

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «Нева Трейд»)

Студент

Ю.В. Грязнова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.В. Грязнова.

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «Нева Трейд»»).

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент, Л.Л. Кифа.

Цель исследования – разработка путей совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «Нева Трейд».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления обучением персонала ООО «Нева Трейд».

Методы исследования – сравнение, описание, анализ, синтез, табличный, графический методы, экспертной оценки, SWOT-анализ и т.д.

С учетом выявленных проблем управления обучением персонала организации предложены мероприятия по его совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составит 97905,8 тыс.руб., что подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации с целью совершенствования процесса управления обучением персонала в организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретические основы управления обучением персонала .....	6
1.1 Понятие, виды и методы обучения персонала .....	6
1.2 Особенности управления обучением персонала.....	14
2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	23
2.2 Анализ управления обучением персонала в организации .....	29
3 Пути совершенствования управления обучением персонала в.....	38
ООО «Нева Трейд».....	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением .....	38
персонала организации .....	38
3.2 Оценка эффективности предложенных мер .....	48
Заключение.....	52
Список используемой литературы .....	55
Приложение А Инструкция по подаче заявки на обучение в отдел персонала....	58
Приложение Б Диаграмма Ганта проекта в ООО «Нева Трейд» .....	60

## Введение

На современном этапе развития экономики, характеризующегося высоким уровнем конкуренции, главным преимуществом организаций становится умение быстро адаптироваться к рыночным изменениям и предлагать рынку новый продукт, каждый раз опережая конкурентов.

Персонал организации – важнейший стратегический фактор, определяющий его успех. Качественные и количественные характеристики персонала определяют возможность реализации стратегии развития, структурной перестройки, расширения производства, рост качества продукции и производительности труда. Именно мероприятия, которые будут способствовать развитию персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал организации.

Успешное функционирование любой организации напрямую зависит от развития его персонала. Современные требования ускоренного научно-технического прогресса приводят к процессу устаревания профессиональных знаний и навыков персонала организации. Такое стремительное развитие науки и общества требует обновленные знания, поэтому организации должны обеспечивать надлежащее и своевременное обучение и развитие своего персонала.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что обучение персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом, влияет на повышение конкурентоспособности организации, поэтому дает возможность обеспечивать конкурентные преимущества.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд» на основе проведенного анализа.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы управления обучением персонала;
- оценить управление обучением персонала в ООО «Нева Трейд»;

- разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «Нева Трейд».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления обучением персонала ООО «Нева Трейд».

Информационную базу для выполнения данной работы сформировали учебно-методическая литература, статьи из периодических изданий, организационные документы, и данные ООО «Нева Трейд».

В работе используются такие способы исследования, как сравнение, описание, анализ, синтез, табличный, графический методы, экспертной оценки, SWOT-анализ и т.д.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, состоящей из трех разделов, заключением, списком используемой литературы и 2 приложений. Текст составляет 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 5.

# **1 Теоретические основы управления обучением персонала**

## **1.1 Понятие, виды и методы обучения персонала**

Обучение персонала является составной частью профессионального образования, однако в ходе изучения данного вопроса, многие авторы в понятие «обучение персонала» вкладывают разные значения. Произведенные исследования по данной проблематике показывают, что наиболее точными являются следующие утверждения:

- «обучение - целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни» [29];
- обучение персонала – это целенаправленный процесс обучения реальных и потенциальных работников профессиональным знаниям и умениям с целью приобретения навыков, необходимых для выполнения определенных видов работ, с помощью различных форм получения профессионального образования, включая как заведения профессионального образования разных уровней и профессиональное обучение на производстве [6];
- обучение персонала – это целостный активный процесс усовершенствования знаний, умений и навыков, а также реализации потенциальных возможностей работников предприятия, осуществляемого через систему организационно-экономические меры [23];
- обучение персонала – это процесс непрерывного повышения профессионально-квалификационного уровня персонала для реализации стратегических целей деятельности предприятия [8];

- обучение персонала – это формирование производственных навыков и умений работников с целью обеспечения выполнения ими своих функциональных обязанностей и повышения их способности вносить вклад в деятельность организации [17];
- обучение персонала – это совокупность организационно-экономических мер службы управления персоналом в сфере обучения персонала организации, его переподготовки и повышения квалификации [13].

Таким образом, обобщив различные взгляды, обучение персонала – это одна из функций менеджмента, направленная на то, чтобы содействовать членам трудового коллектива всех иерархических звеньев в овладении квалификацией, необходимой для выполнения современных и будущих профессиональных требований.

Согласно ТК РФ «необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд определяет работодатель» [28].

Как правило, различают три вида обучения персонала:

- подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей деятельности, обладающих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения;
- повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышению в должности;
- переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или измененными требованиями к содержанию и результатам труда [1].

В свою очередь, А.В. Бобков обучение персонала в организации классифицирует по следующим критериям: по типам профессионального обучения (непосредственно в организации, за пределами организации, самостоятельная подготовка рабочих); по видам профессионального обучения (первичная профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации); по характеру профессионального обучения (на расстоянии от производства, без отрыва от производства); по формам профессионального обучения (обучение непосредственно на рабочем месте, обучение вне рабочего места) [4].

К.Г. Кязимов разграничивает обучение рабочих и руководящих работников, а также выделяет его виды. Автор считает, что непрерывное обучение руководителей и специалистов осуществляется по следующим видам: систематическое самостоятельное обучение, краткосрочное обучение (повышение квалификации), стажировка, аспирантура и докторантура, переподготовка. К видам обучения рабочих отнесена подготовка новых рабочих на производстве, переподготовка квалифицированных рабочих, обучение смежным профессиям, повышение квалификации рабочих [16].

Ряд авторов «основными направлениями обучения персонала считают обучение: первичное, с учетом задач предприятия и специфики его работы; с целью ликвидации разрыва между требованиями рабочего места, должности и деловыми качествами персонала; с целью повышения общей квалификации; для работы по новым направлениям развития организации; с целью освоения новых методов выполнения трудовых операций. Все эти виды обучения персонала отличаются друг от друга задачами, научными подходами и методами обучения, развития и совершенствования знаний, умений и навыков» [11].

Отметим, что «основные принципы обучения сформулировал еще чешский педагог, автор труда «Великая дидактика» Я.А. Коменский. К ним относятся следующие: наглядности, сознания, постепенности, последовательности, прочности и посильности» [22].



Специалистами по управлению персоналом предприятий представлены «принципы профессионального обучения и развитие персонала в организации и определена их сущность:

- оперативности и научности – соответствие программ обучения современным теориям управления персоналом предприятий и быстрому их внедрению в образовательный процесс;
- перспективности – при обучении и развитии следует учитывать возможность профессионального роста и самообучения;
- экономичности – обучение и развитие персонала должны быть экономически обоснованы;
- оптимальности и достаточности – соответствие предложенных теоретических положений и практических навыков требуемому и обязательному уровню профессионализма;
- согласованности – теоретические и практические знания, умения и навыки должны быть взаимосвязаны друг с другом;
- специализации – при обучении и развитии персонала необходимо опираться на уже имеющиеся знания и умения и профессиональную специализацию учащихся-работников предприятия;
- преемственности – предполагает развитие методологических составляющих обучения персонала на основе имеющихся теорий и практик» [4; 7, 9].

Итак, традиционные принципы обучения и принципы профессионального обучения персонала в совокупности могут представлять единую «систему принципов», на которую необходимо опираться при планировании и совершенствовании обучения персонала.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, который включает в себя несколько этапов и представлен циклической моделью (рисунок 1).

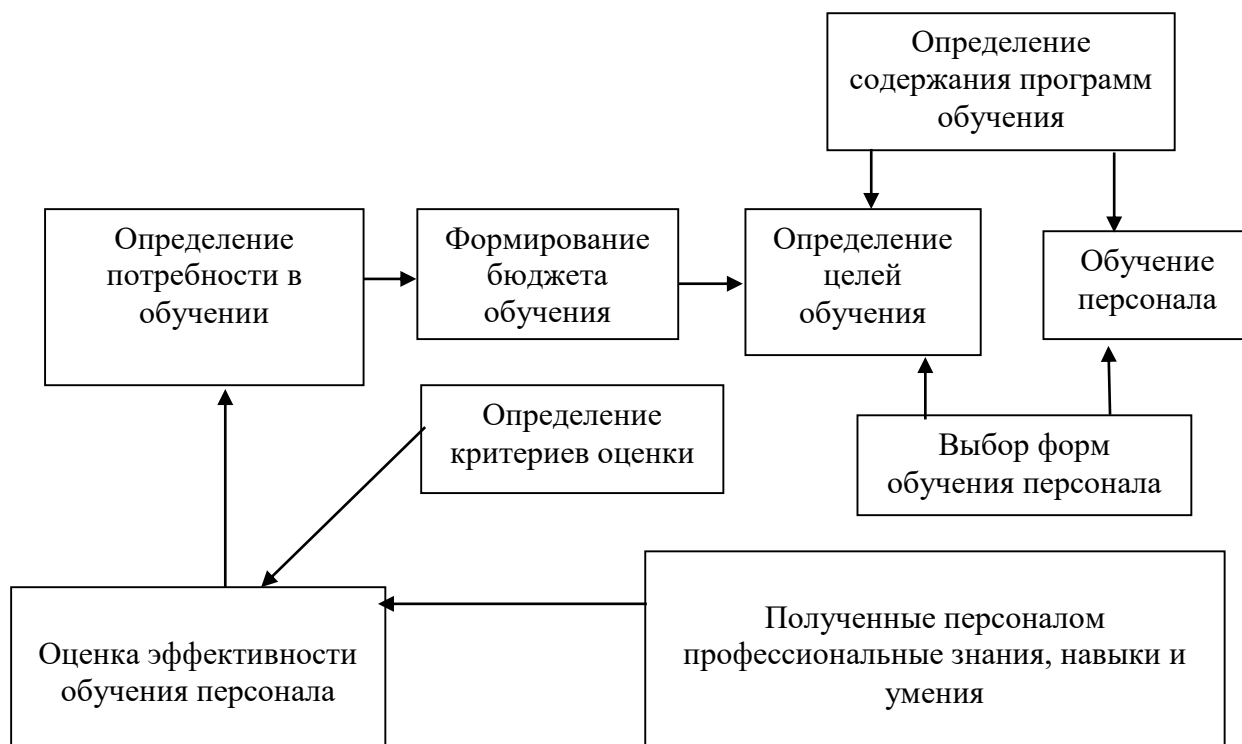


Рисунок 1 – Организация обучения персонала предприятия [31]

Важным моментом в организации обучения персонала предприятия, кроме выбора видов и форм обучения, является определение методов обучения.

