

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)

---

(направленность (профиль)/специализация)

---

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

на тему Управление развитием персонала организации (на примере АО «ГНЦ НИИАР»)

Студент

О.В. Лычникова  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Управление развитием персонала организации (на примере АО «ГНЦ НИИАР»)».

Актуальность исследования заключается в том, что 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.

Объектом исследования является АО «ГНЦ НИИАР».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу развития персонала организации.

Цель исследования: разработать мероприятия по развитию персонала организации.

Задачи исследования: изучить теоретические основы развития персонала организации; оценить развитие персонала АО «ГНЦ НИИАР»; разработать мероприятия по развитию персонала АО «ГНЦ НИИАР».

Для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР» было предложено два блока мероприятий. Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), предложено 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. Общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения на АО «ГНЦ НИИАР» составляет 1 млн. 105 тыс. 800 руб.



## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы развития персонала организации.....	8
1.1 Сущностное содержание работы по развитию персонала организации....	8
1.2 Современные тренды процесса развития персонала организации .....	20
2 Анализ развития персонала АО «ГНЦ НИИАР».....	30
2.1 Краткая характеристика организации .....	30
2.2 Анализ развития и обучения персонала организации .....	38
3 Разработка мероприятий по развитию персонала АО «ГНЦ НИИАР».....	63
3.1 Мероприятия по развитию персонала организации.....	63
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	69
Заключение .....	72
Список используемой литературы .....	76
Приложение А Формы проведения обучения и развития персонала .....	81
Приложение Б Планирование профессионального развития и обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР».....	83
Приложение В Анкета .....	84
Приложение Г Результаты исследования системы развития персонала .....	86
Приложение Д Предложения по совершенствованию процесса дистанционного обучения в АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (второй блок) ..	89

## 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 исследования 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 АО «ГНЦ НИИАР».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу развития персонала организации.

Цель исследования: разработать мероприятия по развитию персонала организации.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы развития персонала организации;
- оценить развитие персонала АО «ГНЦ НИИАР»;
- разработать мероприятия по развитию персонала АО «ГНЦ НИИАР».

Теоретической основой работы являются нормативно-правовые акты, международные и отечественные стандарты в сфере организации обучения и развития персонала, зарубежные и отечественные научные публикации, работы авторов по теме исследования.

Методологическая основа исследования базируется на применении универсальных методов сбора и обобщения информации при проведении кабинетных исследований.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанных предложений по

совершенствованию развития персонала в деятельности АО «ГНЦ НИИАР».

# **1 Теоретические основы развития персонала организации**

## **1.1 Сущностное содержание работы по развитию персонала организации**

«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 «развитие 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 [1]. Можно сказать, что элементами системы развития персонала являются профессиональное обучение сотрудников, управление карьерой, формирование и развитие кадрового резерва» [18].

«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 «развитие 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 [3]. 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 определяют,

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].
- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» содержит гл. 9 «Профессиональное обучение», в которой цель такого обучения сформулирована как «приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования» [55, с. 38].

Согласно российскому законодательству, «все виды деятельности по развитию работников должны быть основаны на равных возможностях, без всякой дискриминации по таким, например, признакам, как национальность,

возраст или пол.

Если законодательные акты Российской Федерации определяют принципы обучения персонала, то решения Правительства РФ устанавливают квалификационные требования к персоналу на разных должностях. Так, в 2015 г. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации утвержден профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», в котором содержится характеристика обобщенной трудовой функции «деятельность по развитию персонала», а также представлены квалификационные требования к образованию и обучению специалиста по обучению и развитию персонала. Данный стандарт обязателен для применения в органах государственного и муниципального управления, в компаниях с государственным участием. Что же касается других организаций, то использовать его или нет, решает руководитель компании» [22].

Таким образом, предлагается трактовать, развитие 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.

С точки зрения В. П. Егоршина, развитие 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 развитие 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 [6].

Такие авторы, как И.В. Галимзянов, Л.А. Гилимханова и Е.В. Галинская отражают в своих трудах, что зачастую перед руководителями возникает проблема неправильно понимания развития и обучения персонала, они его отождествляют только с профессиональным развитием личности. То есть руководство нацелено на развитие персонала, только с целью повышения прибыли предприятия, не руководствуясь такими моментами как климат в коллективе или качество труда [8].

Исходя из выше сказанного, можно представить систему обучения и развития 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 [9].

Виды обучения и развития персонала – это классификация методов, которые направлены на совершенствование компетенций, расширение уровня знаний и общее развитие кадров [10]. 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 [25]. 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 [14]. Отдельно выделяют дистанционные

программы, которые можно проходить, когда удобно и где угодно [15]. При этом форма подачи информации может быть любой [11].

Таблица 1 – Задачи и цели обучения и развития 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

Базовые виды профессионального обучения и развития 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 профессию, 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 [16, с. 40].

Далее предлагается остановиться на современных формах обучения и развития 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 [18, с.40].

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.

Формы проведения обучения и развития обобщены 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» [17];
- «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» [12]. 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» [12];
- «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].

Каждая компания формирует индивидуальную, не поддающуюся копирования систему обучения, которая зависит от основных факторов, представленных на рисунке 1.

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 [4]. 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 долговременных и кратковременных организационных целей компании на всех этапах стратегического развития.

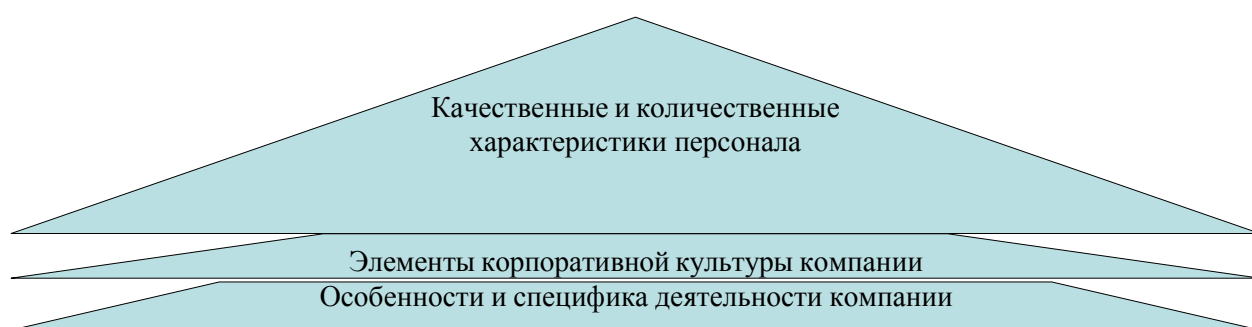


Рисунок 1 – Факторы формирования процесса обучения и развития персонала компании

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» [38, с. 62].

«Эффективно организованный процесс обучения и развития 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.» [26, с. 23]

«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 разработанным показателям) основных работников, а также опросы и анкетирование работников» [27].

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 [28]. Главный потенциал компании заключен в кадрах. Без

нужных квалифицированных работников компания не сможет достичь основных стратегических целей [30].

## **1.2 Современные тренды процесса развития персонала организации**

Создание эффективной стратегии обучения и развития персонала является одной из важнейших задач для многих компаний [32]. 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 [31].

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 [34]:

- один из основных ресурсов компании [37];
- ресурс, в зависимости от выполнения основных функциональных задач которого находится удовлетворение потребителей;
- частью заинтересованных лиц компания [19, с. 147].

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 [39].

Модель стратегии обучения и развития персонала – «это организация деятельности обучающегося и обучающего, при которой [43]:

- 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 [41];

- обучающий выступает в роли консультанта, эксперта по технологии обучения, оказывая обучающемуся помощь в организации процесса обучения» [33, с. 95].

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 [45]. 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» [18].

Роль обучаемого является в современной стратегии значимой на всех этапах процесса обучения. На всех этапах стратегии обеспечивается тесное взаимодействие обучаемого и обучающего [47]. Данный фактор определяет технологию обучения взрослых людей, используемые методы и сами этапы стратегии обучения [46].

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 [48].

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 включить четыре шага: генерация (оценка) стратегии, выбор стратегии, детализация стратегии и по основным функциям управления персоналом и создание механизма корректировок [35, с. 233].

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» [29, с. 102].

Все этапы построения стратегии обучения и развития персонала должны соответствовать актуальным тенденциям в развитии персонала. Рассмотрим некоторые особенности современной стратегии, которые необходимо учесть.

Во-первых, ориентация на потребности подразделений компании при выборе тематики обучения для персонала. Современные компании обучают



тому, что нужно сотрудникам здесь и сейчас для решения стоящих перед ними задач. Отмечается акцент на качественной составляющей обучения: если речь идет о внутрифирменном обучении, то руководитель подразделения участвует в разработке стратегии обучения и наполнении программ; если обучение проводит сторонняя организация, то разрабатываемая обучающая программа максимально учитывает специфику и задачи подразделения [52, с.107].

Вторая важная тенденция – ориентация на междисциплинарные навыки *soft skills* в противовес *hard skills* – профессиональным навыкам. Сейчас для успешности сотрудника на своей позиции признается важность таких навыков, как эмоциональный интеллект, управление изменениями, межпоколенческая коммуникация, кросс-функциональное взаимодействие [49, с. 78].

Третья тенденция связана с возрастанием интереса к игровому формату обучения. Сотрудники, среди которых с каждым годом все больше миллениалов и представителей поколения «Z», нуждаются в чем-то новом и нестандартном, хотят удивляться и испытывать эмоции. Решением этой задачи стало включение в тренинговый формат деловых игр, бизнес-симуляций и т.п. Дополнительное преимущество такого формата – более глубокое погружение в тематику и, как следствие, повышение результативности обучения.

Четвертая тенденция – интерес к комплексным программам обучения. Постепенно менеджеры по обучению персонала приходят к пониманию необходимости формирования у сотрудников привычки учиться, что возможно только при системном подходе. Например, заказчик обучения на основе действующей модели компетенций обозначает для тренера текущий и желаемый уровень сотрудников по результатам обучения, и задача тренера – предложить такие мероприятия, чтобы получить нужный уровень развития компетенций [44, с. 22].

