В последние годы прослеживаются две основные тенденции, которые раскрывают сущность развития и обучения персонала: 1) применение неформальных методов обучения, в частности смешанного, как элемента эффективной концепции корпоративного обучения; 2) обучение и развитие все сильнее

привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании.

На основании проведенного исследования, автор считает, что зарубежные исследователи проблем развития и обучения персонала более широко и четко трактуют данное понятие, чем отечественные, которые нацелены только на общие программы обучения с повышением прибыли предприятия. Автор предлагает трактовать обучение и развитие персонала как систему комплексных процедур, нацеленных и ориентированных на индивидуальные профессиональные знания каждой группы работающих на предприятии. Группы работающих необходимо четко разделять по опыту и качеству знаний работающего, а также развитие должно быть комфортным процессом для каждого работника, а не жестким правилом. Индивидуальный подход развития и обучения персонала на современном рынке - это не только свод правил и регламентов, нацеленных на прибыль, а целевая работа с персоналом, с применением новых видов и методов развития и обучения, как в очном, так и дистанционном формате, на изучении которых и остановимся подробнее.

1.2 Технологии управления организацией обучения персонала (зарубежная практика)

Виды обучения персонала – это классификация методов, которые направлены на совершенствование компетенций, расширение уровня знаний и общее развитие кадров. Выбирать программы нужно в зависимости от конечных целей и текущего уровня сотрудников. Более того, эксперты рекомендуют учитывать потребности работников. Так, например, одни хорошо усваивают информацию без получения обратной связи, другие - только в ходе обсуждения. Возможные цели обучения работников разных уровней в таблице 1. Виды обучения в зависимости от

места их проведения можно условно разделить на несколько групп: на базе организации, в учебном центре. Отдельно выделяют дистанционные программы, которые можно проходить, когда удобно и где угодно. При этом форма подачи информации может быть любой.

Базовые виды профессионального обучения персонала предприятия: подготовка кадров – планомерное краткосрочное обучение. Как правило, это курс, на котором знакомят с общими аспектами работы, правилами выполнения должностных обязанностей и прочими нюансами. Данный вид обучения подходит для подготовки работников низшего и среднего звена, к которым не предъявляются повышенные требования; повышение квалификации кадров – обучение персонала с целью усовершенствования имеющихся знаний, умений и навыков. Программы рассчитаны именно на то, чтобы специалист восполнил недостаток знаний, который образовался по причине изменений требований к должности, пересмотра технологий. Человек не приобретает новую процессию, а лишь повышает квалификацию; переподготовка кадров – обучение работников с целью приобретения новых знаний, умений и навыков. После прохождения курса сотрудник может занимать другую, в том числе вышестоящую должность. Например, бухгалтер становится финансистом, терапевт - врачом-лаборантом.

Далее предлагается остановиться на современных формах обучения в зависимости от способа подачи информации. Асинхронные программы рассчитаны на то, что ученики могут их прослушать в любое удобное для себя время. Нет прямого контакта с другими людьми и самим тренером. Многие работники не воспринимают их как полноценное обучение, поэтому не вникают в суть излагаемой информации. Одним просто лень, другим – неинтересно, ведь нет возможности обсудить содержание программы, задать вопросы.

Таблица 1 – Задачи и цели обучения различных групп сотрудников

Группа	Цели	Задачи
Исполнители	Стабилизация деятельности организации	обучение непрерывному производственному процессу; совмещение профессий; экономия
Специалисты	Стабилизация и профессиональное развитие	внедрение новых технологий; совершенствование профессиональных навыков; расширение зон ответственности; формирование кадрового резерва
Руководители среднего звена	Профессиональное и управленческое развитие	формирование кадрового резерва; оптимизация деятельности подразделений и бизнес-процессов; создание предпосылок для делегирования полномочий
Руководители высшего звена	Управленческое развитие	Стратегическое развитие организации

Синхронные виды обучения подходят активным, общительным сотрудникам. Более того, они оптимальны для развития новичков, которые без получения обратной связи могут неправильно усвоить информацию. Так что по возможности выбирайте именно синхронные программы, но учитывайте, что их прохождение стоит несколько дороже, чем асинхронных курсов.

Обобщим технологии проведения обучения в Приложении А.

Также необходимо отметить и такие виды обучения персонала в организации:

– edutainment-программы - гибридный вид обучения, который совмещает в себе образовательный курс и развлечение. Сюжет программы вдохновляет продолжать обучение, интригует участников элементами геймификации. Помимо всего прочего каждый ученик получает полноценную роль. Он выполняет конкретные задачи, обязанности и имеет права. Игровая форма вызывает интерес даже у самых перегоревших сотрудников, развивает нужные навыки и компетенции;

– онлайн-обучение - новый формат, который уже успешно прижился во многих компаниях. Пройти его можно на базе обучающего центра или

самой организации. Некоторые компании проводят тренинги с помощью мессенджеров и телефонов. При самостоятельной организации курсов вы вправе выбирать, в какой форме они будут - синхронной или асинхронной. Ориентируйтесь на технические и финансовые возможности. Например, создайте базу знаний на корпоративном портале или сторонней площадке, запишите видео- или аудио-сообщения, назначьте встречу онлайн в скайпе или Телеграмм, напишите лонгрид или статью. В общем, импровизируйте;

– социальное обучение - совершенно новый формат. Оно проходит не в образовательных учреждениях или на базе организации, а в интернете. Создают целые сообщества, где специалисты делятся опытом, лайфхаками и советами. Это дешёвый вариант развития, при этом можно получить действительно бесценные советы. Однако есть вероятность почерпнуть знания, которые только навредят. Если человек имеет маленький опыт, при этом не способен анализировать, от такого обучения лучше отказаться;

– модульное обучение состоит из курса, в который включена не вся информация по теме, а определённые её части. Ученик сам выбирает, что ему нужно изучить. В некоторых случаях содержание формируется после вступительного теста. Получается, что человек изучает только определённые темы, в которых он плохо разбирается [42, с.65].

Предложением для современных компаний, ориентированным в дальнейшем на развитие качественной составляющей процесса обучения работников, является внедрение модульной системы обучения. Лежащая в основе этой системы учебная программа (модуль) дает возможность для каждой категории работников компании установить строго определенный объём практических навыков знаний, которые необходимы для качественного выполнения ими задания и дополнительных функций в соответствии с квалификационными требованиями и стандартами, действующими в конкретной компании.

Как и любой элемент системы управления персоналом, обучение является эффективным при четком выполнении ряда условий. А именно,

во-первых, наличие ясных целей, соответствующих стратегии развития компании. Успех на пути к достижению стратегических целей каждой компании во многом зависит от того, в какой степени персонал проинформирован о содержании таких целей и насколько он готов к работе по их достижению. Обучение всех категорий сотрудников призвано способствовать успешному достижению долгосрочных и краткосрочных организационных целей компании на всех этапах стратегического развития.

Во-вторых, поддержка со стороны высшего руководства. Исключительно опасным для функционирования компании в современных условиях является отношение к обучению персонала как такому направлению работы, которое находится вне сферы ответственности высшего руководства компании. Помощь и сотрудничество со стороны первых лиц компании за счет осознания того, что обучение способно дать для предприятия в целом. Чем четче управление компании будет ставить цели обучения персонала перед всеми своими работниками, тем лучше будет понимать возможные выгоды и тем выше будет их заинтересованность в активном решении всего комплекса вопросов в сфере обучения: обеспеченность необходимыми ресурсами; использование результативных методов и процедур; регулярная оценка эффективности.

Эффективно организованный процесс обучения в компании способствует: выявлению творческого потенциала каждого сотрудника; увеличению интеллектуального уровня персонала; активизации стратегического мышления; предоставлению абсолютно всем сотрудникам равных возможностей получения достойных заработных плат и карьерного роста; снижению коэффициента текучести кадров; увеличению качества трудовой деятельности; развитию и закреплению организационных ценностей; облегчению делегирования полномочий; улучшению морального и психологического климата и т.д.

Процесс обучения и развития персонала в современных компаниях – это непрерывный процесс, который включает выполнение последовательных этапов, отраженных на рисунке 2.

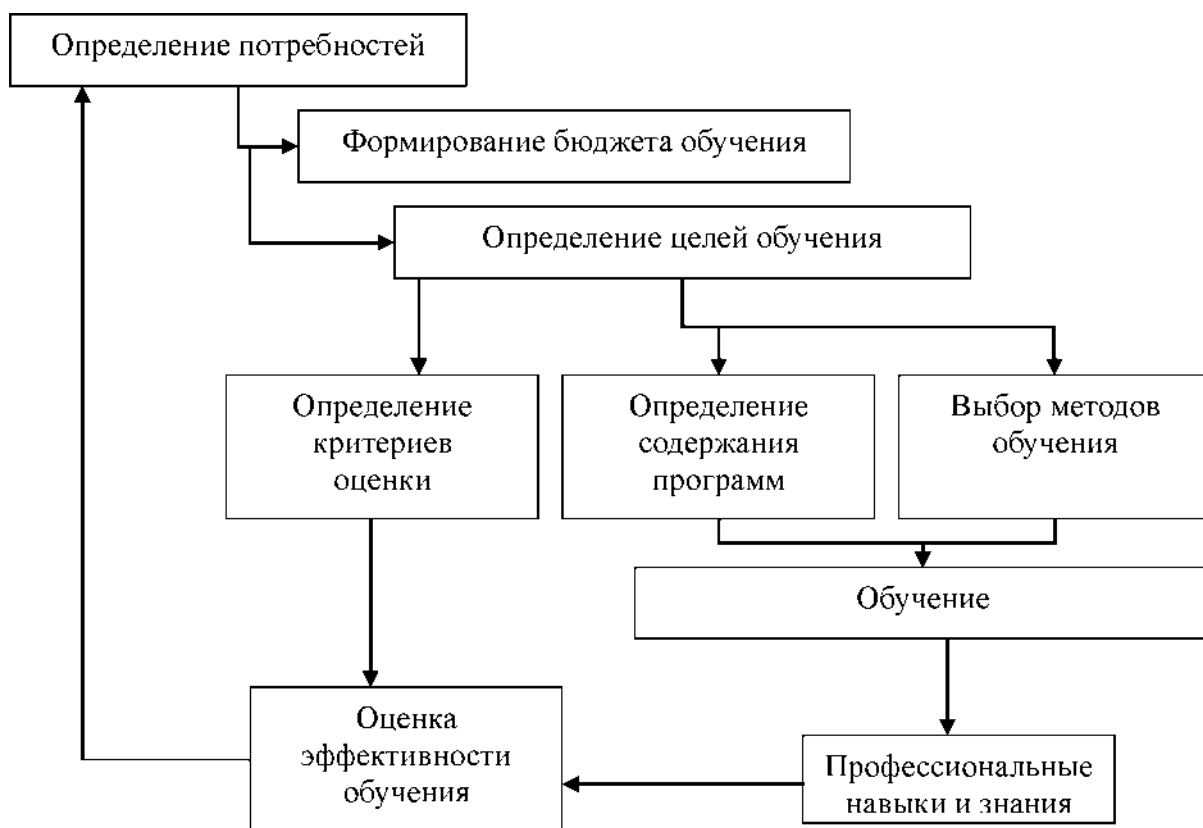


Рисунок 2 – Процесс обучения и развития персонала в современных компаниях

Организация процесса обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала компании, а также необходимости выполнения сотрудниками компании своих текущих производственных обязанностей.

Требуется установить качественную (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении основных категорий работников. От того насколько грамотно определены потребности в обучении, будет зависеть эффективность обучения в целом. Потребность в обучении может быть выявлена следующими методами: регулярная оценка

(по разработанном показателям) основных работников, а также опросы и анкетирование работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что все программы обучения персонала современных компаний должны быть связаны с ее перспективами развития и целями, профессионально-квалификационным продвижением работников, а также со стимулированием и мотивацией их трудовой деятельности. Главный потенциал компании заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников компания не сможет достичь основных стратегических целей.

1.3 Показатели эффективности организации обучения персонала

Создание эффективной стратегии обучения и развития персонала является одной из важнейших задач для многих компаний. Стратегия - масштаб и направление деятельности компании в определенный период деятельности (зачастую долгосрочный): добиться конкурентного превосходства в своей сфере деятельности на рынке посредством эффективного использования ресурсов в современном постоянно меняющемся окружении, повысить удовлетворенность потребителей ее рынков и исполнить ожидания всех заинтересованных сторон.

Определение стратегии компании позволяет понять, что каждая ее стратегия должна включать в себя такой важный элемент, как стратегия управления персоналом в целом и стратегия обучения и развития персонала, в частности. Так как персонал компании является: один из основных ресурсов компании; ресурс, в зависимости от выполнения основных функциональных задач которого находится удовлетворение потребителей; частью заинтересованных лиц компания. Практика многих известных компаний показывает, что стратегия управления персоналом должна быть неотъемлемой частью корпоративной стратегии, одним из

элементов которой является формирование стратегии обучения и развития персонала компании.

Модель стратегии обучения и развития персонала - это организация деятельности обучающегося и обучающего, при которой: обучающийся в силу объективных причин (сформированности личности, большой жизненный опыт, и т.д.) играет ведущую роль в организации процесса обучения, определяя совместно с обучающим все его параметры: цели, содержание, формы и методы, средства и источники обучения. обучающий выступает в роли консультанта, эксперта по технологии обучения, оказывая обучающемуся помощь в организации процесса обучения.

Таким образом, если в классической педагогике понятие «обучение» сводится к понятию «преподавание», и обучающемуся зачастую отводится роль пассивного приемника передаваемого ему опыта, то в современной стратегии в фокусе внимания оказываются роль и функции самого обучающегося. Определяющим является его взаимодействие со всеми остальными элементами процесса обучения. Связано это с тем, что психологические, физиологические и т.д. особенности взрослых и не взрослых людей сильно отличаются друг от друга, определяя разные механизмы обучения.

Роль обучаемого является в современной стратегии значимой на всех этапах процесса обучения. На всех этапах стратегии обеспечивается тесное взаимодействие обучаемого и обучающего. Данный фактор определяет технологию обучения взрослых людей, используемые методы и сами этапы стратегии обучения.

Построение современной стратегии должно состоять из четырех основных групп (этапов), каждый из которых подразделяется на отдельные элементы стратегии, которые можно увеличивать либо сокращать в зависимости от масштабов компании.

Первый этап – анализ ситуации, является очень важным и основополагающим, так как обеспечивает 80% успеха всей

сформированной стратегии компании. В первый этап обязательно включать такие шаги как: анализ текущих бизнес целей компании, т.е. анализ действующей стратегии. Основная задача на данном шаге - выделить ключевые зоны работающих, как одного из основных ресурсов и определить объем работы по обучению и развитию персонала; анализ стратегии персонала (HR-стратегии); исследование стратегий функциональных подразделений. Основная задача данного шага - сформировать объемы охвата персонала стратегией обучения и развития персонала в каждом структурном подразделении компании; оценка внешней среды, данный шаг включает большой объем исследований на рынке - PEST анализ, анализ рынка труда, привлекательности и имиджа компании как работодателя, анализ конкурентной среды, возможности по обучению и развитию персонала на данном рынке и т.д.; оценка конкурентных преимуществ компании, а также возможностей, угроз и слабых сторон, результаты сводятся в SWOT-анализ.