Методы обучения персонала условно можно распределить на три большие группы: традиционные, активные и методы обучения на рабочем месте.

«Традиционные методы обучения преобладают при передаче и закреплении самых разнообразных знаний, что доказывает их достаточно высокую эффективность. К ним относятся лекции, семинары, обучающие кино- и видеофильмы» [2].

«Однако растущий поток информации требует новых форм обучения, которые позволяли бы за достаточно короткое время не только передавать значительный объем знаний, но и закреплять его на практике. Во время использования активных методов обучения (тренинги, компьютерное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, ролевое моделирование, разбор практических ситуаций, баскет-метод) большое внимание уделяется именно практической отработке знаний, навыков и умений» [19].

«Методы обучения на рабочем месте (наставничество, стажировка, рабочая ротация) характеризуются тем, что обучение проводится не в обучающих аудиториях, а в процессе выполнения профессиональной деятельности. Заметим, что целенаправленное профессиональное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь между методами профессионального обучения. Следует отметить, что отдельные методы обучения, равно как и виды, не рассматриваются в отрыве друг от друга, предполагается их тесная взаимосвязь и координация. При этом выбор методов обучения в значительной степени определяется не только целями и направленностью обучения, но и средствами, которые организация может на него потратить» [25].

«Как видим, при организации обучения осуществляется:

Во-первых, выявление потребности в обучении работников посредством анализа и сопоставления знаний, умений и навыков, которыми владеет персонал, а также необходимые для осуществления цели предприятия.

Во-вторых, разработка плана обучения, включает следующие действия: составление программы обучения, содержание которой определяется целью, отражающей потребности в профессиональном обучении работников, а также характеристиками потенциальных учащихся; выбор преподавателей, то есть своих или приглашенных со стороны; выбор методов и форм обучения, анализируя преимущества и издержки; определение сроков обучения; разработка критериев оценки эффективности обучения; распределение затрат на обучение. Итогом планирования является готовый утвержденный высшим руководством подробный план обучения работников предприятия.

В-третьих, реализация плана обучения, предполагающего непосредственную подготовку, организацию и проведение обучения. Особенностью этого этапа является выявление недостатков имеющихся планов при системной работе, что позволит избежать проблем в будущем.

В-четвертых, оценивание эффективности обучения. Основная задача оценки – понять, в полной ли мере работники используют знания и навыки, полученные в результате обучения» [27].

«Повышение важности непрерывного обучения персонала предприятий обуславливают следующие факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей, создающих условия для ликвидации или смены некоторых видов работ; в связи с этим необходимую квалификацию не может гарантировать базовое образование;
- высокий уровень конкуренции между странами – страны, имеющие современную систему непрерывного образования, являются лидерами в условиях этой конкуренции; они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности труда;
- изменения во всех областях жизни; непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персоналу;
- для предприятия более эффективным и экономичным является повышение отдачи от персонала, что уже работает, на основе его непрерывного обучения, чем привлечение новых работников» [14].

Учитывая наличие процессов интеграции и глобализации, влияние которых на отечественные рабочие кадры является преобладающим, целесообразно проанализировать и обобщить мировой опыт профессионального обучения персонала с тем, чтобы перенести основные тенденции и определить основные приоритеты для отечественных предприятий.

К основным направлениям дальнейшего развития профессионального обучения персонала предприятий целесообразно отнести:

- восстановление престижности рабочих профессий в обществе путем профориентационной работы с населением;
- «разработка и внедрение государственных стандартов профессионально-технического образования по профессиям широких квалификаций; обновление и утверждение оптимального перечня

- профессий по подготовке квалифицированных рабочих (сокращение их количества на основе интеграции)» [12];
- «внедрение государственных стандартов по конкретным профессиям нового поколения, что повысит уровень трудоустройства выпускников профессионально-технических учебных заведений, что обеспечит их профессиональное соответствие требованиям современного рынка труда» [17];
  - сбалансирование рынка труда и рынка образовательных услуг: усовершенствование механизма формирования государственного заказа на подготовку рабочих кадров в соответствии с реальными потребностями экономики, региональных рынков труда, запросов общества;
  - «усовершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации инженерно-педагогических кадров профессионально-технического образования на базе высших учебных заведений и профильных ПТУ» [19];
  - усовершенствование организационно-экономического механизма профессионального обучения на производстве;
  - обновление нормативно-правовой базы профессионально-технического образования;
  - модернизация материально-технической базы государственных профессионально-технических учебных заведений;
  - разработка и проверка основных индикаторов оценки качества обучения;
  - разработка модели сотрудничества с работодателями в вопросах повышения качества профессионального образования и подготовки;
  - модели сотрудничества с работодателями по вопросам повышения качества профессионального образования и подготовки;
  - учет отечественного и мирового опыта профессионального обучения кадров на производстве.

Итак, в современных экономических условиях профессиональное обучение является необходимой составляющей развития и усовершенствования трудового потенциала предприятий. Обучение персонала позволяет решать основные задачи как в интересах организации – повышения эффективности и качества труда, так и в интересах человека – повышение уровня жизни, создание возможностей для реализации своих способностей. Для достижения максимальной эффективности профессионального обучения персоналу следует использовать формы и методы системно в сочетании и взаимодействии, что позволит добиться высокого качества трудового потенциала и обеспечит высокий уровень прибыльности и конкурентоспособности предприятий как на отечественном, так и на мировом рынках.

## **1.2 Особенности управления обучением персонала**

В настоящее время существует значительное количество разнообразных методов обучения, активно используемых в настоящее время, однако среди них следует выделить несколько современных, наиболее отвечающих потребностям предприятия и трендам развития технологий. К ним следует отнести: Secondment, Budding, баскет-метод, обучение действию.

Secondment (вторичное обучение) – это перемещение персонала на время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не является тождественным к стажировке или командировке. Специалиста направляют в другой отдел компании или же в другую компанию на короткий или длительный срок в зависимости от целей обучения [5].

Этот метод целесообразно применять, поскольку он позволяет повысить адаптивность, распространить лучшие практики среди команд, сформировать и закрепить новые модели поведения.

Budding. Применение этого метода обучения заключается в том, что за работниками закрепляется «buddy», партнер. Также этот метод иногда называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. Он помогает

сформировать у специалиста новые навыки и обеспечить ему поддержку в достижении его личных целей и целей компании. Главной особенностью является установление обратной связи и постоянное общение с одним человеком. Работник и его партнер является в полной мере равноправными участниками, обменивающимися информацией. Поскольку во время применения этого метода не существует категорий «старший» и «младший» [19]. Успешно в своей деятельности применяет такое обучение компания Buffer, по новому специалистом закрепляется два партнера: партнер по роли (Role buddy) и партнер по культуре (Culture buddy).

Первый обычно работает в одной команде с новичком или на похожей позиции и консультирует по поводу рабочих вопросов, второй преимущественно является членом другой команды и помогает с усвоением норм и правил корпоративной культуры компании.

Большинство современных предприятий и организаций в своей деятельности используют гибкие подходы к управлению, поэтому такой метод, который построен на принципах равенства участников обучения, как лучше отвечает принципам открытости и доверия. Он позволяет сделать адаптацию максимально легкой и комфортной для нового члена команды [21].

Баскет-метод – форма индивидуального обучения на основе имитации ситуаций, случающихся в управленческой деятельности. Специалисту предлагают выступить в роли руководителя, от которого требуется принять соответствующее управленческое решение на основе имеющейся информации. Довольно часто для усложнения в ходе обучения могут возникать незапланированные встречи, телефонные звонки и т.д. Во время работы проходящий обучение специалист, должен принять управленческое решение и подготовить необходимые документы [7].

Такой метод обучения может применяться отечественными компаниями для подготовки и обучения претендентов на должность менеджера. Способность справиться с обычными обязанностями, которые характерны для такой позиции

и правильность принятых в ходе обучения решений необходимо рассматривать также, как критерий отбора кандидатов в продвижение.

Обучение действию. В гибких подходах к управлению значительное внимание уделяется именно такому методу. Обучение и специальные технологии, призванные стимулировать обучение работников в ходе выполнения ими своих должностных обязанностей за счет анализа и фиксации проблем в процессе уже проведенной работы. Важным в этом процессе является формирование доверия и открытости, поскольку критическим является признание своих ошибок и анализ путей их избегания в будущем. Именно анализ сделанных ошибок и является основой в таком методе обучения. Одной из технологий, которая позволяет быстро учиться, является ретроспектива, в процессе которой рассматривается три основных вопроса: что было сделано правильно, что должно быть изменено и как ввести эти изменения. Поскольку она производится на постоянной основе, это позволяет сразу реагировать на ошибки, вносить быстрые коррективы и получать новые знания по наиболее эффективным практикам [15].

Для того чтобы не потерять знания, полученные таким образом, усвоенные уроки необходимо задокументировать и сформировать базу знаний, доступной для всего персонала. Этот метод позволяет предприятиям:

- быстро и эффективно находить решения для возникающих типичных проблем и учиться на опыте своих коллег;
- организовать централизованное хранение знаний во избежание повторения отрицательного опыта;
- улучшить процесс передачи и использования знаний между работниками [26].

Появление новых инновационных технологий позволяет предприятиям изменять подходы к обучению персонала и создавать более эффективные учебные мероприятия за счет интеграции современных разработок в обучающий процесс. К инновационным методам управления обучением персонала могут быть отнесены следующие методы:



Видеообучение. «За последние несколько лет видео стало медиаресурсом, изменяющим правила игры, как для внешнего использования (как маркетинг и продажи), так и для внутреннего использования, как обучение. 44% руководителей твердо соглашаются, что видео будет основной формой внутренней коммуникации в течении следующих пяти лет. 75% сотрудников отмечают, что с большим желанием просматривают видео, чем читают электронные письма, статьи или документы» [10].

Этот метод очень привлекателен для применения отечественными компаниями, учитывая относительную легкость его применения. Большинство из них имеют соответствующее материально-техническое обеспечение для создания обучающих видео, кроме того, на данный момент существует множество бесплатных онлайн-инструментов, которые могут упростить этот процесс. Однако важно контролировать качество видеоконтента, особенно его актуальность и доступность.