Пятая тенденция – привлечение к обучению как внешних, так и внутренних тренеров. Оба варианта имеют и свои преимущества, и спорные моменты. Наиболее эффективным представляется смешанный формат: когда часть обучения, требующая максимального погружения в специфику, проводит корпоративный университет, а часть, где требуется максимально широкий охват тематики, проводят внешние специалисты.

В заключение отметим, что современные постоянно меняющиеся условия рыночной экономики требуют от менеджеров по обучению и развитию персонала постоянного изучения рынка труда и применения новых методов и способов обучения и развития персонала.

Перечислив ключевые тенденции в стратегии обучения и развития персонала, стоит отметить, что современные постоянно меняющиеся условия рыночной экономики требуют от менеджеров по обучению и развитию персонала постоянного изучения рынка труда и применения все более новых методов и способов обучения и развития персонала для повышения эффективности стратегии [5, с. 598].

По данным РБК или Интерфакс последствия пандемии явно проявляются на системах и стратегиях обучения и развития персонала в 2021 году. Вот основные тенденции корпоративного обучения и развития персонала, обусловленные в рамках современных условиях пандемии: 56% компаний меняют свои учебные программы. 62% предприятий, пострадавших от изменений из-за COVID-1; в 2021 году будут больше тратить на обучение сотрудников; доля виртуального обучения по прогнозам увеличится за 2021 год на 16% [40].

В 2020 году порядка 98% компаний в той или иной форме использовали формат виртуального обучения и развития. В 2021 году переход в онлайн продолжится и станет более монументальным. Такая тенденция связана не только с пандемией – по данным информационных агентств, в компаниях с комплексным онлайн-обучением персонала выручка на одного сотрудника была на 218% выше, а рентабельность – на 24%.

В условиях пандемии все больше образовательной информации сотрудники потребляют с мобильных устройств. И если раньше онлайн-курсы разрабатывались с расчетом на прохождение с помощью обычных компьютеров и ноутбуков, то сейчас современному курсу будет возможность изучать со смартфона или планшета. Это может быть работа через специальное приложение или просмотр видео на небольшом экране [21, с. 30].

«Люди перестают устраиваться на работу только ради денег или профессиональной реализации. Их начинает интересовать процесс обучения, который создает для них бизнес. Более того, известный специалист в области управления персоналом Джош Берсин говорит, что специалисты в принципе считают возможность учиться одной из главных причин соглашаться на работу. Другими словами, если предприятия не будут вкладываться в развитие персонала, то современные и заботящиеся об эффективности сотрудники вряд ли будут стремиться в данную компанию» [40].

Чтобы построить востребованный HR-бренд, необходимо внедрить систему непрерывного обучения – сотрудники смогут учиться без отрыва от работы, а предприятия получат мотивированный и развивающийся персонал [20, с.57].

«В 2020-2021 гг. из-за внедрения удаленной работы руководителям приходится перестраиваться, учиться дистанционно управлять коллективом, измерять эффективность сотрудников. Нужны новые подходы к лидерству, новые способы мотивировать людей, которые оказались в замкнутом домашнем пространстве. Соответственно, растет спрос на курсы, которые могут дать менеджерам такие навыки. В РБК полагают, что в 2021 году все больше предприятий начнут не только внедрять корпоративное обучение, но и эффективно анализировать его результаты. Сейчас только 24% специалистов в отрасли не просто занимаются образованием, но и измеряют хотя бы показатели вовлеченности студентов, 96% профессионалов говорят, что планируют в ближайшее время внедрить системы сбора статистики и

аналитики. Из этого можно сделать два вывода: внедрять работу с данными в корпоративные программы помогает оценивать эффективность обучения, образовательных программы и мотивации сотрудников и если у предприятия много сотрудников, возможно, стоит разработать курс по внедрению систем аналитики (примечание: лучше иметь штатного аналитика, чем отдавать эти задачи на аутсорсинг)» [40].

«Образовательный тренд 2021 года для предприятий – возможность учиться в удобное время. И это тоже следствие пандемии. Опросы сотрудников показали, что 90% хотят в этом году продолжить работать из дома хотя бы частично, а 50% готовы перейти на дистанционную работу навсегда. Это значит, что запрос на гибкую работу и обучение будет только расти. Сотрудники хотят строить график как им удобно, а не так, как принято. Нет необходимости сидеть в офисе с 9 до 18 часов, если можно выполнить работу в другое время, и на результате это не отразится. С обучением то же самое – люди не готовы подстраиваться под время, удобное преподавателю. Лучше купить видеокурсы и заниматься в любое время. И не зависеть от расписания образовательной организации или преподавателей» [40].

Подводя итог, следует отметить, что «обучение и развитие 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» [44].

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.

## **2 Анализ развития персонала АО «ГНЦ НИИАР»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

АО «ГНЦ НИИАР» является крупнейшим в России научно-исследовательским институтом, одним из градообразующих предприятий города Димитровграда.

В институте действуют 6 исследовательских ядерных реакторов, крупнейший в Европе комплекс для послереакторных исследований элементов активных зон атомных реакторов, комплекс установок для НИОКР в области ядерного топливного цикла, радиохимический комплекс и комплекс по обращению с радиоактивными отходами.

Уникальная многопрофильная экспериментальная база НИИАР позволяет осуществлять исследования для обеспечения ключевых направлений развития ядерной энергетики России:

- создание и ввод в эксплуатацию конкурентоспособных на мировом рынке, экономичных и надежных энергоблоков с реакторами ВВЭР нового поколения;
- реакторные испытания и исследования по созданию перспективных конструкционных материалов для инновационных реакторов четвертого поколения;
- продление срока эксплуатации существующих энергетических реакторов с водным теплоносителем;
- снижение эксплуатационных затрат, повышение эффективности и безопасности существующих АЭС;
- разработка и демонстрация в опытном производстве инновационных ядерных технологий;
- оказание наукоемких инжиниринговых услуг, трансфер ядерных технологий в другие отрасли, в том числе ядерную медицину и промышленность.

В таблице 2 представлен анализ основных технико-экономических показателей деятельности АО «ГНЦ НИИАР».

Таблица 2 – Основные социально-экономические показатели деятельности АО «ГНЦ НИИАР» за 2019- 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	746014,5	1261103,6	2315128,1	515089,1	169,04	1054024,5	183,57
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	611968,4	919981,5	2134556,6	308013,1	150,33	1214575,1	232,02
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	134046,1	341122,1	180571,5	207076	254,48	-160550,6	52,93
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	6791	9073	10602	2282	133,60	1529	116,85
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	127255,1	332049,1	169969,5	204794	260,93	-162079,6	51,18
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	120464,1	322976,1	159367,5	202512	268,10	-163608,6	49,34
7. Численность ППП, чел.	333	323	349	-10	96,99	26	108,04
8. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9645,01	9916,74	12490,71	271,73	102,81	2573,96	125,95
9. Выработка одного работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	2240,28	3904,34	6633,60	1664,06	174,27	2729,25	169,90
10. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	28,96	30,70	35,79	1,73	106,00	5,08	116,57
11. Рентабельность, %	16,14	25,61	6,88	-	158,60	-	26,87

Два последних года стали для АО «ГНЦ НИИАР» знаменательными в плане достижения высоких производственных и финансово-экономических результатов. Из данных таблицы 2 следует, что в 2020 году по сравнению с 2019 годом, объем производства работ и услуг увеличился, как в натуральном, так и в стоимостном выражении и увеличение составило 69%.

В 2021 году по сравнению с 2020 годом рост производственных результатов составил 83,6%. Себестоимость продаж увеличилась в 2020 году на 127,5% по сравнению с 2019 годом; в 2021 году рост по сравнению с 2020 годом составил 914575,1 тыс. руб. или 56,5%. Резкое увеличение отпускных цен в 2020 году со стороны российских предприятий на 35-40% увеличилась стоимость производства работ и услуг.

Фонд зарплаты имеет ту же динамику, что и себестоимость продукции. То есть в 2020 году увеличился незначительно, на 17656,1 тыс. руб. или 16%, а в 2021 годом по сравнению с 2020 годом увеличение произошло на 47553,1 тыс. руб. или 37,2%. Средняя зарплата одного работника и одного основного специалиста увеличилась. Численность работников 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, это говорит о восстановлении перспективного развития деятельности АО «ГНЦ НИИАР».

В 2021 году фактический объем производства (работы и услуги) составили 100% от плана, АО «ГНЦ НИИАР» работал по заказам крупных предприятий и в условиях пандемии не имеет возможности приостанавливать основную деятельность.

Итак, анализ основных технико-экономических показателей работы АО «ГНЦ НИИАР» показал, что в 2019 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период, что можно объяснить проводимыми изменениями в структуре управления, а также капитальным ремонтом с целью обновления и модернизации оборудования. Однако рост показателей в 2021 году по сравнению с 2019 годом раскрывает хорошие



перспективы дальнейшей работы АО «ГНЦ НИИАР». Показатели оборота и движения кадров организации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели движения кадров АО «ГНЦ НИИАР» 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 3, можно указать, что в течение рассматриваемого периода, кадровый состав незначительно, но меняется, что является основанием для его изучения. 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.

Снижение текучести кадров за анализируемый период свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении кадрами. Руководство организации решает проблемы стабильности кадров путем материального удерживания сотрудников. Движение кадров отражает стабильность персонала, его удовлетворенность организацией труда, условиями и стимулами. Качественный анализ структуры коллектива, включает в себя следующие показатели: категории, пол и возраст (таблица 4).