Второй этап – разработка стратегии. Стоит отметить, что данный этап является самым большим и отвечает за успех стратегии. Для эффективной стратегии обучения и развития персонала нами предлагается включать четыре шага: генерация (оценка) стратегии, выбор стратегии, детализация стратегии и по основным функциям управления персоналом и создание механизма корректировок.

На первом шаге – генерация стратегии, на основе проведенного анализа формируются результаты и выводятся основные стратегии по обучению и развитию персонала пригодные для компании. На втором шаге - выбор стратегии, из выбранных стратегий отбирается та, которая несет в себе максимум эффективности при минимуме затрат (человеческих, временных и финансовых). На четвертом шаге - формирование механизма корректировок, разрабатываются альтернативные стратегии, на случай форс-мажорных событий (таких как экономический кризис, санкции, пандемия, которая внесла корректировки в работу и стратегии многих

современных российских компаний в 2020 году и т.д.), от которых не застрахована не одна компания в современных реалиях.

На третьем шаге необходимо остановиться подробнее - детализация по ключевым функциям (предлагается брать в расчет 10 ключевых функций). Для построения эффективной для современного рынка стратегии обучения и развития персонала необходимо выделять следующие 10 функций: управление структурой системы корпоративного обучения; разработка учебного плана; разработка соотношения обучения к развитию персонала, установление эффективного отношения для конкретного жизненного этапа компании; разработка удобного для всех заинтересованных лиц взаимодействия с поставщиками услуг по обучению и развитию персонала компании; разработка бюджета стратегии; разработка методов обучения и способов развития персонала компании; оценка эффективности сформированной системы обучения и развития персонала, расчет прогноза ее успеха для компании; логистика стратегии обучения и развития персонала – выбор помещений, способ доставки персонала до места обучения и т.д.; маркетинг стратегии обучения и развития персонала способы и методы донесения информации о разработанной стратегии до всех заинтересованных групп; управление процессом обучения – выбор методов управления, ответственных лиц и т.д. [17, с. 62].

Третий этап – проверка стратегии. На данном этапе необходимо вернуться к началу и убедиться, что стратеги обучения и развития персонала соответствует выбранной корпоративной стратегии компании и удовлетворяет потребностям и ожиданиям каждой из заинтересованных сторон.

Четвертый этап – реализация стратегии, не требует дополнительно раскрытия, так как включает организацию исполнения сформированной стратегии по обучению и развитию персонала и контроль ее исполнения.

Пятый этап – оценка, для эффективности исполнения разработанной стратегии по обучению и развитию персонала и внесения вовремя необходимых корректировок нужно проводить не общий контроль над исполнением, а промежуточную и выборочную оценку. Также оценивается качество и эффективность программы обучения и используемых методов, продуктивность действий обучающего. Исходя из результатов оценки, делаются выводы не только о самой стратегии, но и о том, кто чему и насколько хорошо научился, кого и чему нужно учить дальше, а кого совсем не надо больше учить. Насколько программы, форма и методы обучения позволяют достигать целей, ради которых была сформирована стратегия. На основании полученных выводов осуществляются необходимые корректировки. Во всех этих мероприятиях обучаемые должны активно участвовать, внося свой вклад и в анализ результатов оценки, и в разработку последующих корректировок. Данная логика представляется интересной. Основная идея - превратить сотрудника из объекта стратегии в активного участника процесса собственного обучения - кажется весьма продуктивной. Очевидно, это поможет сформировать позитивное, конструктивное отношение к разработанной стратегии, высокую заинтересованность в результатах обучения, включенность во все мероприятия, связанные с обучением. Все это, безусловно, повлияет на повышение эффективности корпоративного обучения.

Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал компании в современных условиях. Работу любого отдела крупного предприятия организует начальник отдела, в соответствии с представленными ему полномочиями. Обязанности начальника заключаются в осуществлении общего руководства деятельностью вверенного ему отдела. Также относится контроль и решение текущих задач компании. На данном этапе для оценки необходимо оценить количественный состав работников и стаж сотрудников отдела. Статистику человеческих ресурсов компании отражает такой показатель

как возраст сотрудников и их пол. В компаниях возраст работников в среднем находится в пределах от 20 до 50 лет, а вот пол персонала компания является отраслевой особенностью и спецификой ее деятельности. Показателем устойчивости персонала, его преданности и приверженности компании является показатель времени работы в компании, т.е. стаж, который во многом связан со степенью удовлетворения сотрудников своей работой, условиями труда, заработной платой. Статистика показывает, что в современных российских компаниях средняя продолжительность работы большинства работников составляет 5-10 лет. Также немаловажным показателем, характеризующим движение персонала в компании, является текучесть кадров.

Оценка эффективности системы обучения и развития персонала является основным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Экономическая эффективность обучения сотрудников оценивается на основе анализа общей суммы и структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения.

Критерии и методы оценки эффективности заключаются в представленных моделях на рисунке 5.

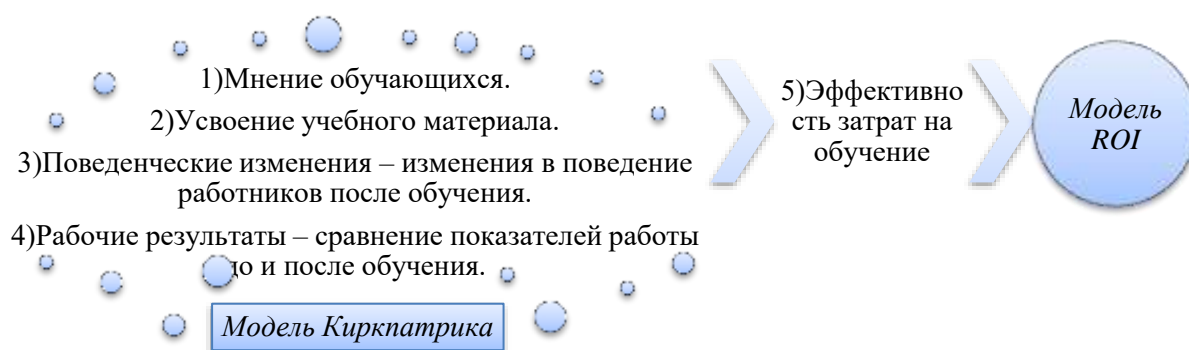


Рисунок 2 – Критерии и методы оценки эффективности

Применение модели Киркпатрика позволяет быстро получить наглядное представление об эффективности обучающих мероприятий. С помощью модели Дж. Филипса (Модель ROI) можно оценить финансовые аспекты обучения, например, эффективность вложений в персонал.

Оценка эффективности осуществляется в 3 этапа:

1. Определение затрат.

Затраты на профессиональное обучение складываются из: оплаты труда; стоимости сырья и материалов; амортизации оборудования; содержания учащихся; эксплуатации и ремонта учебных помещений; приобретения учебной литературы и др.

2. Анализ экономических результатов.

Эффект от профессионального обучения:

а) прирост % выполнения норм представлен в формуле (2):

$$\Delta \% \text{ВН} = (\% \text{ВН после} - \% \text{ВН до}) / \% \text{ВН до} \times 100 \quad (2)$$

где $\Delta \% \text{ВН}$ (до/после) – прирост выполнения норм работ (соответственно до или после обучения).

б) снижение трудоемкости продукции представлено в формуле (3):

$$\Delta \text{Тр} = \sum (\text{Тр } i \text{ до} - \text{Тр } i \text{ после}) \times V i \text{ после} \quad (3)$$

где $\Delta \text{Тр}$ – изменение трудоемкости;

$\text{Тр } i$ (до/после) – Трудоемкость i -го периода (соответственно до или после обучения);

$V i$ после – выработка после обучения i -го периода.

в) экономия времени представлена в формуле (2)

$$\text{Э вр} = (\text{П вр до} - \text{П вр после}) \times \text{Ч р} \times \text{Ф р.в.}, \quad (4)$$

где Э вр – экономия времени одного рабочего;

П вр (до/после) – потеря рабочего времени (соответственно до или после обучения) (час);

Ч р – численность рабочих (чел.);

ФРВ – годовой фонд рабочего времени одного рабочего (час).

г) экономию численности можно рассчитать по формулам (5), (6) и (7):

$$\text{Э ч} = (\Delta \% \text{ВН} \times \text{Ч р} \uparrow \text{ВН}) / 100 \quad (5)$$

$$\text{Э ч} = \Delta \text{Тр} / (\text{ФРВ} \times \text{К ВН}), \quad (6)$$

где К ВН – коэффициент выполнения норм

$$\text{Э ч} = \text{Э вр} / \text{ФРВ} \quad (7)$$

где Э ч – экономия численности.

Затем определяется экономический эффект.

Рассчитать экономию от профобучения можно по формуле (8).

$$\text{Э п/о} = \text{Э ч} \times \text{ЗП ср год} \times \text{k отчисления от ФОТ} \quad (8)$$

где Э п/о – экономия от профобучения;

ЗП ср.год – зарплата среднегодовая;

ФОТ – фонд оплаты труда.

Сопоставление расходов с полученным экономическим эффектом.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле (9):

$$\text{Э}_{\text{год.}} = \sum \text{Эс/с} / \text{З}, \quad (9)$$

где Э год. – эффективность от обучения годовая;

Эс/с – эффективность себестоимости продукции или услуг;

З – затраты на обучение одного работника (руб.).

Но эта формула действует не для всех, для служащих формула эффективности выглядит следующим образом – формула (10):

$$\text{Э}_{\text{год.}} = \text{П} \times \text{N} \times \text{V} \times \text{k} - \text{N} \times \text{З}, \quad (10)$$

где Э год. – экономическая эффективность годовая;

П – продолжительность воздействия программы обучения (год);

N – число обученных (человек);

V – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (руб.);

k – коэффициент прироста результативности в результате обучения.

Использование статистического анализа для длительных процессов обучения (от 500 часов и выше) – измеряется числом и долей работников, получивших повышение по службе или заработной платы, в течение 1-3 лет, а также уволившихся в течение 1-3 лет.

3. Для оценки качества системы обучения предлагается использовать метод экспертных оценок, где оценка качества осуществляется специалистом-экспертом.

Под качеством обучения персонала понимается эффективность обучения персонала. Качество обучения сотрудников определяется с помощью критериев результативности обучения (табл. 2).

Таблица 2 – Критерии результативности обучения

Критерий	Комментарии
Удовлетворенность обученного сотрудника	Определяется с помощью анкетирования, после чего проводятся анализ и расчет эффективности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы
Приобретение обучающимися необходимых знаний, навыков и умений	Для оценки данного критерия используется специальная форма отчета по обучению, с помощью которой определяется степень развитости необходимых знаний, навыков и умений. Также определяется по результатам устных и письменных опросов, зачетов, экзаменов, контрольных работ, тестирования и проектной работы.
Эффективность внесенных предложений по усовершенствованию проф. деятельности	С учетом полученных знаний обученный сотрудник выносит на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности, как самого сотрудника, так и организации в целом, которые в дальнейшем оцениваются с точки зрения эффективности
Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение	Оценивается эффективность, выраженная в: повышении норм выработки; росте производительности; сокращении времени на выполнение работ/проектов; сокращении финансовых затрат на выполнение проекта; увеличении объема продаж и т.д.
Удовлетворенность руководителя результатами обучения	Примерно через месяц для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения

После проведения анализа полученных данных делаются выводы о качестве обучения сотрудников организации с дальнейшим расчетом эффективности обучения. Организация вкладывает деньги в обучение своих сотрудников для того, чтобы провести определенные изменения: повысить производительность труда, снизить издержки, освоить новую продукцию, внедрить новое оборудование и технологии и т. п. Поэтому необходимо оценить влияние результатов обучения на деятельность всей организации. Такую форму оценки можно осуществить, используя следующие показатели: увеличение продаж, рост прибыли, сокращение издержек, увеличение доли рынка, повышение качества; снижение

процента брака, количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов; повышение удовлетворенности сотрудников; формирование новых эффективных команд и т. д.

Таким образом эффект от обучения измеряется и может контролироваться организацией, а обучение правильно планироваться как индивидуально для каждого работника, так и для целой группы сотрудников.

Для повышения эффективности системы развития персонала следует различать не только индивидуальные и групповые потребности в обучении, но также и то, насколько эти потребности соответствуют целям организации.

Вывод по первой главе

Исходя из выше сказанного, мы можем представить систему обучения персонала как комплексный непрерывный процесс совершенствования знаний, умений и навыков персонала, активизации их материальных и духовных качеств посредством применения комплекса организационно-экономических мероприятий, включающих обучение, повышение квалификации, стимулирование профессионального потенциала, а также совершенствования работы кадров за счет применения методов ротации, изменения должностных обязанностей.

В российских компаниях малого, среднего и даже, порой, крупного бизнеса развитию персонала уделяют недостаточное внимание, что провоцируется, в частности, отсутствием финансовых возможностей на данное направление кадрового менеджмента, недостаточными знаниями в этой области, а также непониманием значения этого вопроса для компании в целом. Если рассматривать опыт в обучении и развитии персонала в зарубежных странах, то можно отметить, что, например, в компании США, стран-лидеров Западной Европы, Австралии характеризуются как наиболее

яркие в выборе методов и инструментов развития персонала. В последние годы прослеживаются две основные тенденции, которые раскрывают сущность развития и обучения персонала: 1) применение неформальных методов обучения, в частности смешанного, как элемента эффективной концепции корпоративного обучения; 2) обучение и развитие все сильнее привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании.

Обучение персонала в настоящее время переходит на такой этап своего развития, когда становится жизненно важным элементом существования и развития компании. Выяснилось, что сейчас имеется множество причин, которым компания просто обязана уделять особое внимание по обучению своих сотрудников. Связано это с тем, что работа предъявляет очень высокие требования к уровню квалификации сотрудников, знаниям и навыкам сотрудников. Знания, навыки, установки, с помощью которых персонал успешно работал ещё вчера, сегодня теряют свою действительность. Успех компании напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Не секрет, что в данный момент преуспевать могут только те компании, которые непрерывно добывают новые знания и распространяют их среди своих людей. Поэтому, построение эффективного процесса обучения персонала в настоящее время приобрело особое значение и должно носить постоянный и непрерывный характер, то есть проводиться на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

2.1 Анализ обучения персонала в ООО «Партнер74»

Компания «Партнер74» работает с 2007 года, более 15 лет оказывая юридические услуги гражданам и организациям.

Основным направлением является помощь в освобождении от долгов людям, оказавшимся в сложной ситуации через процедуру банкротства в рамках ФЗ 127, а так же оказание услуг предприятиям и организациям.

Головной офис компании находится в г. Челябинск. пр. Ленина, 35, офис 221 Тел: <https://gppart.ru> Email: info@gppart.ru. Офисы в более 160 городах России.

В ООО «Партнер74» работают 1 990 сотрудников более чем в 170 офисах на территории страны. Руководство ООО «Партнер74» приветствует и поощряет инициативу. Компания вкладывается в профессиональный рост и обучение сотрудников, а они отвечают ей новыми идеями и интересными проектами.

Самые крупные по количеству штатных сотрудников обособленные подразделения представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Самые крупные обособленные подразделения ООО «Партнер74» с распределением по численности по данным 2021 г.

Обособленное подразделение	Численность сотрудников
Уральский региональный центр	349
Санкт-Петербургский филиал	147
Московский центр	415
Пермский филиал	98
ОП Уфа	64
ОП Новосибирск	103
ОП Ростов-на-Дону	52
ОП Северо-Кавказское	47
ОП Краснодар	106
ОП Казань	47
ОП Самара	52

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Партнер74». Углубленное изучение темы проведено по Уральскому региональному центру (одному из основных подразделений организации), таблица 4.