Мобильное обучение, основанное на использовании мобильных устройств. Такой метод обучения является достаточно удобным, поскольку нет четкой зависимости от места обучения и времени. Внедрение мобильного обучения позволяет сделать его максимально доступным и комфортным для персонала, поскольку каждый индивидуально может выбрать удобное место и время обучения. Кроме того, элементы геймификации позволяют повысить его вовлеченность. Внедрение такого метода сопровождается достаточно высокими затратами, однако они могут быть уменьшены за счет разработки мобильных приложений собственными специалистами компании, без привлечения сторонних поставщиков [30].

Виртуальные тренажеры. Такие компании, как Vodafone, превращают обучающие возможности в интерактивный цифровой опыт, использующий технологии дополненной и виртуальной реальности для ускорения учебного процесса и расширения профессионального опыта. Эта компания применяет виртуальные тренажеры для развития у специалистов навыков презентации, которые могут быть отработанные в виртуальных условиях перед их

использованием в реальной жизни. Они могут скачать слайды презентации, получить обратную связь за счет технологий искусственного интеллекта, отслеживающих свой прогресс [8].

Главным недостатком этого метода является его высокая стоимость и несовершенство существующих технологий выступают главными сдерживающими факторами для его распространения. Однако, учитывая быстрое развитие и появление новых решений, он очень перспективен и достоин внимания.

Гибридное обучение. В своей основе гибридное обучение может описывать множество моделей, у которых есть одна общая цель — осуществлять образовательную деятельность частично в очной форме в аудитории и частично в онлайн-формате. Несмотря на то, что онлайн-обучение иногда используют попеременно с комбинированным, сторонники гибридного обучения видят онлайн-обучение как нечто, заменяющее физическое присутствие в аудитории, а не просто дополняющее его [21].

Микро-elearning. Одной из самых больших проблем в дистанционном образовании остается необходимость поддерживать вовлеченность учащихся. Микро-elearning стало ответом на этот вызов. Микро-elearning – это концепция предоставления и потребления информации в форме небольших, легко понятных 5-7-минутных заданий. Эти задания могут охватывать один аспект более крупной темы или быть отдельной концепцией и предназначены для удовлетворения потребностей в обучении, охватывая конкретную тему или навык [10].

Микрообучение довольно хорошо известно в сфере образования для взрослых, особенно в сфере корпоративного обучения. Это позволяет сотрудникам легко получить доступ именно к тем знаниям, которые им нужны для решения конкретной задачи, поэтому у них есть информация, когда она им нужна. Типы контента электронного обучения для микрообучения включают короткие видеоролики, контрольные списки, викторины, карточки для запоминания, инфографику, маркированные диаграммы и т. д. Учащиеся могут

получать доступ к этому контенту столько раз, сколько им необходимо для обеспечения хорошего усвоения знаний.

«Корпоративное обучение в тренде. Особенно в онлайн-формате — по прогнозу исследовательского агентства HolonIQ, мировой рынок EdTech к 2025 году достигнет \$404 млрд. (при среднегодовом темпе роста 16,3%). А по данным KPMG 41% российских компаний после окончания кризиса планируют сделать онлайн-обучение регулярной управленческой практикой» [19]. А организовать его помогут специальные платформы, через которые можно геймифицировать процесс, принимать платежи, выдавать сертификаты, собирать и анализировать статистику. «Рассмотрим несколько популярных образовательных платформ:

- getCourse. Одна из самых популярных платформ – на ней ведут и продают онлайн-курсы более десяти тысяч школ. И это неслучайно – GetCourse закрывает весь цикл по организации дистанционного обучения: от создания лендингов до продвижения и аналитики по каждому ученику. Платформа совмещает в себе площадку для тренингов, вебинарную комнату и CRM. Функционал мощный: гибкая система доступа, автоматическая выдача уроков по расписанию, брендированный личный кабинет, сегментирование аудитории и интеграция с платёжными системами;
- matrix LMS. Победитель SaaS Awards 2020. Как говорится на сайте компании, уже более 20 000 человек используют Matrix для обучения. Принцип действия этой платформы напоминает онлайн-фотобанки. Сначала нужно зарегистрироваться, а затем можно редактировать под себя уже имеющийся обучающий контент или создать собственный курс. При этом можно пользоваться чем угодно – аудио, видео, google-документами или файлами OneDrive. Система автоматически адаптируется под каждого сотрудника на основе его успехов: это позволяет легко отследить, как долго он проходит курс и чего смог добиться. Результаты можно оцифровать в виде графиков и диаграмм;

- teachbase.ru. Ещё одно SaaS-решение, строго ориентированное на рынок корпоративного обучения. Это разнообразный набор инструментов e-learning, позволяющих реализовывать различные сценарии образовательного процесса. Создать интерактивный курс, проследить за процессом прохождения, организовать тестирование, провести вебинар и разобрать ошибки, организовать тренинг с приглашённым экспертом. И так далее - от сохранения и редактирования учебных материалов до контроля успеваемости. В число клиентов входят такие компании Skyeng, «Домодедово», «Инвитро», «Сибур», Admitad, Ozon, «Сбербанк». Ежедневно в сервисе Teachbase.ru обучаются более десяти тысяч сотрудников» [18].

Необходимо взвешенно принимать решения по выбору и комбинации методов обучения, поскольку каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, что обусловлено особенностями технологий, на которых они базируются, размером расходов, необходимых на их разработку и проведение, категорией персонала, к которой они могут быть использованы.

Учитывая разнообразие методов управления обучением персонала, следует уделить внимание выбору одного или нескольких из них. В этом процессе важно учитывать такие факторы, как: категория работников и их потребности, интересы, предпочтения, индивидуальные и карьерные цели; материально-техническое обеспечение; запланированный объем инвестиций в обучение; наличие экспертов для формирования обучающих программ; временные ограничения.

Итак, среди преимуществ от применения современных методов управления обучением персонала отечественными предприятиями следует отметить следующие:

- своевременное обновление знаний, навыков и умений персонала;
- усовершенствование бизнес-процессов;
- формирование культуры непрерывного обучения;

- повышение адаптивности, как отдельных специалистов, так и предприятия в целом;
- обеспечение высшей вовлеченности работников в учебный процесс (новые технологии и методы вызывают интерес и желание попробовать);
- создание положительного имиджа работодателя (возможность учиться и развиваться является одним из основных факторов при выборе предприятия для трудоустройства) [24].

На современном этапе именно персонал рассматривается как главный источник для развития предприятия. Своевременное обновление знаний, навыков и умений позволяет обеспечивать высокую эффективность, постоянно совершенствовать существующие бизнес-процессы и повышать адаптивность организации к быстрым изменениям внешней среды. А развитие инновационных технологий создает новые возможности для разнообразия методов организационного обучения и повышения эффективности обучающих мероприятий.

Таким образом, изучив теоретические основы управления обучением персонала, сформулируем следующие выводы.

Обучение персонала – это одна из функций менеджмента, направленная на то, чтобы содействовать членам трудового коллектива всех иерархических звеньев в овладении квалификацией, необходимой для выполнения современных и будущих профессиональных требований. Обучение персонала позволяет решать основные задачи как в интересах организации – повышения эффективности и качества труда, так и в интересах человека – повышение уровня жизни, создание возможностей для реализации своих способностей. Для достижения максимальной эффективности профессионального обучения персоналу следует использовать формы и методы системно в сочетании и взаимодействии, что позволит добиться высокого качества трудового потенциала и обеспечит высокий уровень прибыльности и

конкурентоспособности предприятий как на отечественном, так и на мировом рынках.

В настоящее время существует значительное количество разнообразных методов обучения, активно используемых в настоящее время, однако среди них следует выделить несколько современных, наиболее отвечающих потребностям предприятия и трендам развития технологий. К ним следует отнести: Secondment, Budding, баскет-метод, обучение действию.

Появление новых инновационных технологий позволяет предприятиям изменять подходы к обучению персонала и создавать более эффективные учебные мероприятия за счет интеграции современных разработок в обучающий процесс.

## **2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Предприятие ООО «Нева Трейд» было основано в 2015 году.

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Нева Трейд».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО «Нева Трейд».

Юридический адрес: 199004, г. Санкт-Петербург, линия 3-я в.о., д. 46, лит. А, пом. 15Н.

Основным видом деятельности ООО «Нева Трейд» является торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров;
- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- торговля оптовая мясом и мясными продуктами;
- торговля оптовая консервами из мяса и мяса птицы;
- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами, и жирами;
- торговля оптовая напитками;
- торговля оптовая табачными изделиями;
- торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;
- торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями;

- торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах;
- торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах;
- торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах.

Предприятие ООО «Нева Трейд» имеет также 3 обособленных подразделения: в г. Сургут, в г. Нижневартовское и в г. Новый Уренгой.

Предприятие ООО «Нева Трейд» на протяжении многих лет осуществляет поставку качественных продуктов питания, прошедших стандартизацию и сертификацию. За все время существования предприятие сумело закрепить свои позиции на продовольственном рынке, завоевав доверие сотен клиентов.

Ассортимент продукции, поставляемой предприятием ООО «Нева Трейд», довольно широк. Это мясные и рыбные изделия ведущих торговых марок, консервированная продукция, бакалея, специи, напитки и многое другое. Не так давно предприятие начало поставлять молочные продукты под брендом «ПровиантЪ» и рыбные деликатесы «RichHaul», которые за небольшой промежуток времени стали любимым лакомством многих заказчиков.

Секрет успеха предприятия ООО «Нева Трейд» заключается в следующем:

- большой ассортимент продуктов питания ведущих торговых марок;
- отличное качество поставляемых изделий;



- наличие собственного специально оборудованного автопарка, который позволяет осуществлять доставку точно в срок и гарантирует сохранность продуктов при перевозке;
- квалифицированный персонал, обеспечивающий оперативную работу компании и высокий уровень обслуживания клиентов
- гибкая система скидок для постоянных заказчиков и оптовых покупателей.

Организационная структура управление ООО «Нева Трейд» представлена на рисунке 2.