Таблица 4 – Состав и структура персонала АО «ГНЦ НИИАР» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение (+/-), чел.		Темп роста, %	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
По категориям персонала										
Руководители	40	12	30	9	29	8	-10	-1	75	97
Служащие	25	7	16	5	12	4	-9	-4	64	75
Специалисты (основные)	170	51	177	55	191	55	7	14	104	108

Вспомогательные специалисты и рабочие	98	29	100	31	117	34	2	17	102	117
По гендерному признаку										

Продолжение таблицы 4

Показатель	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение (+/-), чел.		Темп роста, %	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
Мужчины	274	82	272	84	296	85	-2	24	99	109
Женщины	59	18	51	16	53	15	-8	2	86	104
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108
По возрасту										
18-25	57	17	56	17	68	19	-2	12	97	121
25-35	111	33	112	35	124	36	0	13	100	111
35-45	95	28	89	28	92	26	-5	3	95	103
45-55	53	16	52	16	51	15	-1	-1	97	99
Старше 55 лет	17	5	15	5	14	4	-2	0	87	98
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108

Анализ динамики численности работников АО «ГНЦ НИИАР» по категориям показывает, в каких группах персонала происходило за данный период наибольшее движение кадров. Так в 2020 году по сравнению с 2019 годом общая численность работников организации сократилась на 10 человек за счет сокращения численности руководителей и специалистов на 19 человек, увеличением основного персонала на 7 человек и вспомогательного персонала на 4 человека, что обусловлено увеличением объемов производства работ и услуг АО «ГНЦ НИИАР» и оптимизацией численности персонала подразделения. А в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдается рост общей численности работников на 26 человек связан с увеличением численности основного и вспомогательного персонала соответственно на 14 и 17 человек, и сокращением административного персонала на 5 человек. Таким образом, наибольшее движение кадров по удельному весу в каждой из категорий за период 2019-2021 года произошло в группе руководители (-25%) и среди специалистов – 50%.

Если рассматривать абсолютные показатели, то наибольшей группой, подвергшейся сокращению, явилась группа руководителей и специалистов

АО «ГНЦ НИИАР». Увеличение по численности произошло в группе основных и вспомогательных специалистов. Данная ситуация объясняется увеличением объемов производства работ и услуг, оптимизацией численности персонала организации. Анализ структуры персонала показывает, что основу его формирования составляет основной персонал, удельный вес которого в общей численности работников в 2019 году находится на уровне 51%, в 2020 году – 55% и в 2021 году – 55%. Это является характерным для данной организации, так как от количества и качества использования данной категории человеческих ресурсов зависят объемы его деятельности. Второй по значению категорией персонала является вспомогательный персонал, удельный вес которого составляет соответственно 29%, 31% и 34%. Наибольший удельный вес в общей численности работников составляют основной персонал, что является положительным моментом, так как именно от этой категории персонала зависит рост объема производства работ и услуг всего АО «ГНЦ НИИАР».

Специфика деятельности АО «ГНЦ НИИАР» приводит к тому, что основу персонала составляют мужчины. В результате этого численность мужчин в 2021 году увеличилась на 9%, а женщин на 4%. При изучении состояния человеческих ресурсов организации также необходимо отметить, что среди работников представлены различные возрастные категории. Положительным моментом в формировании персонала АО «ГНЦ НИИАР» можно назвать увеличение численности работников более молодого возраста. Так, в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась численность работников в возрасте от 18 до 25 лет на 12 человек, в возрасте от 25 до 35 лет на 13 человек, от 35 до 45 лет на 3 человека. Снижение численности отмечается в возрастной категории от 45 до 55 лет на 1 человека, старше 55 лет на 2 человека. Об омоложении трудового коллектива АО «ГНЦ НИИАР» также свидетельствует увеличение удельного веса наиболее молодых групп работников. Преобладание работников в достаточно молодом трудоспособном возрасте обеспечивает высокую обучаемость работников,

наличие у большей части из них хорошего творческого потенциала. Далее проведем анализ организации развития и обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР».

## **2.2 Анализ развития и обучения персонала организации**

Система обучения и развития АО «ГНЦ НИИАР» базируется на общих принципах кадровой политики организации и сформирована по составу функций системы управления персоналом, а именно: обеспечение трудовыми ресурсами, развитие трудового потенциала.

Руководство АО «ГНЦ НИИАР» большое значение уделяет подготовке высококвалифицированных кадров, обучению молодых специалистов, повышению квалификации специалистов. Для организации развития и обучения персонала в компании существует отдел подготовки персонала (ОПП). Деятельность специалистов служб по работе с персоналом способствует укреплению стабильности организации. Поле их деятельности обширно: в подразделениях дирекции по персоналу разрабатываются новые программы переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов, для структурных подразделений, внедряются новые современные обучающие программы и многое другое.

Руководители АО «ГНЦ НИИАР» давно осознали важность профессионального обучения своего персонала, о чем свидетельствует бюджет организации: в нем расходы на обучение – наибольшая статья после заработной платы, что составляет 2-5% всего бюджета или 2-10% фонда заработной платы. Кроме того, прослеживается четкая тенденция к росту затрат на профессиональное обучение.

С целью совершенствования системы обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР», приведения ее в соответствие действующему законодательству и структурным изменениям и обеспечения высокого уровня профессиональной квалификации работников, в организации введено в действие Положение «О профессиональном обучении персонала АО «ГНЦ НИИАР»». Это Положение регламентирует цели, задачи, и структуру управления системой профессионального обучения персонала, определяет содержание, виды, формы и способы организации профессионального обучения персонала АО

«ГНЦ НИИАР», устанавливает другие нормы в образовательной деятельности Общества.

Работа по организации профессионального обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР» ведется отделом подготовки персонала, а в структурных подразделениях – региональными организаторами обучения (РОО).

Профессиональное обучение персонала – целенаправленный процесс по формированию и повышению профессиональных знаний, совершенствованию профессиональных умений и навыков всех работников АО «ГНЦ НИИАР», формированию у них определенных качеств личности, ценностных ориентиров и норм поведения для повышения качества выпускаемой продукции (работ, услуг), освоения передового опыта и новых технологий, обеспечения эффективности и развития производства, выполнения других задач.

Система профессионального развития и обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР» (далее по тексту ПРОП) – совокупность структуры управления и участников учебного процесса; содержания, форм, видов, методов обучения разных категорий персонала; комплекса мер по планированию, организации и обеспечению учебного процесса. Система ПРОП включает следующие основные организационные и функциональные структуры:

- управление системой ПРОП;
- содержание и формы обучения персонала;
- обучающийся персонал;
- учебно-производственную базу АО «ГНЦ НИИАР»;
- педагогические кадры;
- нормативно-правовое и информационно-методическое обеспечение учебного процесса.

Обучение начинается с документов, проведем анализ руководящих документов и другой нормативно-технической документации по профессионально-экономическому обучению на АО «ГНЦ НИИАР».

Для организации обучения на АО «ГНЦ НИИАР» используется

нормативно-техническая документация. В таблице 5 показаны документы, определяющие общие требования к системе менеджмента качества по подготовке и повышению квалификации персонала, планированию обучения и корпоративные требования к персоналу.

Перечисленные в таблице 5 документы являются основными нормативно-техническими документами для подготовки и повышения квалификации персонала АО «ГНЦ НИИАР», 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 5 – 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 АО «ГНЦ НИИАР», 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 АО «ГНЦ НИИАР»	Регламентирует цели, задачи и структуру управления системой профессионального и экономического обучения персонала, определяет содержание, виды, формы и способы организации профессионального и экономического обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР», устанавливает другие нормы в образовательной деятельности Общества.
Положение о совете по подготовке и повышению квалификации персонала (ППКП)	Состав и организация деятельности совета по ППКП, секции совета ППКП. Задачи и функции секции по ППКП. Задачи и функции предметных секций по ППКП.



Продолжение таблицы 5

Наименование документа	Содержание
Положение о секциях совета по подготовке и повышению квалификации персонала АО «ГНЦ НИИАР»	Задачи и функции отраслевых секций, секции целевой подготовки дипломированных специалистов, секции по подготовке научных кадров, секции по разработке учебно-методической документации
Положение о комиссии профессионального развития и обучению персонала в АО «ГНЦ НИИАР»	Задачи комиссии по ПРОП. Состав комиссии по ПРОП. Чем руководствуется комиссия по ПРОП.
Рекомендации по планированию профессионального развития и обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в АО «ГНЦ НИИАР»	Помогает осуществлять единую политику в области планирования профессионального и экономического обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в АО «ГНЦ НИИАР», 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 АО «ГНЦ НИИАР» 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 6, помогающие регулировать процедуру организации обучения, оформления учебно-учетной документации и контроля результативности.

Данные документы помогают организовать обучение в компании, оформить учебно-учетную документацию.

Таблица 6 – Локальные нормативные акты, регулирующие процедуру организации обучения, оформления учебно-учетной документации и контроля результативности АО «ГНЦ НИИАР»

Наименование документа	Содержание
Положение о порядке установления, повышения разрядов АО «ГНЦ НИИАР» и внеочередной проверке знаний	Порядок присвоения профессии и разряда. Порядок повышения квалификационных кадров. Порядок проведения внеочередной проверки знаний рабочих по профессии и разряду. Организация внеочередного квалификационного экзамена. Оценка результатов внеочередного квалификационного экзамена.
Положение «О целевой подготовке для АО «ГНЦ НИИАР» 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 АО «ГНЦ НИИАР» 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 документации	Виды учебно-учетной документации и сроки ее предоставления в ОПП по разным видам профессионально-экономического 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 АО «ГНЦ НИИАР»

Для регулирования работы с педагогическими кадрами существуют

руководства, представленные в таблице 7.

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 АО «ГНЦ НИИАР».

Таблица 7 – Локальные стандарты, регламентирующие работу с педагогическими кадрами АО «ГНЦ НИИАР»

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 АО «ГНЦ НИИАР»	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.
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. Подготовка и проведение экзаменов.

Совет по подготовке и повышению квалификации персонала АО «ГНЦ НИИАР» является органом коллегиального управления в сфере 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 АО «ГНЦ

НИИАР» 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.