Таблица 4 – Основные социально-экономические показатели деятельности Уральского регионального центра ООО «Партнер74» за 2019–2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение (+-)		Темпы роста (%)	
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.	2020 г. к 2019г.	2021 г. к 2020г.
Выручка, тыс. руб.	17460	26110	33151	8650	7041	149,5	126,97
Себестоимость услуг, тыс. руб.	17119	25199	33045	8080	7846	147,2	131,14
Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	341	911	106	570	-805	267,2	11,64
Численность работающих (всего), чел.	333	323	349	-10	26	97,0	108,05
в т.ч. -РСС (руководители и служащие), чел.	65	46	41	-19	-5	70,8	89,13
- специалисты, чел.	268	277	308	9	31	103,4	111,19
из них: основные специалисты, чел.	170	177	191	7	14	104,1	107,91
вспомогательные специалисты и рабочие, чел.	98	100	117	2	17	102,0	117,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9167	10639	14602	1471	3963	116,0	137,2
Среднемесячная зарплата 1 работающего, руб.	27530	32937,5	41838,3	5407,5	8900,8	119,6	127,0
Производительность труда 1-го работающего, тыс. руб.	52,43	80,84	94,99	28,4	14,2	154,2	117,5
Производительность труда 1-го основного специалиста, тыс. руб.	102,71	147,51	173,57	44,8	26,1	143,6	117,7

Два последних года стали для Уральского регионального центра ООО «Партнер74» знаменательными в плане достижения высоких финансово-экономических результатов. Из данных таблицы 4 следует, что в 2020 году по сравнению с 2019 годом, объем услуг увеличился, рост выручки составил 26 процентов. Однако, рост себестоимости выше роста выручки, результатом чего стало снижение прибыли компании на 68 процентов. составил соответственно 1054024,5 тыс. руб. или 83,6%.

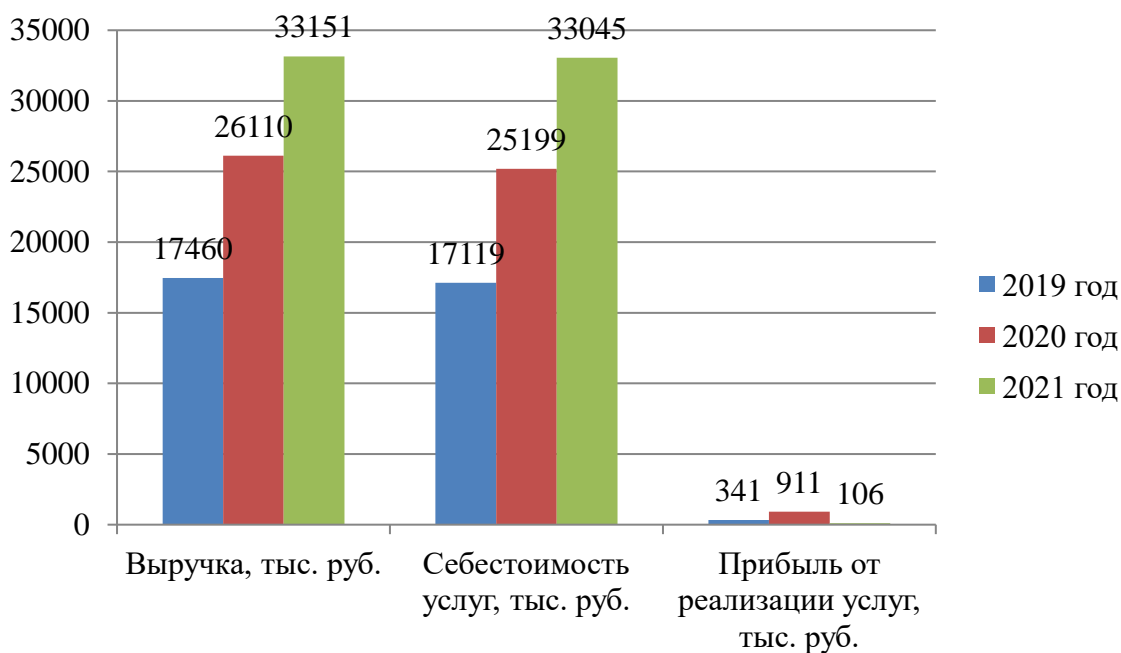


Рисунок 1 – Основные экономические показатели деятельности Уральского регионального центра ООО «Партнер74» за 2019–2021 гг.

Фонд зарплаты имеет ту же динамику, что и себестоимость услуг. Средняя зарплата одного работника Уральского подразделения и одного основного специалиста изменилась так же, как и фонд зарплаты, т.е. увеличилась. Численность работников подразделения организации за три года имела тенденцию к увеличению и составила соответственно по годам: в 2019 году - 333 человек, в 2020 году - 323 человек, в 2021 году - 349 человек. Следует отметить, что в организации в 2020 году темпы роста производительности труда одного работника и одного основного специалиста (74,3% и 62,4% соответственно) превышали темпы роста

средней зарплаты (19,6%), а в 2021 году так же опережали темпы роста средней зарплаты, и это говорит о восстановлении перспективного развития деятельности ООО «Партнер74».

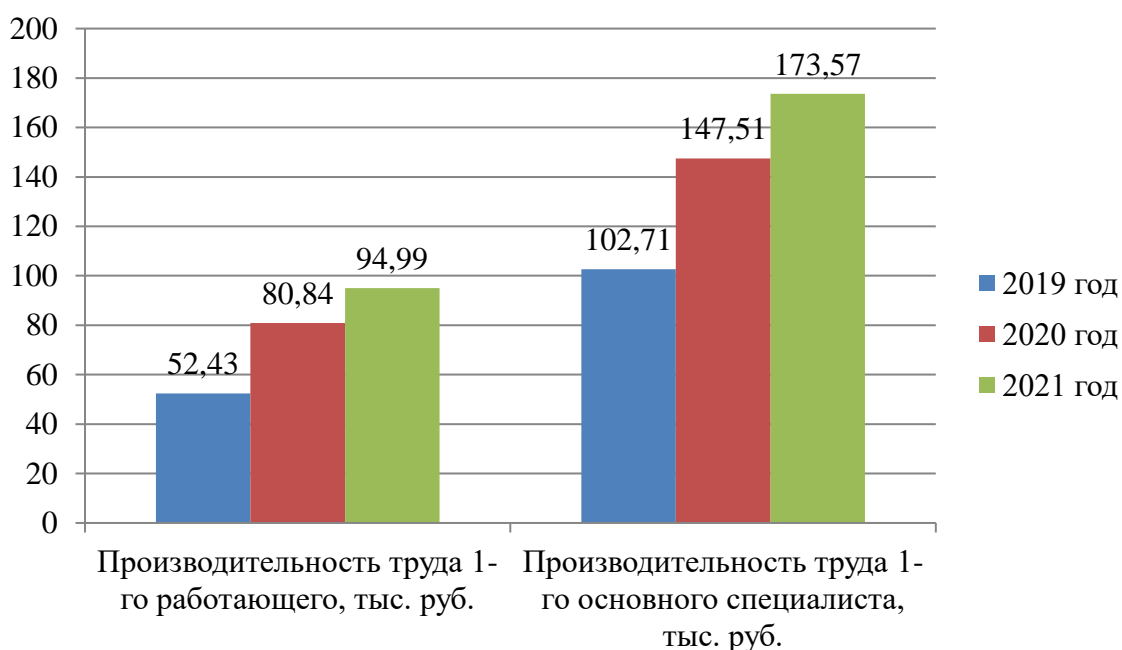


Рисунок 1 – Основные социальные показатели деятельности Уральского регионального центра ООО «Партнер74» за 2019–2021 гг.

Итак, анализ основных технико-экономических показателей работы Уральского регионального центра ООО «Партнер74» показал, что в 2019 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период, что можно объяснить проводимыми в Уральском подразделении изменениями в структуре управления. При этом снижение прибыльности компании говорит о необходимости поиска и последующей корректировке существующих проблем в ООО «Партнер74».

Организационная структура ООО «Партнер74» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Партнер74»

Показатели оборота и движения кадров организации представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели движения кадров Уральского регионального центра ООО «Партнер74» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
Среднесписочная численность, чел.	333	323	349	-10,0	26,0	97,0	108,0
в т.ч основных специалистов	170	177	191	7,0	14,0	104,1	107,9
вспомогательных специалистов и рабочих	98	100	117	2,0	17,0	102,0	117,0
Принято на работу чел.	16	32	28	16,0	-4,0	200,0	87,5
в т.ч основных специалистов	8	9	21	1,0	12,0	112,5	233,3

вспомогательных специалистов и рабочих	8	7	22	-1,0	15,0	87,5	314,3
Уволено чел.	26	6	2	-20,0	-4,0	23,1	33,3
в т.ч основных специалистов	3	2	7	-1,0	5,0	66,7	350,0
вспомогательных специалистов и рабочих	4	5	5	1,0	0,0	125,0	100,0
в том числе по собственному желанию	10	2	1	-8,0	-1,0	20,0	50,0
за нарушение трудовой дисциплины	16	4	1	-12,0	-3,0	25,0	25,0
Оборот по приему, %	4,8	9,9	8,0	5,1	-1,9	206,2	81,0
в т.ч основных специалистов	4,7	5,1	11,0	0,4	5,9	108,1	216,2
вспомогательных специалистов и рабочих	8,2	7,0	18,8	-1,2	11,8	85,8	268,6
Оборот по выбытию, %	7,8	1,9	0,6	-6,0	-1,3	23,8	30,9
в т.ч основных специалистов	1,8	1,1	3,7	-0,6	2,5	64,0	324,3
вспомогательных специалистов и рабочих	4,1	5,0	4,3	0,9	-0,7	122,5	85,5
Текучесть кадров, %	7,8	1,9	0,6	-6,0	-1,3	23,8	30,9

На основе данных таблицы 7, можно указать, что в течение рассматриваемого периода, кадровый состав незначительно, но меняется, что является основанием для его изучения.

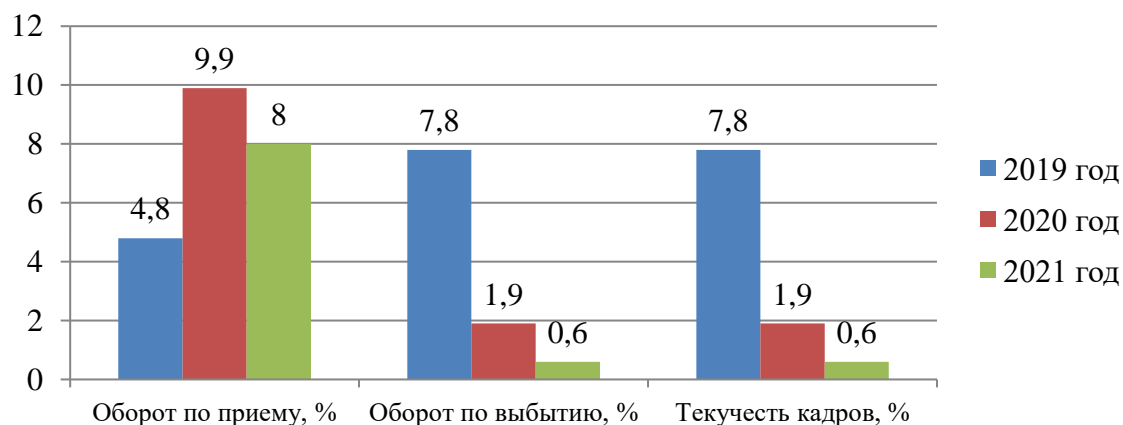


Рисунок 1 – Показатели движения кадров Уральского регионального центра ООО «Партнер74» за 2019-2021 гг.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом отмечается повышение интенсивности движения человеческих ресурсов. Об этом свидетельствует сокращение коэффициента оборота по приему на 0,015, коэффициента оборота по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на 0,004 и увеличение коэффициента постоянства кадров на 0,015.

В 2021 году по сравнению с 2020 годом, также происходит повышение интенсивности движения кадров в организации, о чем свидетельствует увеличение коэффициента по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на 0,005. В то же самое время положительным моментом является снижение коэффициента оборота по приему на 0,015 и увеличение коэффициента постоянства кадров на 0,015. В целом же показатели интенсивности движения кадров являются достаточно небольшими, что является положительным моментом в оценке состояния человеческих ресурсов.

Таким образом, компания расширяется, компания набирает персонал, который необходимо адаптировать и обучать.

Далее проведем оценку организации развития и обучения персонала Уральского регионального центра ООО «Партнер74».

Система обучения и адаптации Уральского регионального центра ООО «Партнер74» базируется на общих принципах кадровой политики организации и сформирована по составу функций системы управления персоналом, а именно: обеспечение трудовыми ресурсами, развитие трудового потенциала.

Руководство ООО «Партнер74» большое значение уделяет подготовке высококвалифицированных кадров, обучению молодых специалистов, повышению квалификации специалистов. Для организации развития и обучения персонала в фирме существует отдел подготовки персонала (ОПП).

Для организации обучения на ООО «Партнер74» используется нормативно-техническая документация. В таблице 7 показаны документы,

определяющие общие требования к системе менеджмента качества по подготовке и повышения квалификации персонала, планированию обучения и корпоративные требования к персоналу.

Перечисленные в таблице 8 документы являются основными нормативно-техническими документами для подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Партнер74», которые устанавливают порядок планирования и обеспечение подготовки, переподготовки, обучения вторым профессиям и повышения квалификации персонала организации и структурных подразделений, порядок аттестации руководителей, специалистов, служащих, порядок формирования резерва руководящих работников.

Все представленные в таблице стандарты разработаны на основе ТК РФ.

Таблица 8 – Характеристика контента локальных стандартов организации корпоративного обучения и развития персонала

Наименование документа	Содержание
Стандарт организации СПТ 102- 63М-2020 «Подготовка и повышение квалификации персонала»	Устанавливает порядок планирования и обеспечение подготовки, переподготовки, обучения вторым профессиям и повышения квалификации персонала ООО «Партнер74», порядок аттестации руководителей, специалистов, служащих; устанавливает порядок формирования резерва руководящих работников. Распространяется на все структурные подразделения и службы организации. Разработан в развитие положений международных стандартов ИСО 9001, стандарта ГОСТ Р ИСО 14001
Положение о профессиональном развитии и обучении персонала ООО «Партнер74»	Регламентирует цели, задачи и структуру управления системой профессионального и экономического обучения персонала, определяет содержание, виды, формы и способы организации профессионального и экономического обучения персонала ООО «Партнер74», устанавливает другие нормы в образовательной деятельности Общества
Положение о совете по подготовке и повышению квалификации персонала (ППКП) ООО «Партнер74»	Состав и организация деятельности совета по ППКП, секции совета ППКП. Задачи и функции секции по ППКП. Задачи и функции предметных секций по ППКП. Комиссии по ППКП структурных подразделениях
Положение о секциях совета по подготовке и повышению квалификации	Задачи и функции отраслевых секций, секции целевой подготовки дипломированных специалистов, секции по подготовке научных кадров, секции по разработке учебно-

персонала ООО «Партнер74»	методической документации
Положение о комиссии профессионального развития и обучению персонала в структурных подразделениях ООО «Партнер74»	Задачи комиссии по ПРОП. Состав комиссии по ПРОП. Чем руководствуется комиссия по ПРОП. Содержание комиссии по ПРОП.
Рекомендации по планированию профессионального развития и обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в ООО «Партнер74»	Помогает осуществлять единую политику в области планирования профессионального и экономического обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в ООО «Партнер74», удовлетворенности потребности Общества в квалифицированных рабочих кадрах и компетентных руководителях и специалистах. Соблюдения норм периодичности повышения квалификации персонала, удовлетворенности потребностей работников Общества в обновлении знаний и совершенствовании профессиональных умений и навыков, своевременного расчета затрат на обучение
Руководство по охране труда с вновь принятыми в ООО «Партнер74» рабочими, учащимися и студентами учреждений начального, среднего и высшего образования, не имеющих свидетельства, удостоверения, аттестата на принимаемую профессию в структурных подразделениях организации	Предусматривает и определяет проведение работы по охране труда и порядок допуска к работе: с вновь принятыми в организации работниками учащимися и студентами учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования, проходящих производственную практику на рабочих местах в структурных подразделениях организации не имеющих документа на принимаемую профессию (специальность)

Дополнительной документацией являются положения, приведенные в таблице 9, помогающие регулировать процедуру организации обучения, оформления учебно-учетной документации и контроля результативности.