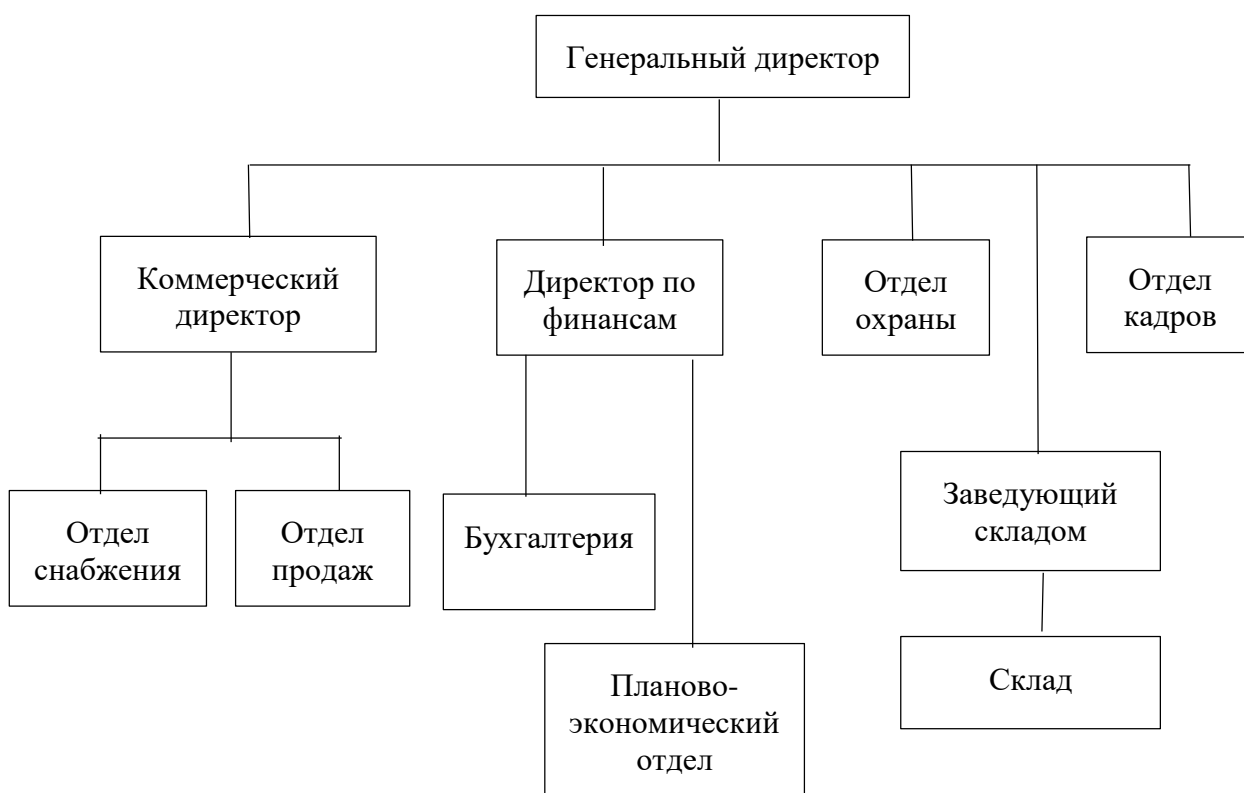


Рисунок 2 – Организационная структура управление ООО «Нева Трейд»

Организационная структура ООО «Нева Трейд» характеризуется классическим линейным видом, имеющей функциональную направленность. Линейно-функциональная структура управления способна обеспечивать такое разделение управленческого труда, согласно которого линейные звенья

управления осуществляют общее руководство и координацию, а функциональные звенья занимаются консультированием, разработкой конкретные вопросы.

Генеральный директор ООО «Нева Трейд» непосредственно координирует работу коммерческого директора, директора по финансам, начальника отдела кадров и начальника охраны.

Коммерческий директор руководит финансово-хозяйственной деятельностью предприятия по материально-техническому обеспечению, сбыту продукции на рынке и по договорам поставки; производит контроль реализации продукции, материально-техническим обеспечением предприятия; организует работу складского хозяйства; координирует работу подчиненных ему служб и подразделений.

Директор по финансам непосредственно координирует работу бухгалтерии и планово-экономического отдела.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Нева Трейд» (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Нева Трейд» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс.руб.	3274680	3281050	2883200	6370	0,19	-397850	-12,13
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	3192230	3172350	2781960	-19880	-0,62	-390390	-12,31
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	82450	108700	101240	26250	31,84	-7460	-6,86
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0	-
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	66811	72348	73515	5537	8,29	1167	1,61

Продолжение таблицы 1

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Абс.Изм. (+/-)	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15639	36352	27725	20713	132,44	-8627	-23,73
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	20142	37512	24787	17370	86,24	-12725	-33,92
8. Основные средства, тыс. руб.	2080	1877	1238	-203	-9,76	-639	-34,04
9. Оборотные активы, тыс. руб.	287704	322197	302893	34493	11,99	-19304	-5,99
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	131	135	119	4	3,05	-16	-11,85
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	71306	75152	67701	3846	5,39	-7451	-9,91
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	24997,56	24304,07	24228,57	-693,48	-2,77	-75,50	-0,31
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	544,32	556,68	568,92	12,36	2,27	12,23	2,20
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1574,37	1748,03	2328,92	173,66	11,03	580,89	33,23
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	11,38	10,18	9,52	-1,20	-10,53	-0,66	-6,53
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,48	1,11	0,96	0,63	-	-0,15	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,48	1,12	0,97	0,64	-	-0,15	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	99,52	98,89	99,04	-0,63	-0,63	0,15	0,15

На рисунке 3 представим динамику финансовых результатов ООО «Нева Трейд».

Из данных таблицы 1 и рисунка 3 можно заключить, что ежегодно объемы реализации организации снижались, однако темпы снижения себестоимости продаж были выше, чем темпы снижения выручки. Это обусловило валовой прибыли и прибыли от продаж в 2020 году (на 31,84% и в 2,32 раза). Однако в 2021 году валовая прибыль и прибыль от продаж сокращались (на 6,86% и 23,73% соответственно). Соответственно это отразилось на динамике показателей рентабельности.

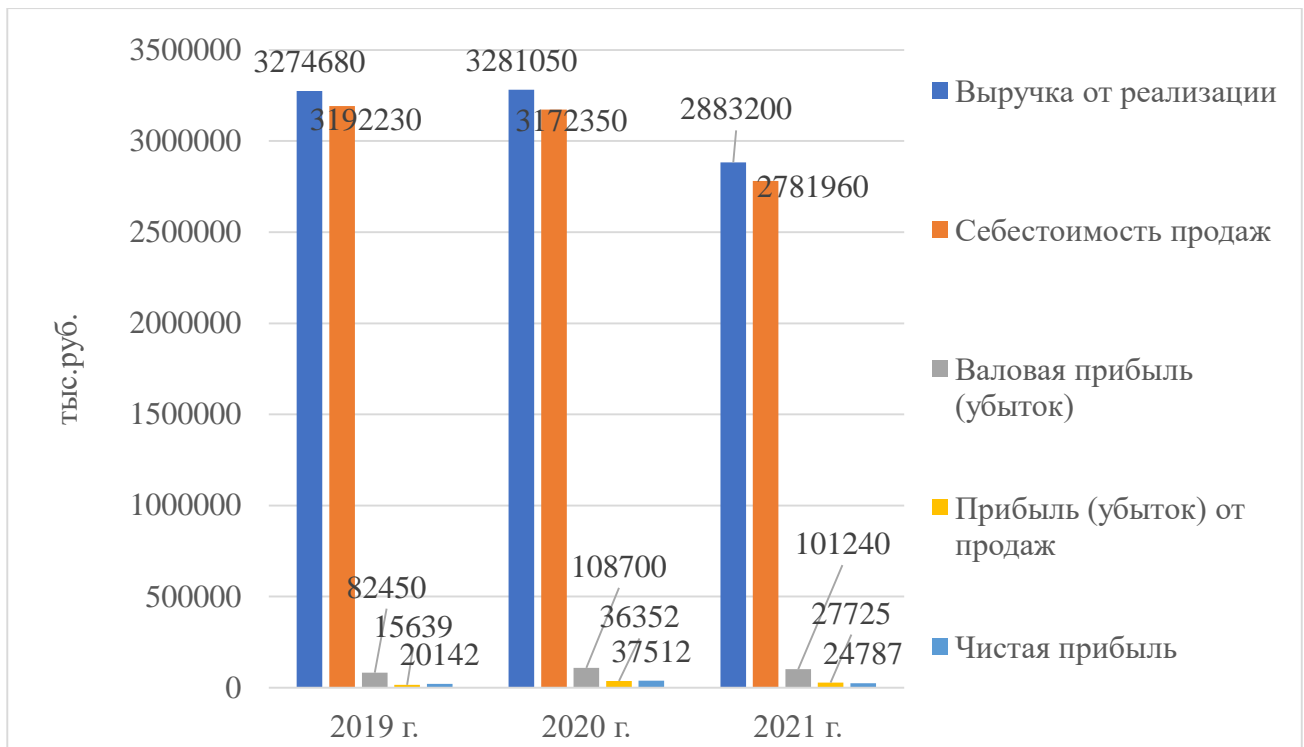


Рисунок 3 – Финансовые результаты ООО «Нева Трейд» за 2019-2021 гг.

В частности, в 2020 году рентабельность продаж увеличилась на 0,63%, а рентабельность производства увеличилась на 0,64%, что указывает на повышение эффективности основной и производственной деятельности. Однако в 2021 году показатели рентабельности снизились на 0,15%, что указывает на снижение эффективности основной и производственной деятельности организации. Затраты на рубль выручки ежегодно росли, что свидетельствует об ухудшении их использования.

Что касается использования персонала, то при ежегодном снижении производительности труда при росте среднегодовой оплаты труда. Подобная тенденция указывает на ухудшение использования персонала организации.

При этом ежегодный рост фондоотдачи свидетельствует об улучшении использования основных средств организации. Однако оборачиваемость оборотных активов ежегодно снижалась, что указывает на ухудшение использования оборотных активов организации.

Итак, результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Нева Трейд» позволяют заключить, что в организации на протяжении анализируемого периода наблюдается сужение масштабов деятельности, однако в целом за период прибыльность и рентабельность организации повышались, что указывает на повышение эффективности деятельности предприятия. При этом наблюдалось ухудшение использования персонала, оборотных средств и затрат, и улучшение использования основных средств организации.