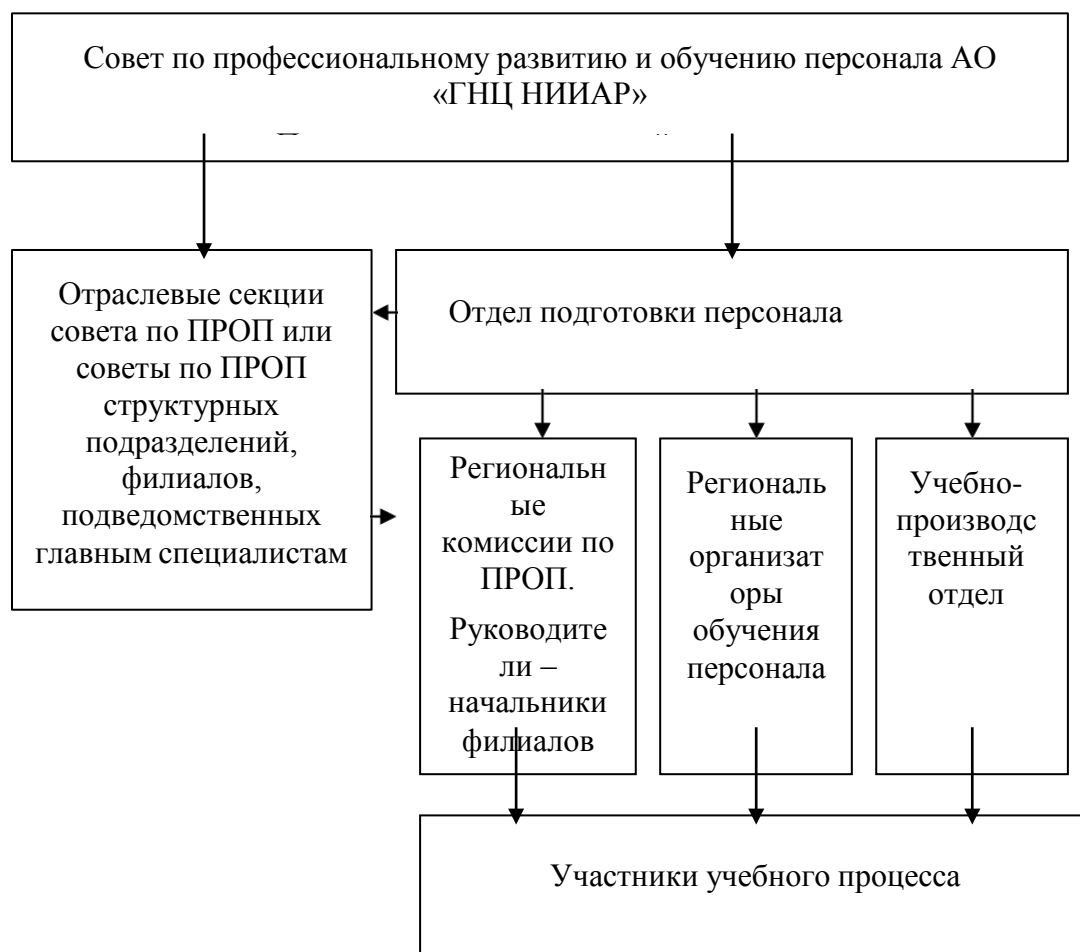


Рисунок 2 – Структура управления системой развития и обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР»

При работе по ПРОП организуются следующие секции.

Первая секция: отраслевая секция по ПРОП. Основными задачами отраслевой секции по ПРОП являются:

- определение потребности организации в квалифицированных кадрах, компетентных руководителях и специалистах;
- выработка рекомендаций по повышению качества и эффективности профессионального обучения персонала;

- обеспечение условий для выполнения решений совета по ПРОП АО «ГНЦ НИИАР»;
- соблюдение образовательных стандартов, принятых в обществе.

Вторая секция: предметные секции по ПРОП.

- основной задачей секции целевой подготовки дипломированных специалистов является обеспечение условий по удовлетворению потребности организации в специалистах со средним и высшим профессиональным образованием, в профессиональной подготовке специалистов, в научно-технических кадрах, в соответствии с требованиями должностных инструкций, едиными корпоративными требованиями к должностям руководителей, специалистов и служащих, а также выполнением работниками дополнительных или новых функциональных обязанностей;
- секция по подготовке научных кадров вырабатывает рекомендации по определению актуальных для общества научных тем, по целевому направлению специалистов, проявивших себя в исследовательской деятельности, на обучение соискателя учёной степени в целевой аспирантуре или докторантуре за счет средств АО «ГНЦ НИИАР», заслушивает аспирантов и соискателей о ходе выполнения ими диссертационных работ;
- основной задачей секции по разработке учебно-методической документации является контроль за соблюдением образовательных стандартов, принятых в АО «ГНЦ НИИАР», организация разработки и своевременного пересмотра образовательных программ, методических рекомендаций, учебных элементов и другой учебно-методической документации.

Секции по ПРОП периодически заслушивают руководителей целевых комиссий по ПРОП по вопросам подготовки, повышения квалификации персонала, развития и совершенствования учебно-материальной базы и другим вопросам образовательной деятельности Комиссии по ПРОП АО

«ГНЦ НИИАР» является совещательным органом и создаются в целях реализации политики структурных подразделений в области профессионального обучения персонала. На рисунке 3 представлена схема региональной комиссии по профессионально развитию и обучению персонала.



Рисунок 3 – Схема региональной комиссии по профессионально развитию и обучению персонала АО «ГНЦ НИИАР»

Задачи комиссии по ПРОП АО «ГНЦ НИИАР»:

- 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 штатных 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;

- 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 АО «ГНЦ НИИАР», 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 АО «ГНЦ НИИАР» на основании его Устава. Единая политика АО «ГНЦ НИИАР» 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 АО «ГНЦ НИИАР» 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 производств, структурных подразделений по профессиональному развитию обучению персонала под председательством соответствующих руководителей.

Задачи, функции, состав и организация деятельности совета по ПРОП АО «ГНЦ НИИАР», отраслевых секций, советов филиалом по ПРОП регламентируются соответствующими Положениями.

Руководители структурных подразделений – председатели региональных комиссий по ПРОП обязаны создавать все условия для осуществления профессионального развития и обучения подчиненного

персонала, в том числе:

- развивать различные формы обучения непосредственно в структурном подразделении (филиале);
- обеспечивать разработку и реализацию планов обучения;
- создавать комиссии по ПРОП для координации учебной работы и квалификационные (экзаменационные) комиссии для проведения итоговой аттестации обучающихся на базе структурного подразделения;
- принимать меры по созданию и укреплению учебно-материальной базы, по привлечению опытных рабочих и специалистов к проведению учебных занятий и разработке образовательных программ, по повышению результативности учебного процесса.

Организация профессионального развития и обучения персонала и учебно-методическая работа непосредственно в структурных подразделениях ведется региональными организаторами обучения персонала.

Обязанности региональных организаторов выполняет специалист по подготовке кадров или инструктор обучения (начальник подразделения). Если штатным расписанием не предусмотрены региональные организаторы, то работа по организации обучения персонала возлагается на другого специалиста структурного подразделения с высшим или средним профессиональным образованием, прошедшего подготовку на методическом семинаре. Задачи, функции, обязанности, права и ответственность региональных организаторов регулируются соответствующим Положением по должности регионального организатора АО «ГНЦ НИИАР».

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 педагогическую подготовку в учебных центрах АО «ГНЦ НИИАР»;

- 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 АО «ГНЦ НИИАР»;
- 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 АО «ГНЦ НИИАР» 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 АО «ГНЦ НИИАР», обучение в целевой аспирантуре, докторантуре (послевузовское образование);
- проведение обучения для новичков.

Схема планирования профессионального обучения и развития

персонала АО «ГНЦ НИИАР» представлена в Приложении Б.

Планирование всех направлений профессионального развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР» и соответствующий расчет затрат на обучение осуществляются на календарный год по утвержденным формам и согласно методическим рекомендациям по планированию.

При планировании профессионального развития и обучения персонала необходимо учитывать, что все расходы по обучению относятся на места возникновения затрат (МВЗ) согласно установленным в АО «ГНЦ НИИАР» нормам. В расчет затрат на профессиональное развитие и обучение персонала также необходимо включать расходы на методическую работу, оплату неосвобожденному региональному организатору за организацию обучения персонала, оплату специалистам за разработку, пересмотр, размножение образовательных программ, экзаменационных билетов, изготовление наглядных пособий и др.

Исходными данными для планирования являются:

- планы реконструкции и технического перевооружения, внедрения новой техники и технологий, в том числе технологии управления, предполагаемые кадровые перемещения и другие планы социального и экономического развития структурных подразделений и АО «ГНЦ НИИАР» в целом;
- аналитические данные по соблюдению нормы периодичности повышения квалификации работающих, руководителей, специалистов и служащих структурного подразделения;
- информационные материалы отдела подготовки персонала о курсах по обучению вторым профессиям, курсах повышения квалификации работающих, руководителей, специалистов и служащих, планируемых для проведения на базе ОПШ;
- информационные материалы учебных центров и других образовательных учреждений РФ о планируемых курсах, семинарах и т.п. по актуальным для АО «ГНЦ НИИАР» темам и проблемам;

- перечень тем, рекомендуемых для изучения в системе профессионального развития и обучения персонала в структурных подразделениях АО «ГНЦ НИИАР», в частности, на торгово-экономических семинарах (ТЭС) для руководителей и специалистов, организуемых непосредственно в структурных подразделениях;
- данные опроса потребностей работающих, руководителей, специалистов и служащих структурного подразделения в обновлении профессиональных знаний (в основном по необходимости менеджеров по продажам в изучении новых продуктов).

Разработка, рассмотрение и утверждение годового плана по профессиональному развитию и обучению персонала АО «ГНЦ НИИАР» осуществляются в следующем порядке.

Во-первых, разработка проекта заявки региональным организатором обучения персонала на основе потребности структурного подразделения в квалифицированных кадрах, соотношения уровня квалификации персонала уровню и характеру развития филиала с учетом установленной в АО «ГНЦ НИИАР» периодичности повышения квалификации и других факторов (введению новых продуктов).

Во-вторых, согласование проекта с соответствующими руководителями и специалистами структурного подразделения.

В-третьих, рассмотрение и утверждение проекта на заседании комиссии по профессиональному развитию и обучению персонала (ПРОП) не позднее октября перед планируемым годом.

В-четвертых, утвержденная региональной комиссией по ПРОП заявка на профессиональное развитие и обучение работников структурного подразделения направляется в отдел подготовки персонала.