Данные документы помогают организовать обучение в организации, оформление учебно-учетной документации.

Таблица 9 – Локальные нормативные акты, регулирующие процедуру организации обучения, оформления учебно-учетной документации и контроля результативности ООО «Партнер74»

Наименование документа	Содержание
Положение о порядке установления, повышения разрядов ООО «Партнер74» и внеочередной проверке знаний	Порядок присвоения профессии и разряда. Порядок повышения квалификационных кадров. Порядок проведения внеочередной проверке знаний рабочих по профессии и разряду. Организация внеочередного квалификационного экзамена. Оценки результатов внеочередного квалификационного экзамена. Действие администрации в связи с итогами внеочередного квалификационного экзамена.
Положение «О целевой подготовке для ООО «Партнер74» специалистов со средним и высшим профессиональным образованием, целевой переподготовке научно-технических кадров их числа специалистов Общества»	Основные определения, общие положения, порядок направления персонала в образовательные учреждения для получения за счет средств Общества профессионального образования или профессиональной подготовки. Формирование долгосрочных и годовых планов по целевой подготовке и профессиональной переподготовке специалистов. Оформление и заключение договоров между Обществом, учреждениями профессионального образования и Студентом / Работником Общества. Гарантии, компенсации работникам, совмещающим работу с обучением.
О порядке заключения ученических договоров	Порядок заключения ученического договора, обязанности и ответственности работодателя и работника. Порядок возмещения затрат, связанных с обучением Работника.
Положение о квалификационных (экзаменационных) комиссиях системы профессионального и экономического обучения персонала ООО «Партнер74» и о порядке проведения квалификационных экзаменов по профессии	Виды и состав квалификационных комиссий, основные задачи и содержание работы квалификационных комиссий, порядок проведения квалификационных экзаменов по профессии
Инструкция о порядке оформления	Виды учебно-учетной документации и сроки ее предоставления в ОПП по разным видам профессиональноэкономического обучения персонала. Правила оформления учебно-учетной документации и ответственность за их соблюдение. Порядок оплаты за обучение. Контроль за оформлением документации.
О внедрение системы оценки результативности профессионального обучения персонала в структурных подразделениях организации	Методическое руководство по оценке результативности обучения персонала в структурных подразделениях ООО «Партнер74»

Для регулирования работы с педкадрами существуют руководства, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Локальные стандарты, регламентирующие работу с педагогическими кадрами ООО «Партнер74»

Наименование документа	Содержание
Положение о присвоении звания «Лучший инструктор обучения на рабочем месте», «Лучший преподаватель (консультант) теоретического обучения», «Лучший организатор подготовки персонала»	Условия присвоения «Лучший инструктор обучения - наставник», «Лучший преподаватель (консультант) теоретического обучения», «Лучший организатор подготовки персонала», количество кандидатов, основания для присвоения звания.
Руководство для региональных организаторов обучения персонала по профессионально экономическому обучению персонала ООО «Партнер74»	Задачи регионального организатора, планирование обучения. Методическое обеспечение учебного процесса. Организация целевой подготовки и переподготовки специалистов, работа с новичками. Организация и контроль проведения обучения. Развитие и совершенствование учебно-материальной базы. Учет и отчетность.
Руководство для преподавателя-консультанта теоретического обучения по профессиональному обучению рабочих на рабочем месте	Права и обязанности преподавателя-консультанта теоретического обучения. Теоретическое консультирование и индивидуальные консультации в процессе профессионального обучения на рабочем месте. Подготовка и проведение экзаменов
Руководство для инструктора регионального обучения по профессиональному обучению рабочих на месте	Основные задачи и обязанности инструктора регионального обучения. Методы производственного обучения. Подготовка и проведение экзаменов

С помощью этих положений и руководств регулируется работа регионального организатора, преподавателя-консультанта теоретического обучения и инструктора обучения на рабочем месте. Далее проведем оценку структуры управления системой развития и обучения персонала ООО «Партнер74».

Совет по подготовке и повышению квалификации персонала ООО «Партнер74» является органом коллегиального управления в сферу образовательной деятельности Общества и создан в целях обеспечения условий по удовлетворению потребности организации в

квалифицированных рабочих, компетентных руководителях и специалистах.

Основной задачей совет по подготовке и повышению квалификации персонала ООО «Партнер74» является реализация политики в сфере образовательной деятельности, осуществления контроля за выполнением годовых программ по профессиональному развитию и обучению персонала, координация всех звеньев управления системой ПРОП организации.

Задачи комиссии по ПРОП ООО «Партнер74»:

- разработка годовых и перспективных планов подготовки и повышения квалификации персонала структурных подразделений в соответствии с требованиями потребностей организации,

- обеспечение условий для обучения рабочих и специалистов на предприятии, проведения учебно-производственной практики учащихся и студентов системы профессионального образования (наличие подготовленных нештатных преподавателей теоретического и инструкторов обучения, руководителей учебно-производственной практики, наличие образовательных программ и учебно-материальной базы, наличие организатора обучения);

- осуществление контроля процесса обучения в организации, выполнение заявок на обучение персонала в отделе подготовки персонала, в учебных центрах, других образовательных учреждениях РФ, на других крупных IT-предприятиях;

- изучение, обобщение и распространение передового опыта организации профессионального и экономического обучения персонала.

Состав комиссии филиалов по ПРОП ежегодно утверждается распоряжением по структурному подразделению. В своей деятельности комиссия по ПРОП руководствуется приказами, распоряжениями руководителей ООО «Партнер74», положениями, инструкциями,

решениями совета и секций по ПРОП и иными нормативными актами по образовательной деятельности общества.

Управление системой профессионального развития и обучения персонала является составной частью общей системы управления ООО «Партнер74» на основании его Устава. Единая политика ООО «Партнер74» в области профессионального развития и обучения персонала обеспечивается структурой управления системой ПРОП. Как показало проведенное выше исследование коллегиальные органы управления в сфере развития и обучения персонала ООО «Партнер74» делятся на три группы и к ним относятся:

- совет, под председательством генерального директора;
- отраслевые секции под председательством заместителей генерального директора или главных специалистов (по принадлежности);
- советы структурных подразделений (филиалов) по профессиональному развитию обучению персонала под председательством соответствующих руководителей.

С целью повышения профессиональной компетентности в вопросах организации обучения персонала в отдаленных от филиала подразделениях ООО «Партнер74» региональные организаторы должны проходить обязательное обучение по образовательной программе педагогического минимума объемом не менее 20 часов и не реже одного раза в пять лет.

В целом в организации и в филиалах в штате состоят 31 должность по совместительству инструктора развития и обучения работающих на рабочих местах.

В зависимости от видов и сроков региональный организатор организует обучение работающих на базе своего подразделения (филиала) в следующем порядке: подбирает учебную программу; подбирает преподавателя-консультанта теоретического обучения из числа руководителей, специалистов и инструкторов обучения на рабочем месте из числа рабочих высоких разрядов со стажем по профессии не менее 3 -х

лет, прошедших подготовку в учебных центрах ООО «Партнер74»; проводит методический инструктаж о содержании и условиях обучения с привлекаемыми к проведению занятий работниками; оформляет организационно-распорядительную документацию: при индивидуальном обучении - договор; при обучении в группе - распоряжение; предоставляет до начала занятий оформленные документы для согласования в отдел подготовки персонала ООО «Партнер74»; контролирует учебный процесс: при индивидуальном обучении – не менее 3-х раз в месяц; при обучении в группе - ежедневно по графику занятий; проверяет оформление учебно-учетной документации в период обучения; организует квалификационный экзамен в региональной комиссии не позднее 10 дней после окончания обучения.

Планирование профессионального развития и обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в ООО «Партнер74» осуществляется по следующим направлениям:

- повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих;
- профессионально-экономическое обучение основных специалистов (подготовка, переподготовка, обучение вторым профессиям, повышение квалификации);
- целевая профессиональная подготовка и переподготовка специалистов ООО «Партнер74», обучение в целевой аспирантуре, докторантуре (послевузовское образование);
- проведение обучения для новичков.

В настоящее время на ООО «Партнер74» существует утвержденная указанными выше внутренними нормативными документами структура подготовки персонала.

В таблице 11 представлен анализ функций, выполняемых участниками процесса профессионального развития и обучения.

Таблица 11 – Матрица функциональных компетенций профессионального развития и обучения персонала ООО «Партнер74» (по данным 2021 года)

Функции по организации и обучению персонала	Рег. организатор	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовк и персонала	Отдел развития персонала	Экономическое управление	Линейный руководитель
Определение потребности в обучении	+	+		+		+
Выбор направления в обучении	+	+		+		
Планирование бюджета	+	+	+		+	+
Разработка программы обучения	+	+	+			+
Оценка результативности обучения	+	+	+	+		+
Организация практики	+	+	+			+
Методическое обеспечение учебного процесса	+	+	+			
Проверка учебно-учетной документации	+	+		+	+	
Контроль учебного процесса	+	+	+			

Как видно из таблицы 11, функции регионального организатора более часто дублируются другими участниками процесса обучения.

Далее рассмотрим общую характеристику образовательного уровня персонала Уральского регионального центра ООО «Партнер74» (таблица 12).

Показатели оценки образовательного уровня персонала Уральского регионального центра ООО «Партнер74» достаточно высокие.

Так, средне общее образование имеет всего 5% от общей численности в 2019 году и 3% в 2021 году. При этом высшее образование в структурном подразделении имеет 21% в 2019 году и 24% в 2021 году, что является, несомненно, положительным в работе организации.

Таблица 12 – Состав и структура персонала по уровню образования за 2019- 2021гг.

Показатель	2019 г.		2020г.		2021г.		Отклонение +/-, чел.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2019г. от 2018г.	2020г. от 2019г.	2019г. от 2018г.	2020г. от 2019г.
Два высших	3	1	3	1	3	1	0	0	100	100
Высшее	70	21	74	23	84	24	4	9	106	113
Средне профессиональное	123	37	116	36	133	38	-7	16	94	114
Средне специальное	120	36	113	35	119	34	-7	6	94	105
Среднее общее	17	5	16	5	10	3	-1	-6	97	65
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108

Также для системы развития и обучения персонала образовательный уровень персонала является важным.

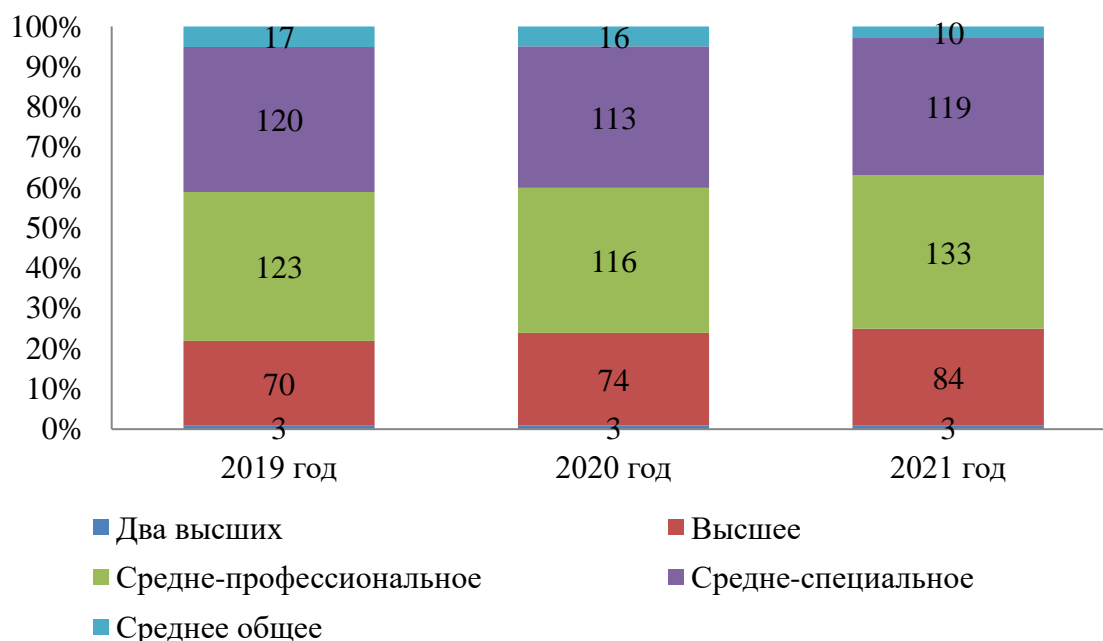


Рисунок 1 – Состав и структура персонала по уровню образования за 2019- 2021гг.

Далее рассмотрим затраты на обучение персонала за 2020-2021 годы в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на обучение персонала (очные формы, вне рабочего места на стороне) Уральского регионального центра ООО «Партнер74» за 2020-2021 гг.

Наименование	2020 год	2021 год	Отклонение (+/-)
Количество работников, прошедших обучение и повышение квалификации (очные формы, вне рабочего места на стороне), чел.	47	31	- 16
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	323,53	375,00	+ 51,47
Средние затраты на одного обученного, тыс. руб./чел.	5,37	7,78	+2,41

Из таблицы видно, что количество работников, прошедших очные формы обучения (вне рабочего места) обучение в 2021 году снизилось на 16 человек, а затраты на обучение и повышение квалификации выросли на 51,47 тыс. руб. Это показывает количественное снижение обучающихся и рост затрат на обучение и повышение квалификации за счет увеличения стоимости обучения и все большего перехода на дистанционное обучение или на рабочем месте, что полностью обусловлено условиями пандемии.

На протяжении анализируемого периода, в ООО «Партнер74» наблюдается снижение численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку за стенами организации на 16 человек. Это тенденция имеет место в условиях пандемии, в связи с ограниченностью средств у организации. Снижение наблюдается по всем категориям работающих. Обучение работающих в основном проводится без отрыва от производства работ и услуг (а также дистанционно, что стало большой популярностью в 2021 году из-за новой вирусной инфекции). Наблюдается тенденция снижения обученных на стороне первой профессии на 16 человек в 2021 году - это также указывает на тот факт, что организация отдает предпочтение уже обученным квалифицированным кадрам. В 2021 году число переподготовленных специалистов снизилось на 3 человека.