## **2.2 Анализ управления обучением персонала в организации**

Обучение персонала ООО «Нева Трейд» проводится в соответствии с разработанной стратегией и утвержденным бизнес-планом организации. Цель обучения персонала в ООО «Нева Трейд»:

- повышение производительности и качества труда персонала;
- повышение уровня профессиональной квалификации работников;
- систематическое обновление знаний работников;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- обеспечение эффективного выполнения новых задач;
- повышение гибкости управления и пригодности к инновациям;
- оптимизация корпоративной культуры.

Принципы обучения персонала в ООО «Нева Трейд»: дифференциация по отдельным категориями работников (топ-менеджмент, руководители среднего звена, персонал разных подразделений); комплексный и системный подход; непрерывность обучения.

Работу по обучению персонала исследуемой организации организует и проводит отдел кадров при содействии руководителей структурных подразделений. Ответственность за проведение работы по обучению персонала несет менеджер по персоналу.

Работа по организации обучения персонала начинается с оценки потребности в обучении. Источниками определения потребности в обучении являются:

- обучение вновь принятых работников;
- стратегические цели и бизнес-план организации;
- заявленные потребности в обучении со стороны руководителей структурных подразделений;
- обучение для развития профессиональных навыков и повышения в должности или горизонтальное перемещение.

Обучение сотрудников ООО «Нева Трейд» проходит в трех формах:

- Обучение, которое проводится вне организации.
- E-learning на платформе Matrix LMS – формируется и контролируется менеджером по персоналу.
- Оффлайн обучение (тренинги, бизнес-игры, обсуждение узких мест работы и т.п.) – проводится менеджером по персоналу с участием руководителей соответствующих структурных подразделений.

Ежеквартально менеджер по персоналу собирает общее совещание по руководителям структурных подразделений, целью которой является обсуждение текущей потребности в обучении персонала. Менеджер по персоналу на основании анализа потребности в обучении формирует план обучения персонала, где указываются целевые группы, темы обучающих программ, сроки их проведения. Согласно плану обучения менеджер по персоналу формирует бюджет. Разработанный план обучения и бюджет утверждается непосредственно генеральным директором ООО «Нева Трейд».

Отдел кадров исследуемой организации организует документальное и методическое обеспечение, координацию и контроль учебного процесса. На основании непрерывного мониторинга рынка образовательных и консультационных услуг, менеджер по персоналу определяет задачи, основные формы и методы обучения, содержание учебных программ, при необходимости – согласовывая их с руководителями структурных подразделений,

осуществляющих подбор преподавателей. В конце календарного года отдел кадров предоставляет генеральному директору ООО «Нева Трейд» отчет о проведенное обучение, в котором указываются темы учебных программ, термины их проведение, количество обученных работников, расходы и результаты обучения.

Рассмотрим более подробно структуру обучения в ООО «Нева Трейд».

Обучение проходит в двух формах: онлайн-тестирование; командировки и оффлайн обучения. Каждый вновь принятый работник обязуется, сразу же после оформления, проходить онлайн обучение. Организация самостоятельно определяет термины и методы обучение сотрудников. Работники, на которых был сформирован запрос на обучение – в обязательном порядке должны его проходить, соблюдая установленные сроки и формы. Контроль за прохождением сотрудниками обучения осуществляют руководители соответствующих структурные подразделения и менеджер по персоналу.

Оплата обучения сотрудников производится за счет организации. Работники, прошедшие обучение за счет организации, обязаны после окончание обучения проработать в исследуемой организации не менее года. В противном случае – они обязуются возместить потраченные на их обучение средства.

Цель оценки профессиональных знаний и навыков персонала состоит в определении уровня профессиональной компетентности отдельного сотрудника и общего уровня качества трудового потенциала ООО «Нева Трейд».

Задание оценки персонала в исследуемой организации:

- определить уровень знаний работников организации;
- сформировать внутренний кадровый резерв и в соответствии с ним совершать вертикальное и горизонтальное перемещение сотрудников;
- осуществить материальное и нематериальное стимулирование персонала по результатам обучения.

Виды оценки персонала, проводимой в ООО «Нева Трейд»:

- входная (предусматривает срез знаний, позволяющий выявить узкие стороны и спланировать дальнейшее обучение персонала);

- промежуточная (при необходимости или по запросу директора организации);
- выходная (проводится после проведенного обучения и обнаруживает имеющийся уровень знаний).

По результатам годовой оценки персонала подводятся итоги: определяется общий уровень свойств трудовых ресурсов; награждаются работники с высокими показателями результатов оценки; планируется обучение на следующий год. Организует проведение оценки профессиональных знаний и навыки сотрудников Отдел персонала. Отдел кадров выбирает формы и методы оценки (тесты, опросники, экзамены на платформе Matrix LMS, устная оценка во время беседы, Assessment Centre и др.), согласовывая это вопросы с генеральным директором ООО «Нева Трейд».

Внутренняя система обучения сотрудников ООО «Нева Трейд» до 2020 года не существовала, с начала 2020 года было проведено 5 процедур оценки сотрудников и реализовано 11 программ обучения (таблица 2).



Таблица 2 – Перечень проведенных оценок и обучения персонала в ООО «Нева Трейд» за 2020-2021гг.

Период	Должность	Тематика	Результат
Оценка персонала			
Январь 2020г.	Менеджер по продажам	Профессиональная оценка	Неудовлетворительно
Апрель 2020г.	Менеджер по снабжению	Профессиональная оценка	Удовлетворительно
Сентябрь 2020г.	Менеджер по продажам	Профессиональная оценка	Высокие результаты. Кадровый резерв на руководящую должность
Февраль 2021г.	Супервайзер	Профессиональная оценка	Удовлетворительно
Май 2021г.	Менеджер по продажам	Профессиональная оценка	Неудовлетворительно
Обучение персонала			
Февраль 2020г.	Менеджер по продажам	Повышение квалификации	52%
Февраль 2020г.	Супервайзер	Повышение квалификации	85%
Март 2020г.	Коммерческий директор	Развитие навыков стратегического менеджмента	90%
Апрель 2020г.	Менеджер по продажам	Конкуренция и стратегия продаж	58%
Апрель 2020г.	Менеджер по продажам	Конкуренция и стратегия продаж	51%
Июнь 2020г.	Менеджер по персоналу	Системный рекрутинг	80%
Октябрь 2020г.	Менеджер по снабжению	Повышение квалификации	61%
Февраль 2021г.	Менеджер по продажам	Повышение квалификации	63%
Апрель 2021г.	Менеджер по продажам	Конкуренция и стратегия продаж	71%

Продолжение таблицы 2

Период	Должность	Тематика	Результат
Июль 2021г.	Менеджер по продажам	Стажировка на должность менеджера по продажам	45%
Август 2021г.	Супервайзер	Стажировка на должность супервайзера	70%

Следует отметить, что проходной балл обучения составляет 70%, по результатам таблицы наблюдаем успешность обучения персонала на уровне 66% от общего числа работников, прошедших обучение. Успешность прохождения процедуры оценки составило 60%. Данные показатели свидетельствуют о низком уровне эффективности существующей системы управления обучением, что и обуславливает актуальность ее совершенствования.

Эффективность управления обучения персонала в организации должно сопровождаться повышением производительности труда и повышением отдачи от затрат на обучение персонала.

В таблице 3 проведем оценку производительности труда и отдачи от затрат на обучение персонала ООО «Нева Трейд».

Таблица 3 – Оценка производительности труда и отдачи от затрат на обучение персонала в ООО «Нева Трейд» за 2019-2021гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	3274680	3281050	2883200	6370	-397850	0,19	-12,13
Численность персонала, чел.	131	135	119	4	-16	3,05	-11,85

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	Значение показателя			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Количество работников, прошедших обучение, чел.	5	7	4	2	-3	40,00	-42,86
Затраты на обучение, тыс.руб.	120	224	160	104	-64	86,67	-28,57
Производительность труда, тыс.руб./чел.	24997,56	24304,07	24228,57	-693,48	-75,503	-2,77	-0,31
Отдача затрат на обучение персонала, руб./руб.	27289	14647,54	18020	-12641	3372,46	-46,32	23,02
Затраты на обучение на 1 работника, тыс.руб./чел.	24	32	40	8	8	33,33	25,00

Из данных таблицы 3 видно, что ежегодно наблюдается снижение производительности труда, тогда как затраты на обучение на 1 работника ежегодно росли. Также важно отметить, что отдача от обучения персонала за анализируемый период снизилась с 27289 руб./руб. до 18020 руб./руб. Все это указывает на снижение эффективности обучения в исследуемой организации и ухудшение управления им. Следовательно, целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию управления обучение персонала в ООО «Нева Трейд».

Таким образом, оценив управление обучением персонала в ООО «Нева Трейд», сформулируем следующие выводы.

Предприятие ООО «Нева Трейд» на протяжении многих лет осуществляет поставку качественных продуктов питания, прошедших стандартизацию и сертификацию. За все время существования предприятие сумело закрепить свои позиции на продовольственном рынке, завоевав доверие сотен клиентов.

Ассортимент продукции, поставляемой предприятием ООО «Нева Трейд», довольно широк. Это мясные и рыбные изделия ведущих торговых марок,

консервированная продукция, бакалея, специи, напитки и многое другое. Не так давно предприятие начало поставлять молочные продукты под брендом «ПровиантЪ» и рыбные деликатесы «RichHaul», которые за небольшой промежуток времени стали любимым лакомством многих заказчиков.

Результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Нева Трейд» позволяют заключить, что в организации на протяжении анализируемого периода наблюдается сужение масштабов деятельности, однако в целом за период прибыльность и рентабельность организации повышались, что указывает на повышение эффективности деятельности предприятия. При этом наблюдалось ухудшение использования персонала, оборотных средств и затрат, и улучшение использования основных средств организации.

Обучение персонала ООО «Нева Трейд» проводится в соответствии с разработанной стратегией и утвержденным бизнес-планом организации. Работу по обучению персонала исследуемой организации организует и проводит отдел кадров при содействии руководителей структурных подразделений. Ответственность за проведение работы по обучению персонала несет менеджер по персоналу. Обучение сотрудников ООО «Нева Трейд» проходит в трех формах: обучение, которое проводится вне организации, E-learning на платформе Matrix LMS, оффлайн обучение.

В ходе исследования было определено, что проходной балл обучения составляет 70%, по результатам таблицы наблюдаем успешность обучения персонала на уровне 66% от общего числа работников, прошедших обучение. Успешность прохождения процедуры оценки составило 60%. Данные показатели свидетельствуют о низком уровне эффективности существующей системы управления обучением, что и обуславливает актуальность ее совершенствования.