В-пятых, отдел подготовки персонала на основе заявок структурных подразделений с учетом планов внедрения новой техники и технологии, реконструкции и технического перевооружения и другими требованиями АО

«ГНЦ НИИАР» совместно с соответствующими службами и отделами управления разрабатывает проект годового плана по образовательной деятельности и в декабре представляет его на рассмотрение в совет АО «ГНЦ НИИАР» по профессиональному развитию и обучению персонала.

В-шестых, одобренный советом по ПРОП организации проект годового плана утверждается приказом по АО «ГНЦ НИИАР» с учетом затрат.

Годовой план по профессиональному развитию и обучению является составной частью планов социального и экономического развития АО «ГНЦ НИИАР». В соответствии с годовым планом отдел подготовки персонала готовит проекты договоров с учебными центрами и учреждениями профессионального образования, предприятиями и организациями на оказание утвержденных образовательных услуг и заключает их в установленном порядке. Также заключает договора на обработку и обновление материала для обучения в дистанционном формате на сайте организации.

В ходе исследования автор отдельно остановится на изучении взаимодействия структур по подготовке персонала, которое не проводилось ранее.

В настоящее время на АО «ГНЦ НИИАР» существует утвержденная указанными выше внутренними нормативными документами структура подготовки персонала.

В таблице 8 представлен анализ функций, выполняемых участниками процесса профессионального развития и обучения.

Таблица 8 – Матрица функциональных компетенций профессионального развития и обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР» (по данным 2021 года)

Функции по организации и обучению персонала	Рег. организатор	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки персонала	Отдел развития персонала	Финансовый отдел	Линейный руководитель
Определение потребности в	+	+		+		+

обучении						
----------	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 8

Функции по организации и обучению персонала	Рег. организатор	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки персонала	Отдел развития персонала	Финансовый отдел	Линейный руководитель
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 8, функции регионального организатора более часто дублируются. Далее рассмотрим общую характеристику образовательного уровня персонала АО «ГНЦ НИИАР» (таблица 9).

Таблица 9 – Состав и структура персонала по уровню образования за 2019-2021гг.

Показатель	2019г.		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-специальное	123	37	116	36	133	38	-7	16	94	114
Средне-профессиональное	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

Показатели оценки образовательного уровня персонала АО «ГНЦ НИИАР» достаточно высокие.

Так, среднее общее образование имеет всего 5% от общей численности в 2019 году и 3% в 2021 году. При этом высшее образование имеет 21% в 2019 году и 24% в 2021 году, что является, несомненно, положительным в работе организации. Также для системы развития и обучения персонала образовательный уровень персонала является важным. Далее рассмотрим затраты на обучение персонала за 2020-2021 годы в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на обучение персонала (очные формы, вне рабочего места на стороне) АО «ГНЦ НИИАР» за 2020-2021 гг.

Наименование	2020г.	2021г.	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 АО «ГНЦ НИИАР» 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 11 – Отчетные результаты профессионального обучения кадров АО «ГНЦ НИИАР» за 2020- 2021 гг.

Наименование	2020г.	2021г.	Отклонение (+/-)
Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовки 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) в % от среднесписочной численности	47	31	-16
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) в % от среднесписочной численности	47	31	-16
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 в % от среднесписочной численности	215	208	-7
	66,6	59,6	-7,0

Предпочтение в организации отдаётся обучению непосредственно в организации (в т.ч. дистанционно) для этого на АО «ГНЦ НИИАР» создан учебный центр. Учебный центр образован 07 октября 2010 г. Учебный центр создан с целью обучения и повышения квалификации специалистов АО «ГНЦ НИИАР», а также привлекает на платной основе к сотрудничеству



предприятия, заинтересованные в повышении квалификации своих специалистов.

Повышение квалификации работающих на курсах организуется по двум направлениям: обучение для новичков и повышение квалификации и/или переподготовка. Занятия на производственно-экономических курсах (изучение дистанционного материала) заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов. Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов. В АО «ГНЦ НИИАР» существуют следующие формы профессионального обучения персонала:

- формы освоения образовательных программ: с отрывом (освобождением) от работы или в пределах рабочего времени (очная форма обучения); с частичным отрывом от работы (сочетание очной и вечерней форм);
- формы организации учебного процесса: индивидуальное обучение; курсовое обучение; самостоятельное обучение (самообразование) и дистанционное обучение.

Очное обучение является основной формой профессионального обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР» и предполагает либо освобождение от работы, на период обучения с сохранением за обучаемым средней заработной платы по месту основной работы, либо обучение в пределах рабочего времени непосредственно на рабочем месте.

На обучение специалисты отправляются в основном после аттестации, соответственно рассмотрим существующую систему проведения периодической аттестации АО «ГНЦ НИИАР». Процедура аттестации в организации оформляется в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами. По итогам аттестации в отношении каждого аттестуемого сотрудника аттестационная комиссия дает одну из

- следующих оценок:
- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения

работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации через конкретно установленный срок;

– не соответствует занимаемой должности.

Решения аттестационной комиссии оформляются протоколами, которые подписываются присутствующими на заседании членами аттестационной комиссии. По результатам аттестации аттестационная комиссия выносит на рассмотрение руководителя рекомендации: о поощрении отдельных работников за достигнутые успехи; об изменении размеров их должностных окладов; об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам; о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности; об улучшении служебной деятельности аттестованных работников и результатов их работы. Материалы аттестации заносятся кадровой службой в личное дело аттестованного работника.

Результаты анализа аттестационных листов за 2021 год за квалификационную пробную работу (решение кейс-задач по профессии) и за квалификационный экзамен (теорию), отразили в рисунке 4 и 5.

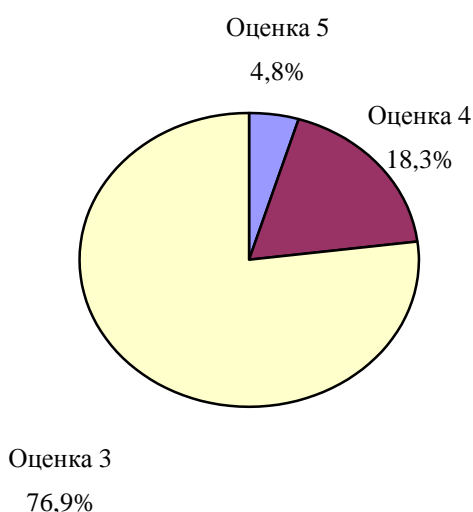


Рисунок 4 – Средний процент успеваемости по итогам аттестации за 2021 год за квалификационную пробную работу (решение кейс-задач по профессии) АО «ГНЦ НИИАР»

Успеваемость за 2021 год за квалификационную пробную работу

(решение кейс-задач по профессии): 76,9% – получили оценку 3, 18,3% – получили оценку 4, 4,8% – получили оценку 5. Успеваемость за квалификационный экзамен (теорию) еще меньше, чем за квалификационную работу. На оценку 5 сдали – 3,9%, на оценку 4 – 15,4%, на оценку 3 – 80,8%. Для прохождения аттестации необходимо было набрать более половины правильных ответов из задаваемых – это была оценка 3, более 75% ответов правильно – это 4 и на пять нужно дать 100% правильные ответы. Аттестация работниками была оценена, как очень сложная.

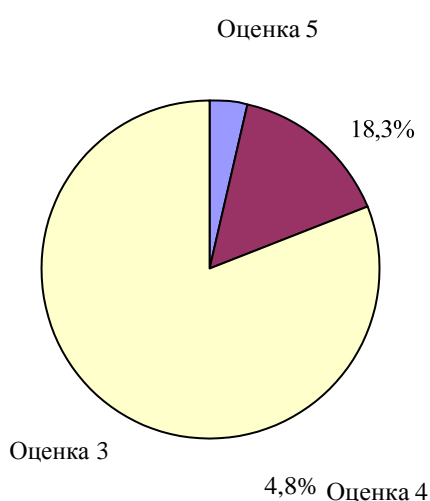


Рисунок 5 – Средний процент успеваемости по итогам аттестации за 2021 год за квалификационный экзамен (теорию) АО «ГНЦ НИИАР»

Таким образом, видно, что по результатам аттестации категория работающих – «не соответствует занимаемой должности» нет, но удовлетворительных ответов слишком много.

Для оценки удовлетворенности действующей организацией обучения и развития персонала автором работы проведено социологическое исследование. Исследование проводилось в октябре-ноябре 2021 года. Технология опроса: онлайн анкетирование в системе «Личный кабинет» (Приложение В). Опрошено 203 человека (97,6% от численности сотрудников, прошедших дистанционные программы обучения в 2021 году).

Результаты исследования системы развития персонала АО «ГНЦ

НИИАР», с подробными ответами респондентов представлены в Приложении Г.

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.

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 трудоемкости 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.

Результаты анализа развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР» обобщены с помощью анализа сильных и слабых сторон в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ сильных и слабых сторон развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР» за 2019-2021 гг.

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие комплексного подхода к формированию эффективной системы развития и обучения персонала;</li> <li>– комплексная система внутрифирменного развития персонала;</li> <li>– наличие полного пакета обязательных социальных гарантий.</li> </ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основной акцент в системе материального стимулирования сделан на оплату труда по окладам, без особого учета премий. Не стимулируется развитие, не поощряется пройденное обучение. Компенсируется только повышение квалификационного уровня работника;</li> <li>– сокращение работников, прошедших подготовку (переподготовку) и повышение квалификации в 2021 году (на стороне);</li> <li>– работники низко оценивают действующую систему аттестации и, которую в 2021 году большинство сдало на удовлетворительно (т.е. на 3 по пятибалльной шкале);</li> <li>– матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций по управлению процессами обучения и развития персонала.</li> </ul>
--	---

Подводя итог проведенному исследованию системы развития и обучения персонала в организации, отметим, что система развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР» имеет как сильные, так и слабые стороны.

При этом в качестве основных недостатков действующей системы можно назвать следующее:

- основной акцент в системе материального стимулирования сделан на оплату труда по окладам, без особого учета премий, в том числе не

стимулируется направление на обучение, только если повышается квалификационный уровень работника;

– работники низко оценивают систему аттестации, которую в 2021 году большинство сдало на удовлетворительно.