Таблица 14 – Отчетные результаты профессионального обучения кадров Уральского регионального центра ООО «Партнер74» за 2020-2021 гг.

Наименование	2020 год	2021 год	Отклонение (+/-)
Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку (очные формы, вне рабочего места на стороне)	47	31	-16
в % от среднесписочной численности	14,5	8,9	-5,6
из них - основные специалисты	44	31	-13
руководители среднего звена	2	0	-2
руководители высшего звена	1	0	-1
Повысили квалификацию (очные формы, вне рабочего места на стороне)	47	31	-16
в % от среднесписочной численности	14,5	8,9	-5,6
в том числе:	18	14	
в учебных заведениях			- 4
на прочих курсах, семинарах, предприятиях-партнерах	29	17	-12
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку (очные формы, вне рабочего места на стороне)	47	31	-16
в % от среднесписочной численности	14,5	8,9	-5,6
из них - основные специалисты	47	31	-16
в том числе:	37	21	
обучено первой профессии			-16
обучено другим (смежным) профессиям	6	8	+ 2
переподготовлено	4	2	- 2
Прошли дистанционное обучение и/или на рабочем месте с применением внутренних специалистов	215	208	-7
в % от среднесписочной численности	66,6	59,6	-7,0

Таким образом, система развития и обучения персонала в ООО «Партнер74» в качестве основных недостатков действующей системы можно назвать следующее: работники низко оценивают систему аттестации, которую в 2021 году большинство сдало на удовлетворительно (т.е. на 3 по пятибалльной шкале); матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций по управлению в структуре обучения и развития персонала.

Далее подробней остановимся на исследовании проблем системы обучения персонала в организации, основанное на анкетировании персонала Уральского регионального центра ООО «Партнер74», для

уточнения выявленных проблем и формулировки основных причин из возникновения.

Анализ системы развития и обучения персонала Уральского регионального центра ООО «Партнер74» работниками сформирован также по трем ступеням с учетом опыта работы по анкете.

В анкете содержится 22 вопроса. Они касаются: общих данных респондентов, системы обучения, особенностей обучения в дистанционном формате, оценке аттестации.

Результаты исследования системы развития персонала Уральского регионального центра ООО «Партнер74».

Таблица 15 – Структура ответов респондентов, сгруппированных по стажу работы в компании, в %

Вопрос (признак)	Ответы «Нет»			Ответы «Да»		
	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более
Вы планируете в дальнейшем работать в фирме?	52,2	26,2	5,2	47,8	73,8	94,8
Ваша адаптация на рабочем месте прошла быстро и легко?	47,8	40,2	29,3	52,2	59,8	70,7
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	34,8	32,0	15,5	65,2	68,0	84,5
Справедливая оценка труда	34,8	47,5	29,3	65,2	52,5	70,7
Эффективность проведения аттестации	52,2	61,5	46,6	47,8	38,5	53,4
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	47,8	69,7	36,2	52,2	30,3	63,8
- обучения дается легко	39,1	26,2	15,5	60,9	73,8	84,5
- разнообразие курсов	30,4	12,3	20,7	69,6	87,7	79,3
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	60,9	38,5	25,9	39,1	61,5	74,1
- затратами по времени не значительны	39,1	34,4	29,3	60,9	65,6	70,7
- оценка результатов прошедшего обучения высокая	52,2	55,7	36,2	47,8	44,3	63,8
- дистанционным обучением	65,2	54,1	50,0	34,8	45,9	50,0
Готовность применения новых методик:						

- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	13,0	9,8	8,6	87,0	90,2	91,4
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	34,8	28,7	12,1	65,2	71,3	87,9
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения - кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	17,4	17,2	15,5	82,6	82,8	84,5
- дистанционного обучения при адаптации программ под возможности сотрудника	8,7	6,6	3,4	91,3	93,4	96,6
Возможность профессионального роста	26,1	25,4	15,5	73,9	74,6	84,5

Оценка результатов новых работников (опыт до 1 года) показала, что новички еще не решили интересна ли им работа в компании в дальнейшем или нет. Она из причин: достаточно тяжелая программа аттестации персонала, нужно пройти жесткую процедуру и выучить большое количество материалов. Если до пандемии много материала новым работника выдавалось на рабочем месте, под руководством наставника, то на данный момент большие объемы информации новый сотрудник должен изучить самостоятельно в дистанционном формате, пройти тестирование и только потом ему назначается наставник, которому можно задать вопросы. Качеством работы соответствующих отделов организации (по управлению персоналом), удовлетворены 65% респондентов, работа с кадровым резервом оценивается очень низка, то есть здесь можно уточнить: так как Уральский региональный центр является структурным подразделением крупной компании, то не всегда молодые специалисты имеют возможность быть замеченными специалистами отдела управления персоналом, которые занимаются формированием кадрового резерва, т.е. вовремя отправить работников на обучение для повышения в должности.

Результаты оценки респондентов, которые проработали в компании от 1 года до 5 лет более оптимистичны, адаптационный период данных работников уже закончился, они знают все основы компании и нацелены

на карьерный рост. Соответственно, оценка сложности и трудозатратности обучения уже не такая жесткая, процент положительных ответов выше. При этом отрицательно оценивается дистанционное обучение, которое было построено в 2020-2021 году. Персонал организации имеет доступ к большому объему обучающего материала дистанционно – это лекции, видео-обзоры, брошюры и т.д. Но данный материал, размещенный на сайте не структурирован в группы по сложности - это и является основной проблемой.

Работники организации с опытом более 5 лет, считают систему адаптации уже совершенно простой и не трудной, карьерный рост они видят, но не все понимают в какой степени они могут расти дальше (это касательно начальников). У данной группы больше претензий к системе аттестации, стандартные правила и регламенты, которые они проходили множество раз.

Также, как и в предыдущих группах респонденты с большим опытом работы считают дистанционное обучение недостаточно эффективно сформированном, хотя перспективу к данному метода обучения считают высокую.

Итак, работники с опытом до 1 года не удовлетворены в большей степени дистанционным обучением (65% отрицательных ответов), так как оно не разделено на возможности обучающего (общая информация для всех, делится только по профессиям и водная информация по компании); из-за этого складывается отрицательная оценка и понятности передаваемой информации (61% отрицательных ответов); и оценка результатов пройденного обучения которую проходит персонал после обучения также оценивает очень низко.

Исследуя отрицательные ответы на удовлетворенность системой развития и обучения персонала Уральского регионального центра ООО «Партнер74», сотрудники с опытом работы от 1 года до 5 лет, наиболее отрицательно оценивают удовлетворенность системой обучения в общем

(70% отрицательных ответов). Это обусловлено низкой оценкой эффективности проведения аттестации – очень сложные вопросы и задания (кейс-задачи, к которым многих не готовили и в практике небольших филиалов данные проблемы не встречаются). Также, самому активному персоналу со стажем от 1 до 5 лет, не нравится дистанционное обучение, на которое тратится в 2021 году много времени.

Персонал, со стажем работы свыше 5 лет, является самым оптимистичным в ответах. Самый высокий процент отрицательных ответов у данной группы работников занимает дистанционный формат обучения (50% отрицательных ответов), что полностью обусловлено привычкой посещения учебного центра филиала, которое проводилось ранее достаточно часто, очные лекции, деловые встречи по обмену опытом и просто живое общение с коллегами. Также низко оценена аттестация (47% респондентов с отрицательным ответом).

Подводя итог проведенному исследованию системы развития и обучения персонала в организации отметим, что выявлена еще одна значимая проблема - новый формат обучения, активно практикующийся в 2021 году из-за пандемии - дистанционное обучение работниками всех групп было оценено низко. Поясним суть проблемы: весь дистанционный материал делиться на: видео-обзоры, слайд-шоу, печатный материал в текстовых форматах.

Дистанционный материал разбит на несколько групп: первая группа - вводная информация для новичков (так называемое «знакомство с ООО «Партнер74»»); вторая группа материала – обучающий материал по профессии.

Здесь: первый блок – теория по продуктам, видам работ, функциональным бизнес-процессам в каждой профессии, второй блок – решения проблем; третий блок - новое в профессии за текущий год (т.е. к старому материалу добавляют новые моменты, согласно чему старый материал можно уже не рассматривать).

В заключении работник прошедший обучение должен в установленный для него период (у каждого есть график) пройти аттестацию, в которой есть два блока, как показано было ранее – теория и кейс-задачи.

В кейс-задачи при аттестации включено большое количество разнообразных проблем, которые не всегда отражены в дистанционном формате, так как были составлены не только по дистанционному обучению, а рассчитаны на знание практики при очном формате обучения и наставничестве.

Таблица 16 – Индикативные показатели результатов анализа

№ п.п	Наименование показателя и формула для расчета	Эталон	Факт	Отклонение	
				Абсолютное	Относительное
1	2	3	4	5	6
1.	Потери, связанные с текучестью персонала 7 специалистов * 7780	0	54,46	54,46	100,00
2.	Коэффициент эффективности затрат на корпоративное обучение, % - затраты на обучение 375 тыс.руб. - успешно прошедшие аттестацию – 40 процентов сотрудников КЧ = 375 – 40% *	375	225	150	60,00

Просуммируем все финансовые потери, связанные с неэффективной системой обучения в ООО «Партнер74»: $54,46 + 225 = 279,46$ тыс. руб. в год.

Результаты анализа развития и обучения персонала в ООО «Партнер74» обобщены с помощью анализа сильных и слабых сторон в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ сильных сторон и проблем организации обучения персонала в ООО «Партнер74» за 2019-2021 гг.

Сильные стороны:	Проблемы
- наличие комплексного подхода к формированию эффективной системы развития и обучения персонала; - комплексная система внутрифирменного развития персонала; - наличие полного пакета обязательных социальных гарантий;	1. Матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций управления обучением персонала. 2. Дистанционное обучение в 2021 году организовано недостаточно эффективно. Не учтена сложность программ. Низкая оценка от учеников. 3. Сотрудники критикуют систему аттестации. В 2021 году большинство работников аттестованы на удовлетворительно.

Таким образом, структурно-логический анализ элементов действующей системы обучения персонала выявил как специфические, так и типичные проблемы для большинства крупных компаний, которые остро встали в 2020-м и 2021-м годах в связи с пандемией. Новые и можно сказать, основные – дистанционные, форматы обучения из-за коронавирусной инфекции тяжело принимаются работниками и в значительной степени не доработаны для эффективного донесения информации до потребителя (обучающегося).

В ходе исследования были определены следующие проблемы принятой системы обучения в ООО «Партнер74», а именно: матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций управления обучением персонала; дистанционное обучение в 2021 году организовано недостаточно эффективно. Не учтена сложность программ. Низкая оценка от учеников; сотрудники критикуют систему аттестации. В 2021 году большинство работников аттестованы на удовлетворительно.

Соответственно, необходима корректировка организации обучения персонала в ООО «Партнер74».

2.2 Повышение эффективности обучения персонала по средством внедрения современных зарубежных методик

Структурно-логический анализ элементов действующей системы обучения персонала ООО «Партнер74» выявил проблемы, представленные на рисунке 1.

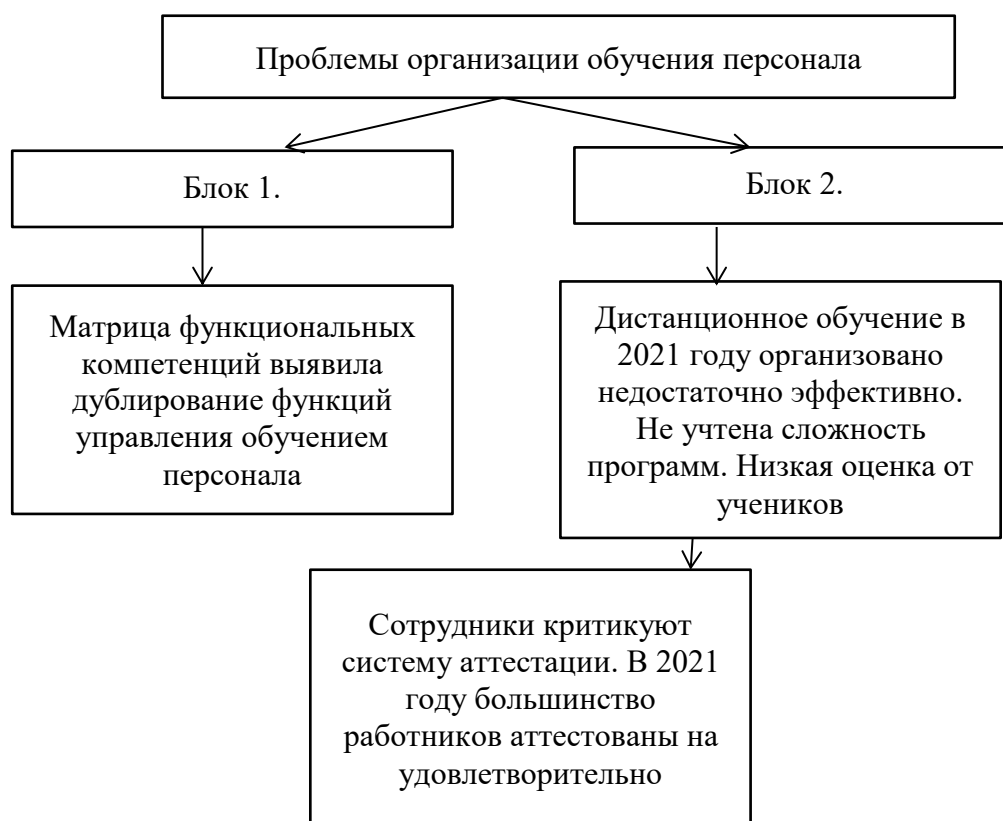


Рисунок 20 – Проблемы в системе развития и обучения персонала в ООО «Партнер74»

Для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в ООО «Партнер74» возможно предложить два блока мероприятий.

Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), при этом возможно переложить их функции на дублирующих их участников.

А также предлагается разработать в системе SAP R/3 «Личная карточка» модуль для учета периодичности обучения, подбора программы обучения с учетом знаний, как качественных показателей работника.

Второй блок мероприятий предполагает изменить действующую модель процесса обучения. В предлагаемой схеме необходимо показать, как и где проводить обучение консультанту по теории, дистанционно или на рабочем месте с применением наставника. Обучение предлагается заканчивать оценкой результативности курса на каждом этапе (т.е. проводить не только оценку обучающегося, но и его оценку новой системе).

Методику оценки результативности обучения возможно предложить проходить в четыре этапа. Этап 1 – определяем оценку результативности пройденного обучения по экспресс-оценки (заполняется обучающимися). Этап 2 – определяем результативность полученных навыков по оценке квалификационной пробной работы, при этом каждый член квалификационной комиссии заполняет оценочный лист для работы. Этап 3 – определяем результативность теоретического обучения при помощи квалификационного экзамена, при этом каждый член квалификационной комиссии заполняет оценочный лист для квалификационного экзамена. Этап 4 – определяем общую результативность обучения с помощью процентных соотношений. Результат отражает эффективность и целесообразность применения учебной программы.

Решение первого блока проблем. Проведенное исследование показало, что участники системы профессионального обучения персонала на ООО «Партнер74» дублируют функции друг друга. Все функции инструктора регионального обучения в структурном подразделении, контролируются и дублируются кем-либо. В связи с этим автор предлагает два мероприятия по совершенствованию системы профессионального обучения на ООО «Партнер74» в данном направлении:

– сократить должности освобожденного инструктора регионального обучения в структурных подразделениях и переложить их функции на дублирующих их участников;

– разработать в системе SAP R/3 «Личная карточка» модуль для учета периодичности обучения, подбора программы обучения с учетом знаний, как качественных показателей работника.