Также ежегодно наблюдается снижение производительности труда, тогда как затраты на обучение на 1 работника ежегодно росли. Также важно отметить, что отдача от обучения персонала за анализируемый период снизилась с 27289 руб./руб. до 18020 руб./руб. Все это указывает на снижение эффективности

обучения в исследуемой организации и ухудшение управления им. Следовательно, целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд».

### **3 Пути совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации**

Управление обучением работников на предприятии направлено на повышение качества профессионального состава работников, формирование у них высокого профессионализма, мастерства, умения работать в новых экономических условиях и обеспечения на этой основе высокой производительного труда и эффективной занятости.

В данный период развития организация ООО «Нева Трейд» столкнулась со следующими проблемами в процессе управления обучением персонала:

- низкий уровень эффективности существующей системы управления обучением;
- снижение производительности труда при росте затрат на обучение персонала организации;
- отсутствие карты оценок сотрудников, что приводит к невозможности планирования обучения и развития персонала.

Поэтому с целью совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд» предлагается проект совершенствования процесса управления обучением персонала за счет внедрения процедуры оценки персонала.

Целью проекта является получением карт оценки личных и профессиональных компетенций отдела продаж и отдела снабжения. На основе полученных от оценки данных – оптимизировать штат персонала и повысить уровень мотивированности сотрудников к работе; разработать карты по развитию персонала. Для достижения целей проекта будут использованы следующие платформы: Matrix LMS.

В рамках проекта будет проходить обучение и оценка сотрудников отдела продаж и отдела снабжения исследуемой организации в онлайн и оффлайн формате. Оценка будет производиться с помощью метода 360 градусов. Оценка персонала по методу 360 градусов (или круговая оценка) – это метод оценки персонала по компетенциям, когда деловое окружение оценивает сотрудника на степень соответствия данного сотрудника занимаемой должности. Сущность метода 360 градусов заключается в том, что сотрудника оценивают несколько человек из его рабочего окружения: руководитель, коллега, наставник, коллега по проекту. Как правило, количество оценщиков составляет не менее четырех человек, что позволяет избежать субъективного фактора в оценке сотрудника одним человеком. При использовании этого метода оцениваются профессиональные и личностные компетенции, необходимые для эффективной работы сотрудника на занимаемой должности. Часто подобной оценке предшествует этап по разработке компетенций, содержащей в себе ряд ключевых компетенций сотрудника и описывает их проявление в работе. Подобный метод оценки позволяет не только оценить сотрудников на соответствие требованиям компании, но и определить их слабые стороны. Данная информация является отправной точкой для разработки как общей стратегии обучения и развития в компании, так и индивидуальных планов развития для каждого отдельного сотрудника. Часто метод 360 градусов, кроме круговой оценки делового окружения, включает также самооценку, позволяющую оценить степень соответствия мнения сотрудника о себе с мнением других оценщиков и, тем самым, дать более полную и полезную обратную связь, что было использовано при оценке сотрудников.

Одной из основных задач метода является определение степени соответствия сотрудника выдвигаемым требованиям и выявление как сильных сторон, так и компетенций, которые развиты недостаточно, с целью их развития.

Данный проект должен поддерживать следующие возможности:

- доступ внутренних пользователей;
- возможность найти необходимую информацию;

- обучение;
- тестирование и оценка;
- общение с руководством;
- вовлеченность работника в деятельность организации;
- предоставление обратной связи.

Структуризация проекта. Список работ:

- разработка обобщенных анкет для каждой должности, которые будут состоять из 2х блоков: оценка личностных качеств и оценка профессиональных навыков;
- размещение анкет в Matrix LMS;
- оценка сотрудниками самих себя по прописанным пунктам по шкале от 1 до 10, а также оценка коллег;
- оценка сотрудников их руководителями (таблица 4);
- собеседования с каждым сотрудником: обсуждение результатов оценки,
- обнаружение сильных и узких мест;
- обработка результатов оценки;
- разработка программ обучения и тестирований;
- размещение учебных материалов в Matrix LMS;
- обучение на платформе в Matrix LMS в формате отработки профессиональных знаний и навыков: тестирование, задачи для саморазвития сотрудникам отдела продаж и отдела снабжения (инструкция по подаче заявки на обучение представлена в Приложении А);
- обработка и обнародование результатов.



Таблица 4 – Распределение должностей – субъектов и объектов оценки персонала в ООО «Нева Трейд»

Объект оценивания	Субъект оценивания
Руководитель отдела продаж	Коммерческий директор, Начальник отдела кадров
Сотрудники отдела продаж	Руководитель отдела продаж, Начальник отдела кадров
Руководитель отдела снабжения	Коммерческий директор, Начальник отдела кадров
Сотрудники отдела снабжения	Руководитель отдела снабжения, Начальник отдела кадров

Список исполнителей: Коммерческий директор, Начальник отдела кадров, Руководители структурных подразделений, сотрудники (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица ответственности по проекту в ООО «Нева Трейд»

Исполнители	Работы									
	Разработка анкет	Размещение анкет на обучающей платформе	Оценка сотрудниками самих себя и коллег	Собеседования специалиста по кадрам с каждым сотрудником	Оценка руководителями своих подчиненных	Обработка результатов	обучения, информационных материалов и	Размещение учебных материалов на платформе	Обучение на платформе	Обработка и публикация результатов
Коммерческий директор	-	-	-	-	-	-	-	-	-	P
Руководитель отдела кадров	P+	P+	S	S	P+	P+	P+	P+	S	P+
Руководители отделов	S	-	-	P+	S	-	S	-	S	-
Сотрудники, которые подлежат оценке	-	-	P+	-	S	-	-	-	P+	-

Условные обозначения: P – первичная ответственность; S – вторичная ответственность; + – лицо, выполняющее работу.

Рассмотрим организационную структуру проекта в рамках предприятия (рисунок 4).

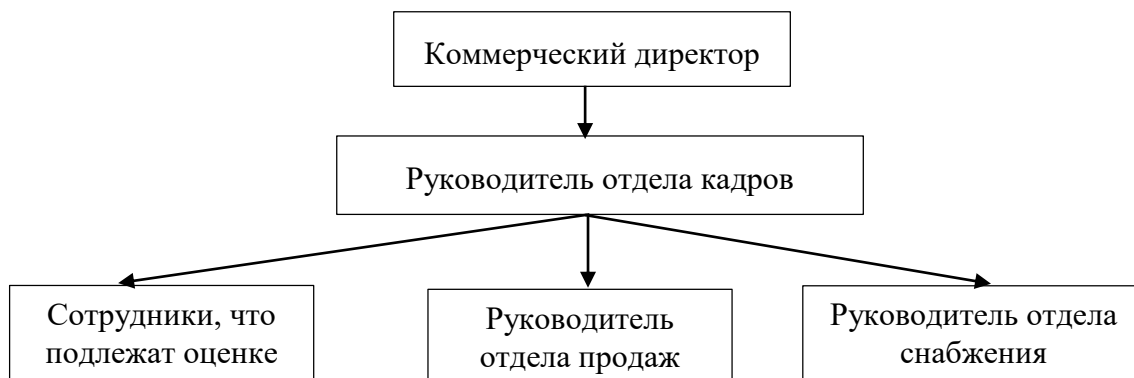


Рисунок 4 – Организационная структура проекта в рамках ООО «Нева Трейд»

Важным звеном планирования внедрения проекта является определение необходимых для его реализации ресурсов (таблица 6).

Таблица 6 – Список ресурсов и таблица их распределения по работам

Ресурсы	Работы									
	Разработка анкет	Размещение анкет на обучающей платформе	Оценка сотрудниками самих себя и коллег	Собеседования специалиста по кадрам с каждым сотрудником	Оценка руководителями своих подчиненных	Обработка результатов	обучения, информационных материалов и	Размещение учебных материалов на платформе	Обучение на платформе	Обработка и публикация результатов
Информация о должностях	+						+			
Должностные инструкции	+						+			
Информационные материалы поставщиков реализуемой продукции	+						+			

Продолжение таблицы 6

Ресурсы	Работы									
	Разработка анкет	Размещение анкет на обучающей платформе	Оценка сотрудниками самих себя и коллег	Собеседования специалиста по кадрам с каждым сотрудником	Оценка руководителями своих подчиненных	Обработка результатов	Разработка программы обучения, информационных материалов и тестирования	Размещение учебных материалов на платформе	Обучение на платформе	Обработка и публикация результатов
Платформа Matrix LMS		+	+	+	+	+		+	+	
Microsoft Office	+	+		+		+	+	+	+	
Ноутбук и электронная почта	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Бумага					+					

Управление временными параметрами проекта заключается в построении диаграммы Ганта и сеточной модели, используемые для иллюстрации графика работ в рамках проекта. Для их конструирования пропишем сроки выполнения этапов проекта (таблица 7).

Таблица 7 – Временные параметры проекта в ООО «Нева Трейд»

Этап проекта	Начало	Длительность	Конец
Содержательное наполнение руководителями структурных подразделений блока «профессиональные компетенции» для анкет оценки	30.05.2022	5 дней	03.06.2022

Продолжение таблицы 7

Этап проекта	Начало	Длительность	Конец
Содержательное наполнение специалистом по кадрам блока «личностные компетенции» для анкет оценки	30.05.2022	5 дней	03.06.2022
Обобщение информации и разработка анкет оценки для каждой должности	06.06.2022	4 дня	09.06.2022
Размещение анкет в Matrix LMS	10.06.2022	1 день	10.06.2022
Подготовка для каждого сотрудника конвертов с инструкциями и паролями	13.06.2022	3 дня	15.06.2022
Проинформировать сотрудников о процедуре и целях оценки, раздать конверты из инструкциями	16.06.2022	2 дня	17.06.2022
Оценка сотрудниками самих себя и коллег	20.06.2022	5 дней	24.06.2022
Оценка руководителями своих подчиненных	27.06.2022	5 дней	01.07.2022
Разработка сценария собеседования и оценочных вопросов	04.07.2022	5 дней	08.07.2022
Обработка результатов I этапа оценки	11.07.2022	2 дня	12.07.2022
Собеседования специалиста по кадрам с каждым сотрудником	13.07.2022	3 дня	15.07.2022
Подготовка до этапа обучения сотрудников, корректирование и дообработка учебных планов, информационных материалов и тестирований	18.07.2022	5 дней	20.07.2022
Обучение на платформе Matrix LMS	21.07.2022	16 дней	05.08.2022
Обработка и публикация результатов	08.08.2022	3 дня	10.08.2022

Диаграмма Ганта наглядно отображает временные рамки задач в той последовательности, в которой они должны проходить на протяжении проекта и позволяет управлять выполнением этапов проекта. Сеточная модель – графическая информационная модель комплекса взаимосвязанных работ, отражающая в определенной степени достоверности частичной упорядоченности работ во времени.