### 3 Разработка мероприятий по развитию персонала АО «ГНЦ НИИАР»

#### 3.1 Мероприятия по развитию персонала организации

Структурно-логический анализ элементов действующей системы обучения и развития 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 – дистанционные, форматы обучения из-за коронавирусной инфекции тяжело принимаются работниками и в значительной степени не доработаны для эффективного донесения информации до потребителя (обучающегося).



Рисунок 6 – Проблемы в системе развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР»

Решение первого блока проблем. Проведенное исследование показало,

что участники системы профессионального обучения персонала на АО «ГНЦ НИИАР» 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 АО «ГНЦ НИИАР» 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.

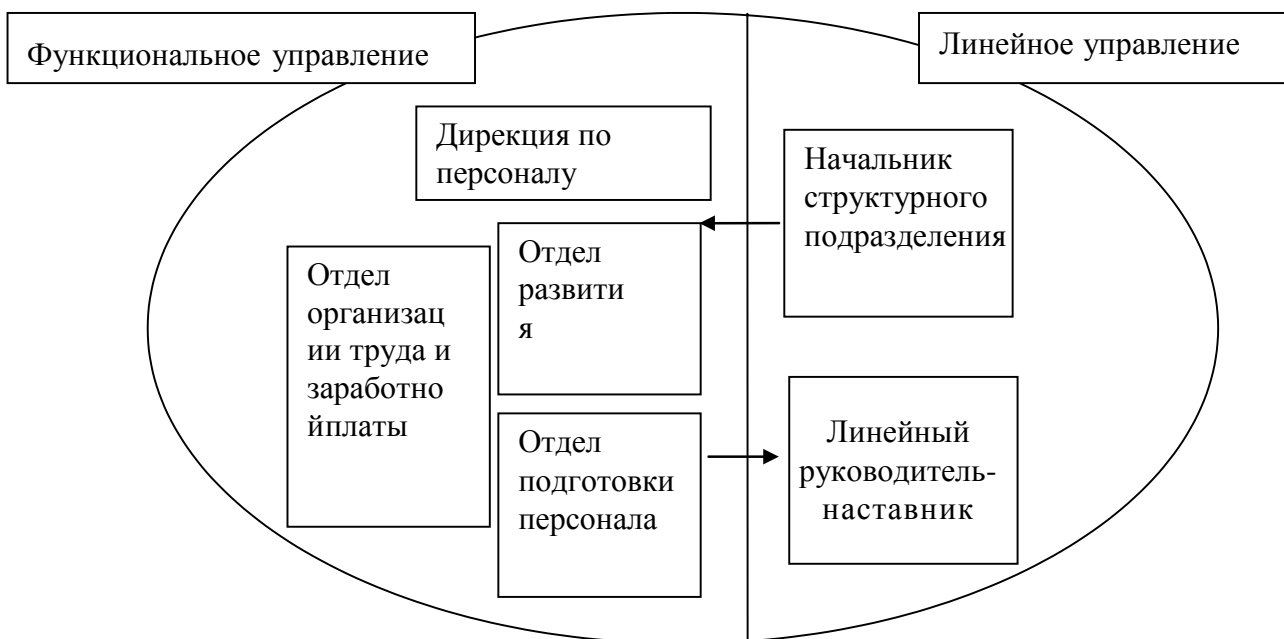


Рисунок 7 – Предлагаемая система взаимодействия субъектов управления обучением и развития персонала в АО «ГНЦ НИИАР»

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. Матрица функциональных компетенций в результате предложенных мероприятий будет выглядеть следующим образом (таблица 13).

Таблица 13 – Предлагаемая матрица функциональных компетенций в системе организации обучения и развития персонала АО «ГНЦ НИИАР»

Функции по организации и обучению персонала	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки персонала	Отдел развития персонала	Финансовая служба	Линейный руководитель (наставник)
Определение потребности в обучении	+		+		+

Продолжение таблицы 13

Функции по организации и обучению персонала	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки персонала	Отдел развития персонала	Финансовая служба	Линейный руководитель (наставник)
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	+	+			+

Из таблицы 13 видим, что после внедрения мероприятий функции, которые выполнял региональный организатор выполняются другими участниками. План внедрения мероприятий показан в таблице 14.

Таблица 14 – План внедрения мероприятий в деятельность по развитию и обучению персонала АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (первый блок)

Шаги	Время	Ответственные
Заключение договора на редактирование модуля системы SAP R/3	01.07.2022-15.07.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Редактирование модуля системы SAP R/3	15.08.2022 – 01.09.2022	Главный технолог
Подготовка Приказа о сокращении штатных единиц	01.09.2022-15.09.2022	ООТиЗ
Опробование отредактированного модуля	15.09.2022-30.10.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Заключение договора на обучение персонала работам в отредактированном модуле	01.10.2022-15.10.2022	ОПП
Обучение работников работам в отредактированном модуле	15.10.2022-03.12.2022	ОПП с привлечением УЦ

Повысить качество внутрифирменного обучения предлагается на основе внедрения следующей модели организации работы с персоналом.

В Приложении Д представлен усовершенствованный процесс 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. 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. Механизм реализации мероприятия представлен на рисунке 8.

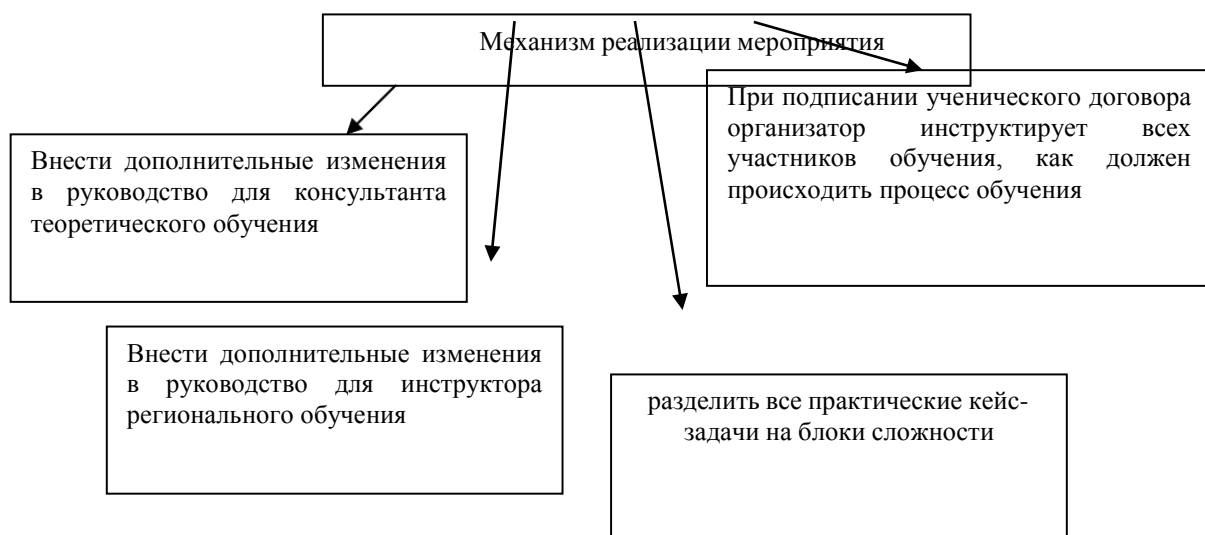


Рисунок 8 – Механизм реализации мероприятия в АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (второй блок)

План внедрения мероприятий представлен в таблице 15.

Таблица 15 – План внедрения мероприятия в АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (второй блок)

Шаги	Дата внедрения	Ответственный
Введение новых схем обучения	01.07.2022	Начальник по развитию и обучению персонала
Создание блоков обучающих материалов по сложности (квалификации)	01.08.2022	Начальник по развитию и обучению персонала
Введение усовершенствующей модели процесса обучения	01.09.2022	Начальник по развитию и обучению персонала

В следующем разделе исследования рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий заключается в экономии годового фонда оплаты труда и других затрат, связанных социально-производственными требованиями от сокращения инструктора регионального обучения. Расчет средних затрат на заработную плату и социальные выплаты 1 инструктора регионального обучения в год указан в таблице 16.

Таблица 16 – Средние затраты на 1 инструктора регионального обучения за 1 год (затраты совместителя) АО «ГНЦ НИИАР»

Основные выплаты	За 1 мес. (руб.)	За 1 год (руб.)
Повременно-премиальная (оклад)	13200	158400
Премия	4160	49920
Надбавка за стаж	544	6528
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	22592,2	2711059

Исходя из расчетов в таблице 16 затраты организации на 1 инструктора составляют за 1 год – 22 тыс. 592 руб., соответственно на 5 работников затраты составят 1 млн. 355 тыс. 525 руб. (22592,2 руб. x 5 чел). Таким образом, общая экономия от проведенного выше мероприятия составляет 1 млн. 355 тыс. 525 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 17.

Таблица 17 – Экономический эффект от внедрения мероприятий в АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (первый блок)

Показатель	Значение
Экономия общих затрат после сокращения 5 штатных единиц (тыс., руб.)	1355,52
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.)	1286,52

$$\text{Эф} = 1355,52 - 54,0 - 15,0 = 1286,52 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом экономический эффект после внедрения перечисленных мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения на АО «ГНЦ НИИАР» за год составляет 1286,52 тыс. руб., в случае перевода работников на свободные вакантные должности. Если же предположить, что из этих 5 работников 2 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 18.

Таблица 18 – Экономический эффект после сокращения 2 работников с 4-х месячным пособием в АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (первый блок)

Показатель	Значение
Экономия общих затрат после сокращения 31 штатной единицы (тыс. руб.)	1355,52
Затраты на выплату пособия по сокращению для 15 человек (тыс. руб.)	180,72
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.)	1105,8

Затраты на выплату пособия по сокращению для 2 человек рассчитали

следующим образом:

$\text{Затр(пособ)} = \text{ЗП1 (мес)} \times 2 \text{ чел} \times 4 \text{ мес} = 22,59 \times 2 \times 4 = 180,72 \text{ тыс. руб.}$

$\text{Эф} = 1355,52 - 180,72 - 54,0 - 15,0 = 1105,8 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом экономический эффект будет составлять 1 млн. 105 тыс. 800 руб.