По первому направлению, сокращение должности освобожденного инструктора регионального обучения, предлагаем исключить эту должность из штатного расписания всей организации, предложить лицам ранее занимавшим вышеуказанные должности свободные вакантные должности в соответствии с имеющимся образованием и опытом работы либо уход с организации по сокращению с выплатой 4-х месячного пособия по средней заработной плате, стоит отметить, что на данной должности работают совместители.

Вторым важным мероприятием является редактирование модуля в системе SAP R/3 «Личная карточка», который позволит участникам системы профессионального обучения, на кого будут переложены функции инструктора регионального обучения, отслеживать работников которым необходимо повышение квалификации либо подходит срок переаттестации, периодичности обучения, работников которые имеют подходящее образование, стаж и опыт работы для включения в резерв на руководящие должности. Либо те работники, которые не имеют нужного образования, но стаж работы и характеристика их качеств позволяет организации вложить деньги в его обучение. Новый модуль позволит облегчить процедуру поиска через структурные подразделения подходящих кандидатов для тех или иных планируемых курсов. Система взаимодействия структур по подготовке персонала в результате внедрения предложенных мероприятий показана на рисунке 21.

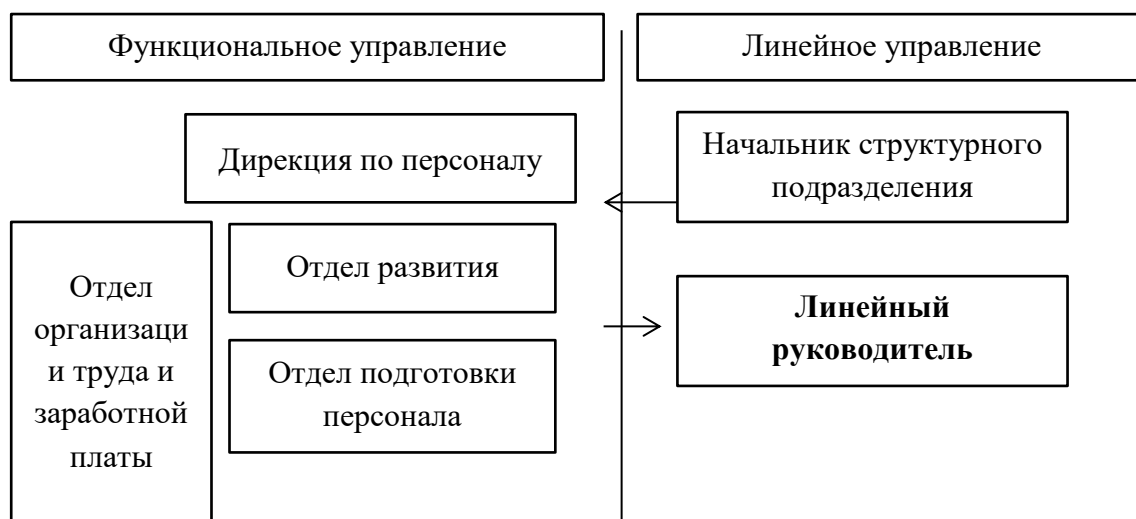


Рисунок 21 – Предлагаемая система взаимодействия субъектов управления обучением и развития персонала в ООО «Партнер74»

Матрица функциональных компетенций в результате предложенных мероприятий будет выглядеть следующим образом (см. табл. 17).

Таблица 17 – Предлагаемая матрица функциональных компетенций в системе организации обучения и развития персонала ООО «Партнер74»

Функции по организации и обучению персонала	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки персонала	Отдел развития персонала	Экономическое управление	Линейный руководитель (наставник)
Определение потребности в обучении	+		+		+
Выбор направления в обучении	+		+		
Планирование бюджета	+	+		+	+
Разработка программы обучения	+	+			+
Оценка результативности и обучения	+	+	+		+
Организация практики	+	+			+

Методическое обеспечение учебного процесса	+	+			
Проверка учебноучетной документации	+		+	+	
Контроль учебного процесса	+	+			+

Из таблицы 17 видим, что после внедрения мероприятий функции которые выполнял региональный организатор выполняются другими участниками процесса обучения. План внедрения мероприятий показан в таблице 18.

Таблица 18 – План внедрения мероприятий в деятельность по развитию и обучению персонала ООО «Партнер74» на 2022 год (первый блок)

Шаги	Время	Ответственные
Заключение договора на редактирование модуля системы SAP R/3	01.10.2022 15.10.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Редактирование модуля системы SAP R/3	01.11.2022 - 01.12.2022	Главный технолог технического сервиса
Подготовка Приказа о сокращении штатных единиц	01.12.2022 15.12.2022	ООТиЗ
Опробование отредактированного модуля	15.12.2022 15.01.2023	Главный специалист по управлению персоналом
Заключение договора на обучение персонала работам в отредактированном модуле	15.01.2023 01.02.2023	ОПП
Обучение работников работам в отредактированном модуле	01.02.2023 03.05.2023	ОПП с привлечением УЦ

Решение второго блока проблем. Повысить качество внутрифирменного обучения предлагаем путем разработки усовершенствованного процесса обучения, предложено включение абсолютно новых блоков, они выделены цветом. По сравнению с действующей схемой процесса обучения в предлагаемой модели конкретизировано как и где производить обучение консультанту

теоретического обучения, инструктору обучения на рабочем месте. Уточнен блок оценки результативности обучения.

На первом этапе любого обучения идет теоретическое обучение в дистанционно (на сайте, или с применением печатного материала, который имеется в каждом структурном подразделении), консультант (наставник) теоретического обучения помогает разобраться в сложных вопросах по телефону или при помощи онлан-связи.

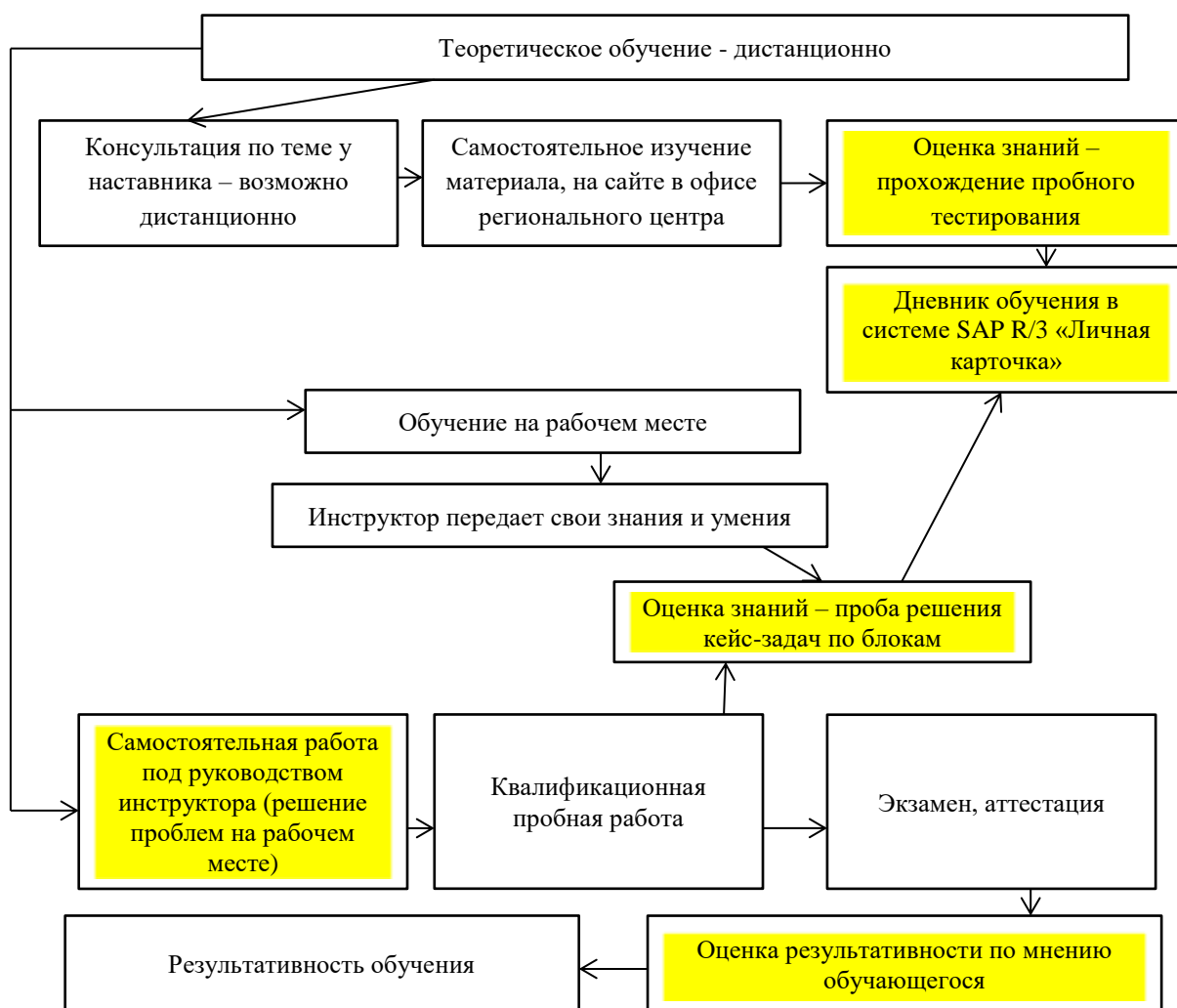


Рисунок 22 – Предложения по совершенствованию процесса дистанционного обучения в ООО «Партнер74» на 2022 год (второй блок)

После этого консультант задает определенное задание и обучающийся самостоятельно производит обзор литературы, конспекта

теоретического обучения, инструкций выполняет задание. Консультант проверяет выполнение задания (можно пройти тесты на сайте) и заполняется дневник обучения, где ставится оценка и ставит подпись консультант теоретического обучения и обучающийся. После этого обучающийся приступает к обучению на рабочем месте под руководством инструктора-наставника согласно утвержденной программе. Инструктор при обучении использует различные методы обучения, представленные в схеме. В конце смены инструктор обучения на рабочем месте заполняет дневник обучения, где ставит оценку за пройденный материал по учебному плану, если решение пробных задач происходит дистанционного, то обучение с инструктором должно быть согласовано в видео-формате.

Когда пройдено теоретическое обучение и основные темы обучения на рабочем месте, обучающийся приступает к самостоятельной работе под руководством инструктора-наставника обучения. В последний день обучения обучающийся делает квалификационную пробную работу, в течение всей смены, которую проверяет квалификационная комиссия - начальник. После обучения обучающийся сдает квалификационный экзамен и заполняет - «Экспресс-оценку результативности проведенного обучения». Затем организатор обучения обрабатывает полученную информацию и выводит результативность обучения.

Результативность обучения проходит в 4 этапа: определяем оценку результативности по результатам экспресс-оценки результативности проведенного обучения (заполняется обучающимися в конце обучения); определяем результативность полученных навыков (по результатам квалификационной пробной работы); определяем результативность теоретического обучения (по результатам квалификационного экзамена); оценка общей результативности обучения.

Этап 1. Определяем оценку результативности по результатам экспрессоценки. Для этого обучающему предлагается произвести

экспресс-оценку результативности проведенного обучения, представленная в таблице 19.

Таблица 19 – Предлагаемая экспресс-оценка результативности проведенного обучения в ООО «Партнер74» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Насколько интересны для вас были занятия?				
2	Как вы оцениваете уровень проведения учебных занятий?				
3	В достаточном ли объеме вы получили информацию по интересующим вас вопросам?				
4	Насколько полезны для вашей практической работы оказались полученные знания?				
5	Как вы оцениваете уровень раздаточного и дистанционного материала?				

В конце таблицы обучающему предлагается ответить еще на два вопроса

- ваши предложения и замечания по организацию обучения?
- хотели бы вы в дальнейшем проходить дистанционно-очное обучение (с применением наставника) обучение?

Для определения оценки результативности по результатам экспресс-оценки, предлагается при расчете формулу:

$$R_{об} = (D1*5+D2*4+D3*3+D4*2)/M \quad (5)$$

где D1 - доля работ, выполненных на оценку «отлично»;

D2 - доля работ, выполненных на оценку «хорошо»;

D3 - доля работ, выполненных на оценку «удовлетворительно»;

D4 - доля работ, выполненных на оценку «неудовлетворительно»;

M - максимальная оценка.

Этап 2. Определяем результативность полученных навыков по результатам квалификационной пробной работы. Квалификационную пробную работу и квалификационный экзамен принимает квалификационная комиссия. Квалификационная комиссия утверждается

каждый год распоряжением по структурному подразделению. В состав комиссии назначаются: специалист по организации обучения персонала; специалист по охране труда и технике безопасности или уполномоченное лицо по охране труда; инженер по организации и нормированию труда; иные специалисты и высококвалифицированные рабочие по той профессии, по которой проводилось обучения. Для оценки квалификационной пробной работы, каждому члену комиссии предлагаются оценочные карты, представленной в таблице 20.

Таблица 20 – Оценочный лист для квалификационной пробной работы в ООО «Партнер74» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками				
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция				
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал				
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы				
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате				

Определяем результативность полученных навыков (выполнение пробной квалификационной пробной работы) по формуле:

$$Ялр = (Д1*5+Д2*4+Д3*3+Д4*2)/М \quad (6)$$

где Д1 - доля работ, выполненных на оценку «отлично»;

Д2 - доля работ, выполненных на оценку «хорошо»;

Д3 - доля работ, выполненных на оценку «удовлетворительно»;

Д4 - доля работ, выполненных на оценку «неудовлетворительно»;

М - максимальная оценка.

Этап 3. Определяем результативность теоретического обучения по результатам квалификационного экзамена.

Квалификационный экзамен проходит по билетам (тестам). Экзаменационные билеты содержат пять вопросов (тесты по 20) по следующим курсам образовательной программы: охрана труда;

общеюридические дисциплины на знание организации и профессии; спецтехнология (не менее двух вопросов в биле или 12 в тесте).

Для оценки квалификационного экзамена, каждому члену комиссии предлагается оценочная карта представленная в таблице 21.

Таблица 21 – Оценочный лист для квалификационного экзамена (три билетной форме ответов) в ООО «Партнер74» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Ответ на вопрос №1				
2	Ответ на вопрос №2				
3	Ответ на вопрос №3				
4	Ответ на вопрос №4				
5	Ответ на вопрос №5				

Расчет общей результативности обучения. Определяем результативность теоретического обучения (по результатам сдачи теоретического квалификационного экзамена) по формуле:

$$R_T = (D_1 * 5 + D_2 * 4 + D_3 * 3 + D_4 * 2) / M \quad (7)$$

где D₁ - доля работ, выполненных на оценку «отлично»;

D₂ - доля работ, выполненных на оценку «хорошо»;

D₃ - доля работ, выполненных на оценку «удовлетворительно»;

D₄ - доля работ, выполненных на оценку «неудовлетворительно»;

M - максимальная оценка.

Этап 4. Оценка общей результативности обучения. Сводим три результативности в одну таблицу. Расчет общей результативности обучения приведен в таблице 22.