Сеточная модель проекта охватывает следующие звенья (рисунок 5):

- Прописан блок профессиональных компетенций.
- Прописан блок личных компетенций.

- Разработаны анкеты.
- Анкеты размещены на Matrix LMS.
- Подготовлены конверты с инструкциями для сотрудников.
- Розданы инструкции сотрудникам.
- Получены профили оценок сотрудников.
- Получены результаты оценки сотрудников их руководителями.
- Разработан сценарий собеседований.
- Обработаны результаты.
- Проведены собеседования специалиста по кадрам с сотрудниками.
- Подготовлены программы обучения.
- Проведено обучение сотрудников.
- Обработаны и обнародованы результаты оценки и обучения.

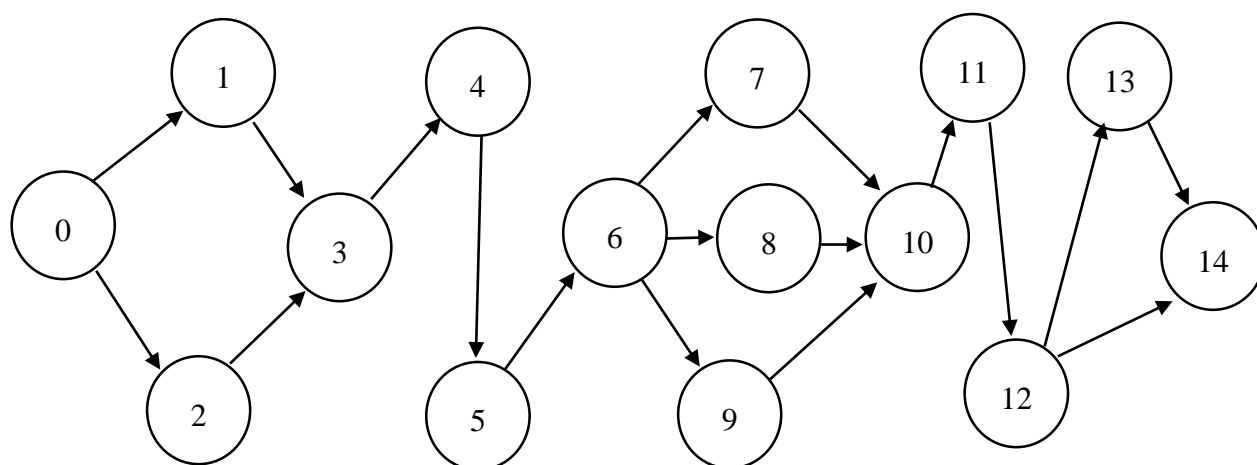


Рисунок 5 – Сетевой график проекта в ООО «Нева Трейд»

Из графика видим совмещение работ 1 и 2 этапов, 7, 8 и 9 этапов, 13 и 14 этапов, что приводит к конфликту ресурсов. Построим диаграмму Ганта проекта в ООО «Нева Трейд» для наглядности сроков выполнения каждого этапа (Приложение Б).

Управление командой. Распределение ролей и функций: руководитель отдела кадров – руководитель проекта и основной исполнитель; руководители

структурных подразделений – оказывают помощь в разработке учебных и оценочных материалов для отдела кадров согласно должностям соответствующих отделов, информирующих своих подчиненных о важности процедуры оценки, производят оценку своих подчиненных; сотрудники – проходят оценку и обучение; коммерческий директор – утверждает проект и делает выводы по результатам проекта.

Формат и частота коммуникаций руководителя проекта с его участниками:

- с коммерческим директором: на начальном этапе – утверждение деталей проекта, на конечном этапе – обсуждение результатов сотрудников;
- с руководителями структурных подразделений: на начальном этапе – разработка анкет, на промежуточных этапах – обсуждение результатов оценки и обучения их подчиненных;
- с сотрудниками: на этапе собеседований – обсуждение результатов оценки;
- во время обучения – сопровождающая помощь.

SWOT-анализ проекта заключается в прогнозировании всех перспектив и рисков (таблица 8).

Таблица 8 – SWOT-анализ проекта в ООО «Нева Трейд»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматизация процесса</li> <li>– Прочная информационная база</li> <li>– Структуризация процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Малое количество привлеченных специалистов</li> <li>– Неготовность руководителей структурных подразделений брать на себя ответственность за внедрение проекта</li> <li>– Проект – первая полноценная процедура оценки в организации</li> <li>– Существенные отличия качественной структуры персонала: существует доля сотрудников, которые не разбираются в современных технологиях и не готовы к онлайн формату</li> </ul>
Возможности (перспективы)	Угрозы (риски)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Быстрая и достоверная обработка результатов</li> <li>– Качественные карты необходимых компетенций</li> <li>– Понятная картина уровня профессиональных навыков персонала</li> <li>– Повышение мотивации персонала и производительности за счет освоения новых компетенций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Малое количество руководителей в реализации проекта и, как следствие, отсутствие у персонала чувство важности, ухудшение качества организации и коммуникации</li> <li>– Невосприятие персоналом нововведений и, как следствие, снижение мотивированности</li> </ul>

Завершение проекта, включающего:

- завершение работ по созданию продукта проекта;
- передачу результатов проекта генеральному директору;
- расформирование команды проекта;
- анализ опыта проекта, документирование.

Завершение проекта состоится после того, как будут составлены карты компетенций каждого сотрудника отдела продаж, отдела снабжения, а результаты оценки будут суммированы и обнародованы. После чего команде необходимо будет счесть экономический эффект от действия проекта. При условии, что количество сотрудников, которые успешно прошли оценку, составит более 80% - система ежегодного оценивания будет считаться успешной. По результатам проекта – будет происходить материальная мотивация команды.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мер

Рассмотрев проект совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд», перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий.

В таблице 9 представим расчет затрат на реализацию проекта совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд».

Таблица 9 – Расчет затрат на реализацию проекта совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд»

Статья затрат	Величина затрат, тыс.руб.
Затраты на обучение персонала	35
Затраты на оплату труда работникам, которые заняты разработкой проекта	84
Затраты на расходный материал (конверты, бумага)	4
Итого:	123

Как показывают расчеты таблицы 9, общие затраты на реализацию проекта в исследуемой организации составят 123 тыс.руб.

Внедрение предложенного проекта совершенствования управления обучением персонала окажет положительное влияние на финансовые результаты деятельности организации. Для того чтоб определить на сколько сможет повысится выручка организации проведем экспертный опрос. В качестве экспертов будут выступать работники организации следующих должностей:

- генеральный директор;
- коммерческий директор;
- руководитель отдела продаж;
- руководитель отдела снабжения;
- руководитель отдела кадров.

В таблице 10 представим результаты экспертного опроса касательно предполагаемого роста выручки организации.



Таблица 10 – Результаты экспертного опроса касательно предполагаемого роста выручки ООО «Нева Трейд»

Наименование должности	Предполагаемый рост выручки организации				
	1%	2%	3%	4%	5%
Генеральный директор	-	+	-	-	-
Коммерческий директор	-	-	+	-	-
Руководитель отдела продаж	-	-	-	-	+
Руководитель отдела снабжения	-	-	-	+	-
Руководитель отдела кадров	-	-	+	-	-

Далее рассчитаем средний показатель прироста выручки по оценкам экспертов:  $(2\% + 3\% + 5\% + 4\% + 3\%) / 5 = 3,4\%$ .

Тогда прогнозный размер выручки организации составит:

$$B_{\text{прогн}} = 2883200 \times 1,034 = 2981228,8 \text{ тыс. руб.}$$

Далее целесообразно рассчитать показатели экономического эффекта (ЭКЭ) и экономической эффективности (ЭКЭФ) от реализации предложенных мероприятий согласно следующим формулам:

$$ЭКЭ = \Phi P - ЗМ, \quad (1)$$

где  $\Phi P$  – финансовый результат от реализации предложенных мер;

$ЗМ$  – затраты на реализацию предложенных мер.

$$ЭКЭФ = \frac{\Phi P}{ЗМ}. \quad (2)$$

В таблице 11 представим расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий.

Таблица 11 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий для ООО «Нева Трейд»

Показатель	Величина показателя
Финансовый результат от реализации предложенных мер, тыс.руб.	2981228,8 – 2883200 = 98028,8
Затраты на реализацию предложенных мер, тыс.руб.	123
Экономический эффект, тыс.руб.	97905,8
Экономическая эффективность, руб./руб.	796,98

Как видно из полученных расчетов, экономический эффект от реализации предложенных мер составит 97905,8 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 796,98 руб./руб. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Таким образом, разработав пути совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд», сформулируем следующие выводы.

В данный период развития организация ООО «Нева Трейд» столкнулась со следующими проблемами в процессе управления обучением персонала:

- низкий уровень эффективности существующей системы управления обучением;
- снижение производительности труда при росте затрат на обучение персонала организации;
- отсутствие карты оценок сотрудников, что приводит к невозможности планирования обучения и развития персонала.

Поэтому с целью совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд» предлагается проект совершенствования процесса управления обучением персонала за счет внедрения процедуры оценки персонала.

Целью проекта является получением карт оценки личных и профессиональных компетенций отдела продаж и отдела снабжения. На основе

полученных от оценки данных – оптимизировать штат персонала и повысить уровень мотивированности сотрудников к работе; разработать карты по развитию персонала.

Было определено, что общие затраты на реализацию проекта в исследуемой организации составят 123 тыс.руб., экономический эффект от реализации предложенных мер составит 97905,8 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 796,98 руб./руб. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

## Заключение

Обучение персонала – это одна из функций менеджмента, направленная на то, чтобы содействовать членам трудового коллектива всех иерархических звеньев в овладении квалификацией, необходимой для выполнения современных и будущих профессиональных требований. Обучение персонала позволяет решать основные задачи как в интересах организации – повышения эффективности и качества труда, так и в интересах человека – повышение уровня жизни, создание возможностей для реализации своих способностей. Для достижения максимальной эффективности профессионального обучения персоналу следует использовать формы и методы системно в сочетании и взаимодействии, что позволит добиться высокого качества трудового потенциала и обеспечит высокий уровень прибыльности и конкурентоспособности предприятий как на отечественном, так и на мировом рынках.