Экономический эффект от введения проектной модели процесса обучения (второй блок) 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 оценке.

## Заключение

Обучение и развитие персонала в настоящее время переходит на такой этап своего развития, когда становится жизненно важным элементом существования и развития компании. Успех компании напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. 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.

АО «ГНЦ НИИАР» является крупнейшим в России научно-исследовательским институтом, одним из градообразующих предприятий города Димитровграда.

Проведенный анализ показал, что два последних года стали для АО «ГНЦ НИИАР» знаменательными в плане достижения высоких производственных и финансово-экономических результатов. В 2021 году по сравнению с 2020 годом рост производственных результатов составил соответственно 1054024,5 тыс. руб. или 83,6%. Себестоимость продаж увеличилась в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 914575,1 тыс. руб. или 56,5%. Резкое увеличение отпускных цен в 2020 году со стороны российских предприятий на 35-40% увеличилась стоимость производства работ и услуг. Средняя зарплата одного работника 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 АО «ГНЦ НИИАР».



Система стандартов менеджмента качества развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР» имеет как сильные, так и слабые стороны. При этом в качестве основных недостатков действующей системы можно назвать следующее: основной акцент в системе материального стимулирования сделан на оплату труда по окладам, без особого учета премий, в том числе не стимулируется направление на обучение, только если повышается квалификационный уровень работника; 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.

Для оценки качества обучения было проведено социологическое исследование, опрос персонала АО «ГНЦ НИИАР»: респонденты разделены по возрасту, полу, уровню образования. Авторская методика оценки подразумевает не стандартную разбивку по структуре персонала, а с выделением трех групп по стажу работы.

Группы респондентов выделены следующим образом: первая – новые специалисты, которые проходят адаптационный период в организации (стаж работы до 1 года). Вторая группа респондентов – самые активные работники, которые имеют опыт работы в компании от 1 года до 5 лет, знают ее основы, цели и стратегии, хорошо познакомились с продуктами и кадровой службой, нацелены на интенсивный карьерный рост и развитие, имеют большие перспективы. Третья группа респондентов – старожилы, специалисты с максимальным опытом, познакомились со всеми тонкостями и проблемами фирмы, знают специфику деятельности и часто находятся в поиске чего-то нового, как в профессиональном росте, так и в работе в целом (стаж работы свыше 5 лет).

В результате социологического исследования удовлетворенности персонала программами обучения выявлена еще одна значимая проблема – новый формат обучения, активно практикующийся в 2021 году из-за

пандемии дистанционное обучение работниками всех групп было оценено низко.

Для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в АО «ГНЦ НИИАР» было предложено два блока мероприятий. Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), предложено 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. Общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения на АО «ГНЦ НИИАР» составляет 1 млн. 105 тыс. 800 руб.

Второй блок мероприятий предполагает изменить действующую модель процесса обучения. В предлагаемой схеме показано, как и где проводить обучение консультанту по теории, дистанционно или на рабочем месте с применением наставника.

Итак, практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанных предложений по совершенствованию организационной модели управления развитием и обучением персонала в деятельности АО «ГНЦ НИИАР». Автором разработана схема взаимодействия служб по развитию и обучению персонала, устранено наложение повторяющихся функций, предложена новая матрица функционального взаимодействия, обоснованы предложения по корректировке системы аттестации персонала. Авторский проект по внедрению нового подхода к составлению программ дистанционного обучения на основе практических кейсов, предложение по систематизации кейсов на уровне применим в различных компаниях. Данный подход позволяет решать внутриорганизационные проблемы (кейсы) и индивидуализировать программы обучения сотрудников в зависимости от их

квалификационного уровня (ступени).

## Список используемой литературы

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология : учеб. М. : Финансы и статистика, 2018. 315 с.
2. Автоматизированные обучающие системы [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.tspu.tula.ru/ivt/old\\_site/umr/nit/lect/lect4.htm](http://www.tspu.tula.ru/ivt/old_site/umr/nit/lect/lect4.htm) (дата обращения 30.04.2022)
3. Антипина О. В. Подходы к реализации процесса обучения персонала в условиях цифровизации // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. 2021. С. 598-602.
4. Ахтямова Н. В., А. И. Никонова. Профессиональное обучение и развитие персонала предприятия // Молодой ученый. 2019. № 11 (249). С. 178-181. — URL: <https://moluch.ru/archive/249/57201/> (дата обращения: 19.04.2022).
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2018. 224 с.
6. Белущенко Т. Построение и внедрение системы обучения персонала. [Электронный ресурс]. – URL: [www.HR-Portal.ru/node/2185](http://www.HR-Portal.ru/node/2185) (дата обращения: 30.04.2022).
7. Борисова В. П. Современные подходы к развитию персонала в организации // Управление организационно-экономическими системами. 2021. С. 147-151.
8. Брощенкова Д. А. Организация деятельности персонала как стратегический аспект управления организацией // Экономика предприятия, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты. 2021. С. 49-52.
9. Бунеева Р. И., Звягина Н. Н., Поленникова Г. И. Тенденции развития рынка труда в период пандемии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. №. 3 (88). С. 176-186.
10. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек,

стратегия, организация, процесс : учеб. М.: Экономист, 2019. 670 с.

11. Гайфуллина М. М., Низамова Г. З. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала нефтяных компаний // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. №. 1. С. 48-53.

12. Галимзянов И. В., Гилимханова Л. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Актуальные вопросы современной науки и образования. 2021. С. 39-41

13. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения // Управление персоналом. 2019. № 10. С.62-63.

14. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. 2018. № 4. С. 39-41.

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

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

17. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2019. 713 с.

18. И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. М.: МГУП им. И.Федорова, 2018. 206 с.

19. Ильина А.П., Лебедева Т.Е., Прохорова М.П. Обучение персонала: значение и развитие // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 437-442.

20. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие. М.:

Перспект.2020. 64 с.

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

22. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом : учебное пособие. М.: Перспект. 2020. 160 с.

23. Кутумов А.С. Понятие и структура лояльности персонала организации // Вестник современных исследований. 2019. № 1 (28). С. 170-172.

24. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие : учеб. Пособие. М.: Юрайт. 2019. 202 с.

25. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е. Современные подходы к развитию персонала в условиях глобализации // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 193-198.

26. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда : учеб. М. : Финансы и статистика, 2018. 368 с.

27. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. М. : Юрайт, 2019. 496 с.

28. Михайлов А. Условия труда как элемент качества трудовой жизни // Человек и труд, 2018. №2. С. 84-86.

29. Нестеренко Е. С. Перспективы развития персонала предприятий на основе эффективного управления мотивацией // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. 2021. С. 689-693.

30. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. Российская экономическая Академия им. Г.В. Плеханова : учеб. М. : Экзамен, 2019. 300 с.

31. Опейкина Т. В. Влияние пандемии на управление персоналом в российских организациях // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические. 2021. С. 278-280.

32. Подколзин С. Н. Организация профессионального -

квалификационного развития персонала // Закономерности и тенденции инновационного развития. 2021. С. 60-66.

33. Приголовко Г. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом, 2018. № 1. С. 20-25.

34. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом : учеб. пособие. М.: Феникс. 2020. 320 с.

35. Русинов, Ф. М., Попова, Е. В. Теория корпоративного управления неустойчивым состоянием экономики : учеб. М. : Рос. экон. акад., 2018. 260 с

36. Смирнова Ж.В., Кочнова К.А. Обучение сотрудников сервисных предприятий с использованием информационных технологий // Вестник Мининского университета. 2019. № 1 (26). С. 5-9.

37. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала // Управление персоналом. 2019. № 6. С.60-62.

38. Спесивцева С.Е. Формирование организационной лояльности персонала организации // С.Е. Спесивцева // Вектор экономики. 2019. №10. С.77-79.

39. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом : учебник. М.: КноРус. 2020. 720 с.

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

41. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 12.05.2022).

42. Управление персоналом компании : учеб. М. : ИНФРА-М, 2019. 435 с.

43. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум

для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2020. 406 с.

44. Файзутдинова И.З. Формирование лояльности персонала // Экономика и социум. 2018. № 12 (55). С. 1272-1276.

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

46. Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник. М.: Юрайт. 2020. 280 с.

47. Шипилова О. Лояльность персонала – необходимое условие успешности компании // Кадры предприятия. №4. 2019. С. 18-45.

48. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности : учеб. М. : Высшая школа, 2018. 304 с.

49. Шлендер П. Э., В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 320 с.



## Приложение А

### Формы проведения обучения и развития персонала

Таблица А.1 – Формы проведения обучения и развития персонала

Формы	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; предусматривающих 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 организаций; личное участие в практических упражнениях	открытость; наглядность; знакомство с другими организациями; общение по интересам; креативность; практика	опыт других организаций; получение требуемых навыков; стимул для изменения и совершенствования привычных форм деятельности (получение обратной связи)
Корпоративные 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 компетенций; отладка внутренних компетенций; 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 организации; 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; рационализация; самостоятельность; работа над трудными практическими ситуациями под руководством опытного профессионала	Использование полученных знаний и навыков на практике; подготовка предложений, проектов документов для деятельности организации
Стажировка	предоставление информации на рабочем месте в рабочее время; предоставление информации непосредственным руководителем, специалистом по упр. персоналом	своевременная корректировка информации; информация получена из официальных источников организации	управление информацией от организации; достоверность информации

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Формы	Отличия	Преимущества	Выгода
Наставничество	обучение на рабочем месте в рабочее время; обучение и поддержание сотрудника более опытным и квалифицированным	скорость адаптации в новом коллективе; отработка знаний на практике; своевременность ответов на возникающие вопросы; мотивация наставника	выполнение должностных обязанностей наставником и стажером; выполнение плана работы (личного, подразделения, организации); получение рабочих навыков в короткое время
Самообразование	наличие литературы, других источников получения информации; личная мотивация на обучение	возможность повторения; комфортные условия; учет готовности к обучению («хочу – не хочу» слушателя)	возможность самостоятельно определять вид, объем и время получения информации; возможность повышать профессиональный 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

**Приложение Б**  
**Планирование профессионального развития и обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР»**



Рисунок Б.1 – Планирование профессионального развития и обучения персонала АО «ГНЦ НИИАР»

## Приложение В

### Анкета

Просьба уделить время и ответить на несколько вопросов. Опрос проводится анонимно. Ваши ответы очень важны для нас

Блок-1 – ваш ответ необходимо вписать:

1. Сколько лет вы работаете на АО «ГНЦ НИИАР»

\_\_\_\_\_

2. Ваш возраст \_\_\_\_\_

3. Пол \_\_\_\_\_

4. Образование \_\_\_\_\_

Блок-2 – вам даны утверждения, если вы с ними согласны то следует ответить ДА, если не согласны – то ответ НЕТ.