Вес - степень значимости показателя. Сумма весов не должна превышать 1. Результат считается по формулам представленным выше:

$$R_1 = R_{об} \times 0,3 \quad (8)$$

где R_{об} - оценку результативности по результатам анкеты.

$$R_2 = R_{пр} \times 0,4 \quad (9)$$

где R_{пр} - результативность полученных навыков.

$$R3 = R_T \times 0,3 \quad (10)$$

где R_T - результативность теоретического обучения.

Общая результативность рассчитывается по формуле:

$$R = R1 + R2 + R3 \quad (11)$$

Таблица 22 – Расчет общей результативности дистанционного обучения (с применением наставника) в ООО «Партнер74» на 2022 год (второй блок)

№	Критерий	Вес	Выполнение	Результат
1	Оценку результативности по результатам анкеты	0,3	$R_{об}$	$R1$
2	Результативность полученных навыков	0,4	R	$R2$
3	Результативность теоретического обучения	0,3	R_T	R_{T3}
	Общая результативность обучения	1		R

При введении, разработанной автором схемы расчета результативности можем определить результативность и программ обучения и самого обучения как индивидуального обучения (дистанционного, очного) так и группового обучения.

Пример для индивидуального обучения. После обучения работающий заполняет экспресс-оценку, оценивая качество прошедшего обучения. Обучающийся заполняет экспресс-оценку представленную в таблицу 23.

Таблица 23 – Экспресс-оценка результативности проведенного обучения в ООО «Партнер74» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Насколько интересны для вас были занятия?		+		
2	Как вы оцениваете уровень проведения учебных занятий?		+		
3	В достаточном ли объеме вы получили информацию по интересующим вас вопросам?		+		
4	Насколько полезны для вашей практической работы оказались полученные знания?	+			
5	Как вы оцениваете уровень материала?			+	

Обрабатываем информацию. Результативность обучения, по мнению обучающихся, будет равна:

$$R_{об} = (20\%*5+60\%*4+20\%*3)/5 = 80\%$$

Далее определяем результативность полученных навыков по результатам квалификационной пробной работы. В таблице ниже представлены оценочные листы квалификационной пробной работы, заполненные Челябинского структурного подразделения ООО «Партнер74».

Таблица 24 – Оценочный лист квалификационной пробной работы, заполнили работники Челябинского структурного подразделения ООО «Партнер74» (после проведения пробного проекта нового процесса обучения)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
Работник 1					
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками		+		
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция			+	
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы		+		
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате	+			
Работник 2					
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками	+			
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция		+		
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		
Работник 3					
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками		+		
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция		+		
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		
Работник 4					
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками	+			
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция	+			
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал	+			
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			

5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате	+			
Работник 5					
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками		+		
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция			+	
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы		+		
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		
Работник 6					
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками		+		
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция		+		
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал	+			
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		

В результате: «отлично» - 11 ответов - 36,7%; «хорошо» - 17 ответов - 56,7%; «удовлетворительно» - 2 ответа - 6,6%. Результативность полученных навыков по результатам квалификационной пробной работы будет равна:

$$\text{Япр} = (36,7\% * 5 + 56,7\% * 4 + 6,6\% * 3) / 5 = 86,02\%$$

Далее определяем результативность теоретического обучения, по результатам квалификационного экзамена с применение новой методики. В таблице представлены оценочные листы для квалификационного экзамена, заполненные каждым членом квалификационной комиссии.

Таблица 25 – Оценочный лист квалификационного экзамена, заполнили работники Челябинского структурного подразделения ООО «Партнер74» (после проведения пробного проекта нового процесса обучения)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
Работник 1					
1	Ответ на вопрос №1	+			
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3			+	
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5	+			
Работник 2					
1	Ответ на вопрос №1	+			
2	Ответ на вопрос №2		+		

3	Ответ на вопрос №3		+		
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5		+		
Работник 3					
1	Ответ на вопрос №1		+		
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3		+		
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5	+			
Работник 4					
1	Ответ на вопрос №1	+			
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3		+		
4	Ответ на вопрос №4	+			
5	Ответ на вопрос №5	+			
Работник 5					
1	Ответ на вопрос №1		+		
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3			+	
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5	+			
Работник 6					
1	Ответ на вопрос №1		+		
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3			+	
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5		+		

В результате: «отлично» - 8 ответов - 26,7%; «хорошо» - 19 ответов - 63,3%; «удовлетворительно» - 3 ответа - 10%. Результативность теоретического обучения по результатам квалификационного экзамена будет равна: $R_t = (26,7\% * 5 + 63,3\% * 4 + 10\% * 3) / 5 = 83,34\%$

Затем определяем общую результативность, которая представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет общей результативности обучения с помощью процентных соотношений Челябинского структурного подразделения ООО «Партнер74» (после проведения пробного проекта нового процесса обучения)

№	Критерий	Вес	Выполнение	Результат
1	Оценку результативности по результатам анкеты	0,3	80%	24%
2	Результативность полученных навыков	0,4	86,02%	34,4%

3	Результативность теоретического обучения	0,3	83,34	25%
	Общая результативность нового формата дистанционного обучения (с применением наставника и работы при необходимости в очном формате на рабочем месте)	1		83,4%

По результатам таблицы видно, что общая результативность обучения персонала по предложенной схеме составляет 83,4%.

План внедрения мероприятий представлен в таблице 27.

Таблица 27 – План внедрения мероприятий в ООО «Партнер74» на 2022 год (второй блок)

Мероприятие	Дата внедрения	Ответственный
Введение новых схем обучения	01.09.2022	Начальник по развитию и обучению персонала
Создание блоков обучающих материалов по сложности (квалификации)	01.09.2022	Начальник по развитию и обучению персонала
Введение усовершенствующей модели процесса обучения	01.10.2022	Начальник по развитию и обучению персонала
Введение результативности обучения	01.10.2022	Начальник по развитию и обучению персонала

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий заключается в экономии годового фонда оплаты труда и других затрат связанных социально-производственными требованиями от сокращения 31 инструктора регионального обучения. Расчет средних затрат на заработную плату и социальные выплаты 1 инструктора регионального обучения в год указан в таблице 28.

Таблица 28 – Средние затраты на 1 инструктора регионального обучения за 1 год (затраты совместителя)

Основные выплаты	За 1 мес(руб)	За 1 год (руб)
Повременно-премиальная (оклад)	3200	38400
Премия повременщикам	4160	49920
Надбавка за стаж	544	6528
Уральский коэффициент	1185,6	14227,2
Соц.начисления	2381,5	28577,7
Страхование	416,7	5000

Доплаты по добровольному медицинскому страхованию	75	900
Доплаты в негосударственный пенсионный фонд	229,42	2753
Расходы по обеспечению рабочего процесса	400	4800
Итого	12592,2	151106,6

Исходя из расчетов в таблице 29 затраты организации на 1 инструктора составляют за 1 год - 151 тыс.106 руб., соответственно на 31 работника затраты составят 4 млн. 684 тыс. 286руб (151,106 руб. x 31 чел).

Таким образом, общая экономия от проведенного выше мероприятия составляет 4 млн. 684 тыс.276 руб. Рассчитаем затраты на введение второго мероприятия. Редактирование системы SAP R/3 «Личная карточка» модуль для учета периодичности обучения, подбора программы обучения с учетом знаний, как качественных показателей работника. Исходя из приложения к договору на обслуживание системы SAP R/3 в организации, сумма затрат на редактирование одного модуля с соответствующим объемом произведенных работ составляет 54000 руб. Затраты на обучение сотрудников чья работа предполагается в отредактированном модуле составляет 15000 руб. Экономический эффект после внедрения мероприятий показан в таблице 29.

Таблица 29 – Экономический эффект от внедрения мероприятий в ООО «Партнер74» на 2022 год (первый блок)

Показатель	Значение
Экономия общих затрат после сокращения 31 штатной единицы (тыс., руб.)	4684,29
Затраты на редактирование модуля системы SAP R/3 (тыс., руб.)	54,0
Затраты на обучение сотрудников, которые предполагаются работать в отредактированном модуле (тыс., руб.)	15,0
Экономический эффект после внедрения перечисленных мероприятий (тыс., руб.)	4615,29

Таким образом экономический эффект после внедрения перечисленных мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения на ООО «Партнер74» за год составляет 4

млн. 615 тыс. 286 руб. (4684.286 - 54.000 - 15.000), в случае перевода работников на свободные вакантные должности.

Таблица 30 – Экономический эффект после сокращения 15 работников с 4-х месячным пособием в ООО «Партнер74» на 2022 год (первый блок)

Показатель	Значение
Экономия общих затрат после сокращения 31 штатной единицы (тыс. руб.)	4684,29
Затраты на выплату пособия по сокращению для 15 человек (тыс. руб.)	688,26
Затраты на редактирование модуля системы SAP R/3 (тыс. руб.)	54,0
Затраты на обучение сотрудников, которые предполагаются работать в отредактированном модуле (тыс. руб.)	15,0
Экономический эффект после внедрения перечисленных мероприятий (тыс. руб.)	3927,03

Если же предположить что из этих 31 работников 15 не подойдут для назначения на свободные вакантные должности по каким либо критериям и уйдут с организации по сокращению с 4-х месячным пособием по средней заработной плате. Расчет экономический эффект будет выглядеть как показано в таблице 31. Затраты на выплату пособия по сокращению для 15 человек рассчитали следующим образом

$$\text{Затр (пособ)} = \text{ЗП1 (мес)} \times 15 \text{ чел} \times 4 \text{ мес} = 11471 \times 15 \times 4 = 688260 \text{ 38 39}$$

Таким образом экономический эффект будет составлять 3 млн. 927 тыс. 26 руб..

Вывод по второй главе

Компания «Партнер74» работает с 2007 года, более 15 лет оказывая юридические услуги гражданам и организациям. Анализ основных технико-экономических показателей работы Уральского регионального центра ООО «Партнер74» показал, что в 2019 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период, что можно объяснить проводимыми в Уральском подразделении изменениями в структуре

управления. При этом снижение прибыльности компании говорит о необходимости поиска и последующей корректировке существующих проблем в ООО «Партнер74».

В результате проведенного исследования определено, что анализируемой компании, необходимо предпринять следующие меры: проводить постоянный мониторинг маркетинговой активности и расширения услуг конкурентов ООО «Партнер74»; регулярно заниматься PR и формированием благоприятного и уникального имиджа ООО «Партнер74» у представителей корпоративного сегмента и государственных структур; внедрить эффективную систему контроля качества.

Стратегической целью компании будет являться: удерживать лидирующие позиции на рынке услуг. При этом, необходимо решить проблему обучения персонала, так как в основном набираемый персонал нуждается в обучении. Так как низкий уровень компетенций персонала и слабая система обучения и развития персонала, снижает со временем производительность персонала, а в итоге и выручку компании.

Увеличение текучести кадров по группе «специалист» за анализируемый период свидетельствует о недостаточной эффективности управления основным персоналом. Хотя, руководство организации решает проблемы стабильности кадров путем материального удерживания сотрудников. При этом, происходит увеличение оборота по приему с 4,8% до 8%, что говорит о расширении компании. При этом, практически весь набираемый персонал требует прохождения обучения. Поэтому далее проведем анализ организации обучения персонала в ООО «Партнер74».

В результате, структурно-логический анализ элементов действующей системы обучения персонала выявил как специфические, так и типичные проблемы для большинства крупных компаний, которые остро встали в 2020-м и 2021-м годах в связи с пандемией. Новые и можно сказать, основные – дистанционные, форматы обучения из-за

коронавирусной инфекции тяжело принимаются работниками и в значительной степени не доработаны для эффективного донесения информации до потребителя (обучающегося).

В ходе исследования были определены следующие проблемы принятой системы обучения в ООО «Партнер74», а именно: матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций управления обучением персонала; дистанционное обучение в 2021 году организовано недостаточно эффективно. Не учтена сложность программ. Низкая оценка от учеников; сотрудники критикуют систему аттестации. В 2021 году большинство работников аттестованы на удовлетворительно.

Соответственно, необходима корректировка организации обучения персонала в ООО «Партнер74».

Для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в ООО «Партнер74» возможно предложить два блока мероприятий.

Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), при этом возможно переложить их функции на дублирующих их участников.

Второй блок мероприятий предполагает изменить действующую модель процесса обучения. В предлагаемой схеме необходимо показать, как и где проводить обучение консультанту по теории, дистанционно или на рабочем месте с применением наставника. Обучение предлагается заканчивать оценкой результативности курса на каждом этапе (т.е. проводить не только оценку обучающегося, но и его оценку новой системе).

Экономический эффект от введения проектной модели процесса обучения и от введения результативности обучения трудно оценить в стоимостном выражении, но более качественное обучение персонала приводит к повышению квалификации персонала, следовательно к росту производительности труда. Измерить рост производительности труда на

проектной стадии не представляется возможным, т.к. выступавшие при этом эксперты затрудняются с оценкой. Следовательно эффект от проекта составляет - в повышении прохождения аттестации и ее положительной социально-экономической оценки до 83,4%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из выше сказанного, мы можем представить систему обучения персонала как комплексный непрерывный процесс совершенствования знаний, умений и навыков персонала, активизации их материальных и духовных качеств посредством применения комплекса организационно-экономических мероприятий, включающих обучение, повышение квалификации, стимулирование профессионального потенциала, а также совершенствования работы кадров за счет применения методов ротации, изменения должностных обязанностей.

В российских компаниях малого, среднего и даже, порой, крупного бизнеса развитию персонала уделяют недостаточное внимание, что провоцируется, в частности, отсутствием финансовых возможностей на данное направление кадрового менеджмента, недостаточными знаниями в этой области, а также непониманием значения этого вопроса для компании в целом. Если рассматривать опыт в обучении и развитии персонала в зарубежных странах, то можно отметить, что, например, в компании США, стран-лидеров Западной Европы, Австралии характеризуются как наиболее яркие в выборе методов и инструментов развития персонала. В последние годы прослеживаются две основные тенденции, которые раскрывают сущность развития и обучения персонала: 1) применение неформальных методов обучения, в частности смешанного, как элемента эффективной концепции корпоративного обучения; 2) обучение и развитие все сильнее привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании.

Обучение персонала в настоящее время переходит на такой этап своего развития, когда становится жизненно важным элементом существования и развития компании. Выяснилось, что сейчас имеется множество причин, которым компания просто обязана уделять особое внимание по обучению своих сотрудников. Связано это с тем, что работа

предъявляет очень высокие требования к уровню квалификации сотрудников, знаниям и навыкам сотрудников. Знания, навыки, установки, с помощью которых персонал успешно работал ещё вчера, сегодня теряют свою действительность. Успех компании напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Не секрет, что в данный момент преуспевать могут только те компании, которые непрерывно добывают новые знания и распространяют их среди своих людей. Поэтому, построение эффективного процесса обучения персонала в настоящее время приобрело особое значение и должно носить постоянный и непрерывный характер, то есть проводиться на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

Компания «Партнер74» работает с 2007 года, более 15 лет оказывая юридические услуги гражданам и организациям. Анализ основных технико-экономических показателей работы Уральского регионального центра ООО «Партнер74» показал, что в 2019 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период, что можно объяснить проводимыми в Уральском подразделении изменениями в структуре управления. При этом снижение прибыльности компании говорит о необходимости поиска и последующей корректировке существующих проблем в ООО «Партнер74».