В настоящее время существует значительное количество разнообразных методов обучения, активно используемых в настоящее время, однако среди них следует выделить несколько современных, наиболее отвечающих потребностям предприятия и трендам развития технологий. К ним следует отнести: Secondment, Budding, баскет-метод, обучение действию.

Появление новых инновационных технологий позволяет предприятиям изменять подходы к обучению персонала и создавать более эффективные учебные мероприятия за счет интеграции современных разработок в обучающий процесс. К инновационным методам управления обучением персонала могут быть отнесены следующие методы: видеообучение, мобильное обучение, виртуальные тренажеры.

Предприятие ООО «Нева Трейд» на протяжении многих лет осуществляет поставку качественных продуктов питания, прошедших стандартизацию и сертификацию. За все время существования предприятие сумело закрепить свои позиции на продовольственном рынке, завоевав доверие сотен клиентов.

Ассортимент продукции, поставляемой предприятием ООО «Нева Трейд», довольно широк. Это мясные и рыбные изделия ведущих торговых марок, консервированная продукция, бакалея, специи, напитки и многое другое. Не так давно предприятие начало поставлять молочные продукты под брендом «ПровиантЪ» и рыбные деликатесы «RichHaul», которые за небольшой промежуток времени стали любимым лакомством многих заказчиков.

Результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Нева Трейд» позволяют заключить, что в организации на протяжении анализируемого периода наблюдается сужение масштабов деятельности, однако в целом за период прибыльность и рентабельность организации повышались, что указывает на повышение эффективности деятельности предприятия. При этом наблюдалось ухудшение использования персонала, оборотных средств и затрат, и улучшение использования основных средств организации.

Обучение персонала ООО «Нева Трейд» проводится в соответствии с разработанной стратегией и утвержденным бизнес-планом организации. Работу по обучению персонала исследуемой организации организует и проводит отдел кадров при содействии руководителей структурных подразделений. Ответственность за проведение работы по обучению персонала несет менеджер по персоналу. Обучение сотрудников ООО «Нева Трейд» проходит в трех формах: обучение, которое проводится вне организации, E-learning на платформе Matrix LMS, оффлайн обучение.

В ходе исследования было определено, что проходной балл обучения составляет 70%, по результатам таблицы наблюдаем успешность обучения персонала на уровне 66% от общего числа работников, прошедших обучение. Успешность прохождения процедуры оценки составило 60%. Данные показатели свидетельствуют о низком уровне эффективности существующей системы управления обучением, что и обуславливает актуальность ее совершенствования.

Также ежегодно наблюдается снижение производительности труда, тогда как затраты на обучение на 1 работника ежегодно росли. Также важно отметить,

что отдача от обучения персонала за анализируемый период снизилась с 27289 руб./руб. до 18020 руб./руб. Все это указывает на снижение эффективности обучения в исследуемой организации и ухудшение управления им. Следовательно, целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд».

В данный период развития организация ООО «Нева Трейд» столкнулась со следующими проблемами в процессе управления обучением персонала:

- низкий уровень эффективности существующей системы управления обучением;
- снижение производительности труда при росте затрат на обучение персонала организации;
- отсутствие карты оценок сотрудников, что приводит к невозможности планирования обучения и развития персонала.

Поэтому с целью совершенствования управления обучением персонала в ООО «Нева Трейд» предлагается проект совершенствования процесса управления обучением персонала за счет внедрения процедуры оценки персонала.

Целью проекта является получение карт оценки личных и профессиональных компетенций отдела продаж и отдела снабжения. На основе полученных от оценки данных – оптимизировать штат персонала и повысить уровень мотивированности сотрудников к работе; разработать карты по развитию персонала.

Было определено, что общие затраты на реализацию проекта в исследуемой организации составят 123 тыс.руб., экономический эффект от реализации предложенных мер составит 97905,8 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 796,98 руб./руб. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

## Список используемой литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие / В.В. Авдеев. М. : Финансы и статистика, 2019. 544 с.
2. Бажин А.С., Светайло Р.В., Овчинников А.С. Перспективные методы и стили обучения персонала // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (14). С. 306-311.
3. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 439 с.
4. Бобков А.В. Обучение и развитие персонала / А.В. Бобков. М. : ЮНИТИ, 2019. 202 с.
5. Григорян В.В. Методы активного организационного обучения персонала // Экономика и социум. 2019. № 5-1 (36). С. 163-168.
6. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2017. 288 с.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор, найм и обучение: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. М. : Центр, 2019. 336 с.
8. Елкина В.Н., Козлова Ю.С. Управление организацией обучения персонала // Экономика и социум. 2021. № 5-2 (84). С. 123-128.
9. Иванова Е.В. Система обучения персонала, ее роль в развитии современной организации // Экономика и социум. 2019. № 12 (55). С. 103-115.
10. Иванченко Л.С. Инновационные методы обучения персонала // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 1. С. 160-165.
11. Колесниченко Е.А., Иванова Е.Ю., Выжимова Н.Г. Совершенствование методов обучения персонала в организации // Бюллетень науки и практики. 2018. № 5. С. 474-485.
12. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н.В. Антонова [и др.]; под редакцией Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. М. : Издательство Юрайт, 2020. 370 с.

13. Краснова Н.В. Развитие персонала компании / Н.В. Краснова. М. : Московская Финансово-Промышленная Академия, 2019. 118 с.
14. Кривошекова Д.П. Совершенствование процесса обучения персонала // Экономика и социум. 2020. № 12 (55). С. 165-168.
15. Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации // *Juvenis scientia*. 2020. № 2. С. 19-25.
16. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К.Г. Кязимов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 202 с.
17. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании: учебное пособие. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. 264 с.
18. Онлайн-сервисы для обучения сотрудников: обзор 11 популярных платформ. – URL: <https://checkroi.ru/blog/servisy-dlya-korporativnogo-obucheniya/>.
19. Петров М.А. Оценка эффективности обучения персонала // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2020. № 1-2. С. 203-209.
20. Правда и мифы о неформальном обучении. – URL: <https://hr-portal.ru/story/pravda-i-mify-o-neformalnom-obuchenii>.
21. Прокопьев А.В., Чернышева Т.Н. Современные методы обучения персонала в организации и их влияние на развитие человеческого потенциала // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 4-2. С. 236-244.
22. Сарычева Т.А., Игумнов О.А. Комплексная оценка эффективности системы обучения персонала предприятий // Экономика и социум. 2020. № 12-3 (31). С. 183-191.
23. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций : учеб. пособие. - СПб : Изд-во СПбГЭУ, 2019. 124 с.
24. Современная организация обучения персонала: дорога в будущее. – URL: <https://hr-portal.ru/story/sovremennaya-organizaciya-obucheniya-personala-doroga-v-budushchee>.



25. Соловьёв Д. П. Обучение и развитие персонала : учеб. пособие. Самара : Изд-во Самар. гос. экон.ун-та, 2019. 204 с.
26. Стереотипы об обучении персонала. – URL: <https://hr-portal.ru/story/stereotipy-ob-obuchenii-personala>.
27. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. 256 с.
28. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 30.04.2022).
29. Федеральный закон от 29.12. 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://zakon-obobrazovanii.ru/79.html> (дата обращения: 30.04.2022).
30. Цыпкин Ю.А. Обучение персонала: учебное пособие. М. : «Юнити-Дана», 2020. 544 с.
31. Шакирова Р.М. Организация системы обучения персонала на предприятии // Экономика и социум. 2019. № 2-5 (15). С. 28-32.

## Приложение А

### Инструкция по подаче заявки на обучение в отдел персонала

Выявление потребности в обучении является неотъемлемым этапом процесса обучения.

Выявление потребности в обучении осуществляется на основе обработки первичных документов, формы которых приведены в данной Инструкции.

Работа по выявлению потребности в обучении, а именно формирование содержательной части программ, выбор форм и методов обучения, а также групп участников обучения является функцией Отдела персонала совместно с Генеральным директором организации.

Окончательный план обучения утверждает Генеральный директор ООО «Нева Трейд».

#### 1. Заявки руководителей отделов

Руководители отделов подают заявки на обучение своих сотрудников раз в год с возможностью внесения изменений раз в квартал. Руководитель составляет заявку на основе результатов работы сотрудников и личных наблюдений.

Форма №1

Заявка на обучение в период _____					
Отдел _____					
Категория	ФИО сотрудника	Должность	Содержание обучения	Сроки	Обоснование
Внутренние тренинги					
Внешнее обучение					
Повышение квалификации					
Семинары и конференции					

## Продолжение приложения А

### 2. Заявки сотрудников на обучение.

#### Продолжение приложения А

Сотрудники основных отделов могут пройти обучение за счет организации в соответствии с «Положением об обучении персонала за счет организации». Учет заявок осуществляется поквартально.

Сотрудники подают заявки по установленной форме не менее чем за 3 (три) месяца до предполагаемой даты начала обучения.

Форма №2

ФИО	
Отдел	
Должность	
Вид обучения	
Содержание обучения	
Срок обучения	
Предполагаемая полная стоимость обучения	
Предполагаемый размер субсидии	
Основание для обучения	

## Приложение Б

### Диаграмма Ганта проекта в ООО «Нева Трейд»

Этапы	30.05.2022	06.06.2022	10.06.2022	13.06.2022	16.06.2022	20.06.2022	27.06.2022	29.06.2022	04.07.2022	11.07.2022
Прописание блока профессиональных компетенций										
Прописание блока личных компетенций										
Обобщение информации и разработка анкет для каждой должности										
Размещение анкет на Matrix LMS										
Подготовка конвертов с инструкциями для сотрудников										
Проинформировать сотрудников о процедуре и цели оценки, раздать конверты с инструкциями										
Оценка сотрудниками самих себя и коллег										
Оценка руководителями своих подчиненных										
Разработка сценария собеседований и оценочных вопросов										
Обработка результатов I этапа оценки										
Собеседования с каждым сотрудником										
Подготовка до этапа обучения сотрудников, корректировка и доработка учебных материалов										
Обучение на платформе Matrix LMS										
Обработаны и обнародованы результаты оценки и обучения										

Рисунок Б.1 – Диаграмма Ганта проекта в ООО «Нева Трейд»