5. Вы планируете в дальнейшем работать в АО «ГНЦ НИИАР»:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

6. Ваша адаптация на рабочем месте прошла быстро и легко:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

7. Качество работы отделов и структурных подразделений по работе с персоналом (отдел кадров, специалисты по управлению персоналом, наставники на рабочем месте) Вы оцениваете на высоком уровне:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

8. Оценка и аттестация труда проходит справедливо:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

9. Ваша аттестация была построена эффективно, все вопросы соответствовали пройденному обучению:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

10. В общем, система обучения, которая доступна Вам удовлетворяет вашим потребностям в знаниях и навыках:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

11. Вам было тяжело проходить, предлагаемое компанией обучение:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

12. Курсы по обучению достаточно разнообразны для Вас:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

13. Вся информация, которая содержится в материалах по обучению и развитию в компании понятная для Вас:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

14. Ваша аттестация была построена эффективно, все вопросы соответствовали пройденному обучению:

ДА \_\_\_ НЕТ \_\_\_

## Продолжение приложения В

15. Компания предлагает слишком много материала для обучения и Вы тратите на него очень много времени:  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_
16. По каждому материалу в компании есть проверка (тесты, опросника), на основании которых можно оценить полученные знания. Все предложенные материалы данной группы соответствуют материалам, которые давались при обучении:  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_
17. В 2020-2021 году в компании предложено большое количество материалов (видео и текстовых) для дистанционного обучения. Такой вид обучения Вам оказался более эффективным:  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_
18. Вы готовы пройти новый метод обучения - стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной Вашей деятельности):  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_
19. Вы готовы пройти новый метод обучения - деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов):  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_
20. Вы готовы пройти новый метод обучения - кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний):  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_
21. Вы готовы продолжить дистанционное обучение при некоторой адаптации программ под возможности сотрудника, т.е. при разделении материалов по дистанционному обучению на ступени и группы. Структурировать будем по вашему опыту (стажу работы – это ступени), начиная с самых простых вопросов к сложным – это группы (по 20 вопросов в одной группе, 10-15 групп):  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_
22. Перспектива Вашего профессионального роста в компании оценивается высоко:  
ДА\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_

Спасибо большое за ответы!!!

## Приложение Г

### Результаты исследования системы развития персонала

Таблица Г.1 – Результаты исследования системы развития персонала АО «ГНЦ НИИАР» (сотрудники с опытом работы до 1 года)

Признак	Отрицательно		Положительно	
	Чел.	%	Чел.	%
Заинтересованность в работе	12	52	11	48
Оценка адаптации на рабочем месте	11	51	12	49
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	8	35	15	65
Справедливая оценка труда	8	35	15	65
Эффективность проведения аттестации	12	52	11	48
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	11	51	12	49
В том числе удовлетворенность:				
- сложность обучения	9	39	14	61
- разнообразие курсов	7	30	16	70
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	14	61	9	39
- затратами по времени	9	39	14	61
- оценка результатов прошедшего обучение	12	52	11	48
- дистанционным обучением	15	65	8	35
Готовность применения новых методик:				
- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	3	13	20	87
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	8	35	15	65
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	4	17	19	83
- дистанционным обучением при адаптации программ под возможности сотрудника	2	9	21	91
Возможность профессионального роста	6	29	17	71

Продолжение приложения Г

Таблица Г.2 – Результаты исследования системы развития персонала АО «ГНЦ НИИАР» (сотрудники с опытом работы от 1 года до 5 лет)

Признак	Отрицательно		Положительно	
	Чел.	%	Чел.	%
Заинтересованность в работе	32	26	90	74
Оценка адаптации на рабочем месте	49	40	73	60
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	39	32	83	68
Справедливая оценка труда	58	48	64	52
Эффективность проведения аттестации	75	61	47	39
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	85	70	37	30
В том числе удовлетворенность:				
- сложность обучения	32	26	90	74
- разнообразие курсов	15	12	107	88
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	47	39	75	61
- затратами по времени	42	34	80	66
- оценка результатов прошедшего обучение	68	56	54	44
- дистанционным обучением	66	54	56	46
Готовность применения новых методик:				
- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	12	10	110	90
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	35	29	87	71
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	21	17	101	83
- дистанционным обучением при адаптации программ под возможности сотрудника	8	7	114	93
Возможность профессионального роста	31	25	91	75

Продолжение приложения Г

Таблица Г.3 – Результаты исследования системы развития персонала АО «ГНЦ НИИАР» (сотрудники с опытом работы свыше 5 лет)

Признак	Отрицательно		Положительно	
	Чел.	%	Чел.	%
Заинтересованность в работе	3	5	55	95
Оценка адаптации на рабочем месте	17	29	41	71
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	9	16	49	84
Справедливая оценка труда	17	29	41	71
Эффективность проведения аттестации	27	47	31	53
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	21	36	37	64
В том числе удовлетворенность:				
- сложность обучения	9	16	49	84
- разнообразие курсов	12	21	46	79
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	15	26	43	74
- затратами по времени	17	29	41	71
- оценка результатов прошедшего обучение	21	36	37	64
- дистанционным обучением	29	50	29	50
Готовность применения новых методик:				
- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	5	9	53	91
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	7	12	51	88
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	9	16	49	84
- дистанционным обучением при адаптации программ под возможности сотрудника	2	3	56	97
Возможность профессионального роста	9	16	49	84



## Приложение Д

### Предложения по совершенствованию процесса дистанционного обучения в АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (второй блок)

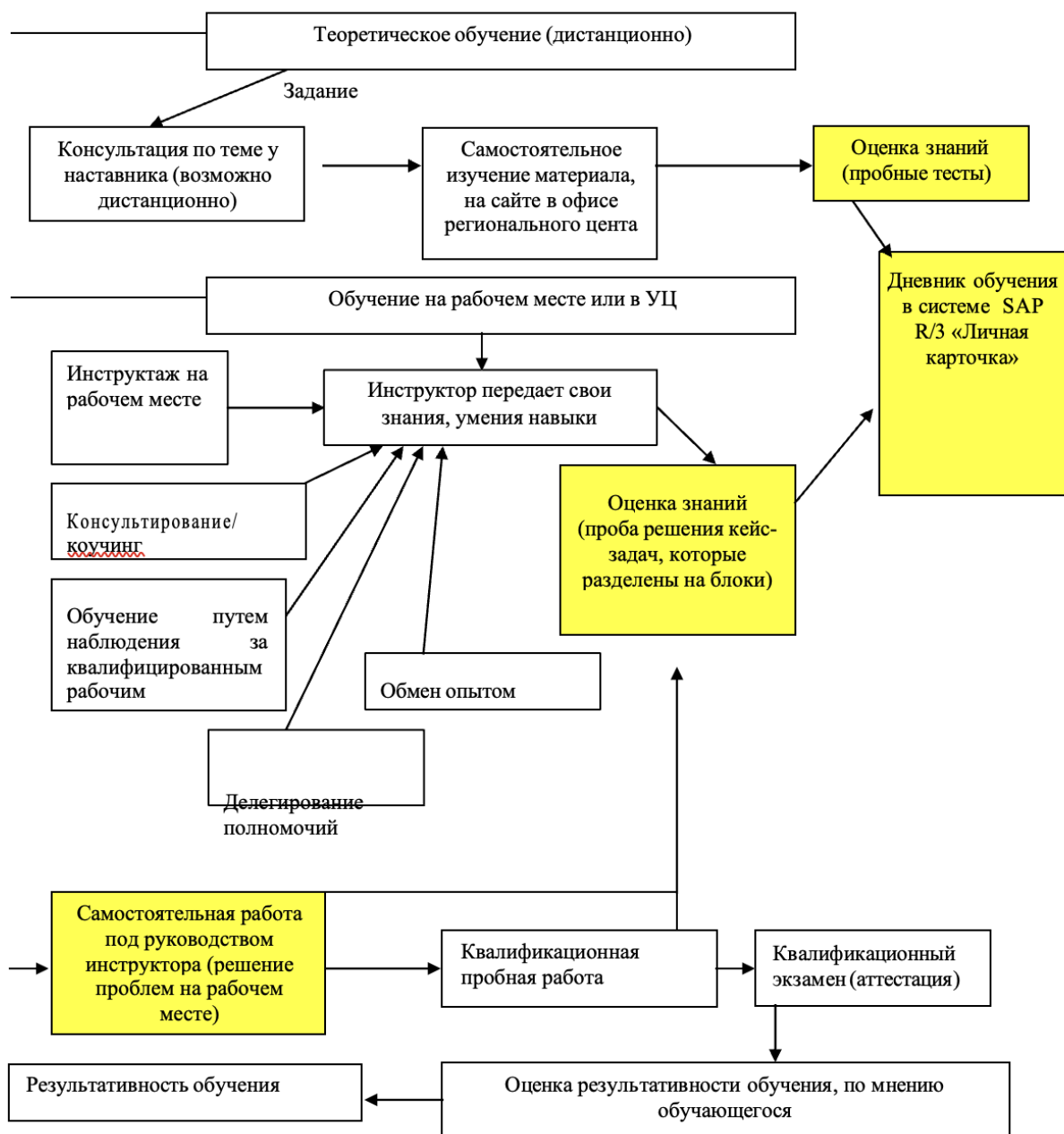


Рисунок Д.1 – Предложения по совершенствованию процесса дистанционного обучения в АО «ГНЦ НИИАР» на 2022 год (второй блок)