В результате проведенного исследования определено, что анализируемой компании, необходимо предпринять следующие меры: проводить постоянный мониторинг маркетинговой активности и расширения услуг конкурентов ООО «Партнер74»; регулярно заниматься PR и формированием благоприятного и уникального имиджа ООО «Партнер74» у представителей корпоративного сегмента и государственных структур; внедрить эффективную систему контроля качества.

Стратегической целью компании будет являться: удерживать лидирующие позиции на рынке услуг. При этом, необходимо решить

проблему обучения персонала, так как в основном набираемый персонал нуждается в обучении. Так как низкий уровень компетенций персонала и слабая система обучения и развития персонала, снижает со временем производительность персонала, а в итоге и выручку компании.

Увеличение текучести кадров по группе «специалист» за анализируемый период свидетельствует о недостаточной эффективности управления основным персоналом. Хотя, руководство организации решает проблемы стабильности кадров путем материального удерживания сотрудников. При этом, происходит увеличение оборота по приему с 4,8% до 8%, что говорит о расширении компании. При этом, практически весь набираемый персонал требует прохождения обучения. Поэтому далее проведем анализ организации обучения персонала в ООО «Партнер74».

В результате, структурно-логический анализ элементов действующей системы обучения персонала выявил как специфические, так и типичные проблемы для большинства крупных компаний, которые остро встали в 2020-м и 2021-м годах в связи с пандемией. Новые и можно сказать, основные – дистанционные, форматы обучения из-за коронавирусной инфекции тяжело принимаются работниками и в значительной степени не доработаны для эффективного донесения информации до потребителя (обучающегося).

В ходе исследования были определены следующие проблемы принятой системы обучения в ООО «Партнер74», а именно: матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций управления обучением персонала; дистанционное обучение в 2021 году организовано недостаточно эффективно. Не учтена сложность программ. Низкая оценка от учеников; сотрудники критикуют систему аттестации. В 2021 году большинство работников аттестованы на удовлетворительно.

Соответственно, необходима корректировка организации обучения персонала в ООО «Партнер74».

Для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в ООО «Партнер74» возможно предложить два блока мероприятий.

Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), при этом возможно переложить их функции на дублирующих их участников.

Второй блок мероприятий предполагает изменить действующую модель процесса обучения. В предлагаемой схеме необходимо показать, как и где проводить обучение консультанту по теории, дистанционно или на рабочем месте с применением наставника. Обучение предлагается заканчивать оценкой результативности курса на каждом этапе (т.е. проводить не только оценку обучающегося, но и его оценку новой системе).

Экономический эффект от введения проектной модели процесса обучения и от введения результативности обучения трудно оценить в стоимостном выражении, но более качественное обучение персонала приводит к повышению квалификации персонала, следовательно к росту производительности труда. Измерить рост производительности труда на проектной стадии не представляется возможным, т.к. выступавшие при этом эксперты затрудняются с оценкой. Следовательно эффект от проекта составляет - в повышении прохождения аттестации и ее положительной социально-экономической оценки до 83,4%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2012 № 6-ФКЗ, от 30.12.2012 № 7-ФКЗ, от 05.02.2018 № 2-ФКЗ, от 21.07.2018 № 11-ФКЗ). - Режим доступа: КонсультантПлюс.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016). - Режим доступа: КонсультантПлюс.
3. Авдеев, В. В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология [Текст] : учеб. / В. В. Авдеев. - М. : Финансы и статистика, 2017. - 315 с.
4. Автоматизированные обучающие системы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.tspu.tula.ru/ivt/old_site/umr/nit/lect/lect4.htm(дата обращения 05.04.2022)
5. Антипина О. В. Подходы к реализации процесса обучения персонала в условиях цифровизации [Текст] //Современный менеджмент: проблемы и перспективы. - 2021. - С. 598-602.
6. Ахтямова, Н. В. Профессиональное обучение и обучение персонала предприятия / Н. В. Ахтямова, А. И. Никонова. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2019. - № 11 (249). - С. 178-181. — URL: <https://moluch.ru/archive/249/57201/> (дата обращения: 05.04.2022).
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М. : ЮНИТИ, 2021. - 224 с.
8. Белущенко Т. Построение и внедрение системы обучения персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.HR-Portal.ru/node/2185 (дата обращения: 05.04.2022).
9. Бизюков, П. В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели [Текст] : учеб. / П. В. Бизюков // Социс. - 2017. - № 5. – С. 109

10. Борисова В. П. Современные подходы к развитию персонала в организации [Текст] // Управление организационно-экономическими системами. - 2021. - С. 147-151.
11. Брощенкова Д. А. Организация деятельности персонала как стратегический аспект управления организацией [Текст] // Экономика предприятия, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты. - 2021. - С. 49-52.
12. Бунеева Р. И., Звягина Н. Н., Поленникова Г. И. Тенденции развития рынка труда в период пандемии [Текст] // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2021. - №. 3 (88). - С. 176-186.
13. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учеб. / О. С. Виханский. - М.: Экономист, 2019. - 670 с.
14. Волгин, Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения) [Текст] : учеб. / Н. А. Волгин. - М. : Экзамен, 2016. - 222 с.
15. Гайфуллина М. М., Низамова Г. З. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала нефтяных компаний [Текст] // Экономика и управление: научно-практический журнал. - 2021. - №. 1. - С. 48-53.
16. Галимзянов И. В., Гилимханова Л. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Актуальные вопросы современной науки и образования. - 2021. - С. 39-41
17. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения [Текст] // Управление персоналом. - 2019. - № 10. - С.62-63.
18. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации [Текст] // Управление персоналом. – 2020. - № 4. - С. 39-41.
19. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к

практике [Текст] / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. — М.: Вершина, 2020. - 320 с.

20. Грихно В. В., Симонова М. В. Анализ причин текучести персонала в условиях распространения COVID-19 [Текст] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2021. - Т. 10. - №. 3. - С. 56-60.

21. Гузаирова Р. Р., Чуланова О. Л. Общие подходы разработки модели компетенций персонала в условиях COVID-19 И ГИГ-экономика, как тренд цифровой глобализации [Текст] // Материалы Афанасьевских чтений. - 2021. - №. 1 (34).

22. Гусев В.А. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда [Текст] / В.А. Гусев, О.Ю. Нисман // Самарский научный вестник. - 2017. - Т. 6. - № 4 (21). - С. 214218.

23. Ильина А.П., Лебедева Т.Е., Прохорова М.П. Обучение персонала: значение и развитие [Текст] // Актуальные вопросы современной экономики.

1. 2019. № 5. С. 437-442.

24. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2019. - 713 с.

25. Казначеская, Г. Б. Менеджмент [Текст] : учеб. / Г. Б. Казначеская. - Ростов н /Д : Феникс, 2012. - 352 с.

26. Комисарова, Г. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. / Г. А. Комисарова. - М. : Дело, 2021. - 312 с.

27. Коргина О. А. Корпоративное обучение как эффективный инструмент управления развитием персонала в организации [Текст] // Вестник Академии знаний. - 2021. - №. 1 (42). - С. 191-196.

28. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] : учебно-практическое пособие. - М.: Проспект.

2. 2020. - 64 с.

29. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом [Текст] : учебное пособие. - М.: Проспект. 2020. - 160 с.
30. Кутумов А.С. Понятие и структура лояльности персонала организации [Текст] // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1 (28). - С. 170-172.
31. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие [Текст] : учеб. пособие . - М.: Юрайт. 2019. - 202 с.
32. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е. Современные подходы к развитию персонала в условиях глобализации [Текст] // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. - № 5. - С. 193-198.
33. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст] : учеб. / И. К. Макарова. - М. : Дело, 2021. - 232 с.
34. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда [Текст] : учеб. / Б. Г. Мазманова. - М. : Финансы и статистика, 2021. - 368 с.
35. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. / Е. В. Маслов. - М. : Юрайт, 2019. - 496 с.
36. Маслоу А. Мотивация и личность [Текст] : учеб. / А. Маслоу. - СПб. : Смысл, 2020. - 496 с.
37. Михайлов А. Условия труда как элемент качества трудовой жизни [Текст] / А. Михайлов - Человек и труд, 2018. - №2 - С. 84-86.
38. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. - М. : ИНФРА-М, 2020. - 160 с.
39. Нестеренко Е. С. Перспективы развития персонала предприятий на основе эффективного управления мотивацией [Текст] // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. - 2021. - С. 689-693.
40. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. Российская экономическая Академия им. Г.В. Плеханова [Текст] : учеб. /

- Ю. Г. Одегов. - М. : Экзамен, 2019. - 300 с.
41. Опейкина Т. В. Влияние пандемии на управление персоналом в российских организациях [Текст] // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические. 2021. - С. 278-280.
42. Подколзин С. Н. Организация профессионального - квалификационного развития персонала [Текст] // Закономерности и тенденции инновационного развития. 2021. - С. 60-66.
43. Потеряхин, А. Виды лояльности персонала / А. Потеряхин // Справочник работника кадровой службы [Текст] / сост. А.В. Верховцев. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 837 с. - С. 604-612.
44. Приголовко, Г. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами [Текст] / Г. А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом, 2018. - № 1. - С. 20-25.
45. Приголовко, Г. А. Современные понятия вознаграждения персонала как снятие «оплаты труда» [Текст] / Г. А. Приголовко // Экономическая и философская газета, 2017. - № 25-26. - С. 48-54.
46. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие. - М.: Феникс. 2020. - 320 с.
47. Русинов, Ф. М., Попова, Е. В. Теория корпоративного управления неустойчивым состоянием экономики [Текст]: учеб. / Ф. М. Русинов, Е. В. Попова. - М. : Рос. экон. акад., 2018. - 260 с
48. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала [Текст] // Управление персоналом. 2019. - № 6. - С.60-62.
49. Спесивцева С.Е. Формирование организационной лояльности персонала организации [Текст] // С.Е. Спесивцева // Вектор экономики, 2019. - №10. - С.77-79.
50. Смирнова Ж.В., Кочнова К.А. Обучение сотрудников сервисных предприятий с использованием информационных технологий [Текст] //Вестник Мининского университета. 2019. - № 1 (26). - С. 5.
51. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом [Текст] :

учебник. - М.: КноРус. 2020. - 720 с.

52. Трофимова Н. Н. Перспективы виртуального обучения персонала в условиях антикризисной трансформации предприятий [Текст] //Актуальные проблемы экономики и управления. 2021. - №. 1. - С. 106-111.

53. Управление персоналом компании [Текст] : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2019. - 435 с.

54. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская. - М.: МГУП им. И. Федорова, 2021. - 206 с.

55. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 406 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-8761-4. - [Текст] : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450458>

56. Файзутдинова И.З. Формирование лояльности персонала [Текст] // Экономика и социум. 2019. - № 12 (55). - С. 1272-1276.

57. Фролова И. И., Ахкамов Р. Р. Процессный подход к развитию персонала на производственном предприятии [Текст] //Качество в производственных и социально-экономических системах. 2021. - С. 273-275.

58. Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий [Текст] : учебник. - М.: Юрайт. 2020. - 280 с.

59. Шейн, Э. Х. Корпоративная культура и лидерство [Текст] : учеб. / Э. Х. Шейн. - СПб. : Питер, 2019. - 330 с.

60. Шипилова О. Лояльность персонала - необходимое условие успешности компании [Текст] // Кадры предприятия. - №4 - 2019 - С. 18-45.

61. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности [Текст] : учеб. / В. Г. Шипунов. - М. : Высшая школа, 2020. - 304 с.

62. Шлендер, П. Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Текст] / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова; под ред. П. Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 320 с.

Приложение А

Технологии проведения обучения

Технологии	Отличия	Преимущества	Выгода
Лекция	монолог лектора; без обратной связи; восприятие аудио-, видеоматериалов	возможность записи (диктофон, видео, бумажный носитель); возможность воспроизведения в любое время; получение системной информации	большой объем информации за короткий период времени; получение целостного теоретического представления о предмете
Семинар	диалог (преподаватель - аудитория); восприятие: аудио-, видеоматериалы, кинестетика; активная работа аудитории; пред. подготовка	информация (запись) и упражнения (проба); возможность получить представление о практическом опыте других	получение ответов на актуальные, насущные вопросы; возможность уточнить информацию (вопрос - ответ в конце темы); обмен опытом
Конференция	наличие разнообразных тем; несколько выступающих, представляющих различные сферы (организации)	рассмотрение различных взглядов на проблему; представление практического опыта организаций	возможность выбора; возможность узнать о практическом опыте других; возможность взглянуть на проблему с разных точек зрения
Открытые тренинги	работа в группе; наличие обратной связи; наглядность курса (видео); сотрудники других	открытость; наглядность; знакомство с другими организациями; общение по интересам;	опыт других организаций; получение требуемых навыков; стимул для изменения и совершенствования

	организаций; личное участие в прак- ких упражнениях	креативность; практика	привычных форм деятельности (получение обратной связи)
Корпоративн ые тренинги	работа в команде; наличие обратной связи; наглядность курса (видео); обмен опытом с коллегами	наглядность; переход на неформальные интересы; командообразование; погружение в процесс; получение собственной оценки; креативность	получение требуемых навыков; получение обратной связи; передача соб. знаний другим участникам тренинга (мотивация); развитие ком-ций; отладка внутр- ных ком-ций; решение корпоративных задач
Деловые игры	цель - результат; участие в решении практической задачи; взаимодействие с другими участниками	самостоятельность; мотивация участников; возможность взглянуть на проблему с нескольких точек зрения	работа на результат орг- ции; получение практического опыта решения задачи; расширение личного багажа подходов к решению задачи
Мастер-класс	работа над проблемами; передача экспертом- профессионалом личного практического опыта	мотивация участников; рац- ция; самост-сть; работа над трудными практическими сит-ми под руководством опытного профессионала	Исп-ание полученных знаний и навыков на практике; подготовка предложений, проектов документов для деятельности орг-ции
Стажировка	пред-ние информации на рабочем месте в рабочее время; предоставление ин- ции непоср-ным рук- лем, специалистом по упр.персоналом	своевременная корректировка информации; информация получена из официальных источников организации	управление информацией от организации; достоверность информации
Наставничест во	обучение на рабочем месте в рабочее время; обучение и поддержка нового сотрудника более опытным и квалифицированным	скорость адаптации в новом коллективе; отработка знаний на практике; кон-ние по трудным вопросам; своев-сть ответов на возникающие вопросы; мотивация наставника	выполнение должностных обязанностей наставником и стажером; выполнение плана работы (личного, подразделения, организации); получение рабочих навыков в короткое время
Самообучени е	наличие литературы, других источников получения информации; личная мотивация на обучение	возможность повторения; комфортные условия; учет готовности к обучению («хочу - не хочу» слушателя)	возможность сам-но определять вид, объем и время получения инф- ции; возможность повышать проф- ный уровень без отрыва от других дел

Дистанционное обучение	самостоятельный выбор из многообразия тем; отсутствие куратора, преподавателя	поэтапное самосовершенствование ; самостоятельный разбор материалов	в удобное (свободное) время; возможность проверки полученных знаний; возможность получать узкую информацию
Компьютерные обучающие программы	наличие компьютера и соответствующих программ; знание РС; обучение без преподавателя; получение строго заданного объема знаний;	самостоятельный разбор материалов; самостоятельное осмысление материала; учет готовности к обучению	возможность обучаться в свободное время; проверка знаний; возможность возвращаться к программе, оттачивать знания