

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование управления обучением персонала организации»

Обучающийся

Е. Н. Ермолаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

кан. экон. наук Т. В. Полякова

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Ермолаева Е. Н.

Тема работы: Совершенствование управления обучением персонала организации.

Научный руководитель: к. экон. наук, доцент Т. В. Полякова.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации.

Объектом бакалаврской работы является – ООО «Волга-Связь».

Предметом бакалаврской работы является процесс управления обучением на предприятии.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный и статистический анализ, обзор экспертных мнений, использование приемов графической интерпретации данных и так далее.

В бакалаврской работе проведено исследование вопросов совершенствования управления обучением персонала организации. По результатам оценки управления обучением персонала ООО «Волга-Связь» предложены мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь» могут быть использованы менеджментом организации для улучшения своей деятельности.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления обучением персонала организации	6
1.1 Содержание обучения персонала организации и его роль в управлении персоналом.....	6
1.2 Способы формирования и оценки системы обучения персонала организации	12
2 Анализ управления обучением персонала организации в ООО «Волга-Связь»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Волга-Связь»	21
2.2 Анализ управления обучением персонала ООО «Волга-Связь»	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь».....	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь»	38
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	44
Заключение	48
Список используемой литературы	50

Введение

В настоящее время, динамично меняющихся экономических и социальных процессов, для руководства организаций становится очевиден факт того, что экономический результат любой компании зависит от уровня эффективности, производительности, лояльности и вовлеченности персонала в деятельность организации. Выполнение данных условий напрямую зависит от сформированной на предприятии системы развития и обучения персонала, а также роли данной системы в общем механизме управления персоналом конкретной организации.

Эффективно сформированная система управления обучением сотрудников организации позволяет увеличить стоимость человеческого капитала компании за счет повышения квалификации и компетентности персонала. Вместе с тем эффективная система управления обучением сотрудников позволяет нарастить экономический потенциал организации за счет роста кадрового потенциала организации. Профессионально подготовленные и обученные сотрудники организации наиболее качественно и в более быстрые сроки решают поставленные перед ними задачи, повышая общую производительность труда персонала и экономические результаты организации в целом.

В виду актуальности исследования целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты управления обучением персонала организации;
- провести анализ управления обучением персонала организации на примере ООО «Волга-Связь»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь».

Объектом бакалаврской работы является – ООО «Волга-Связь».

Предметом бакалаврской работы является процесс управления обучением на предприятии.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный и статистический анализ, обзор экспертных мнений, использование приемов графической интерпретации данных.

Методической базой исследования выступили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам управления персоналом, а также нормативно-правовые акты, в числе которых Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ и другие. Информационной базой исследования послужила бухгалтерская (финансовая) отчетность организации ООО «Волга-Связь».

Бакалаврская работа состоит из следующих элементов: введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание обучения персонала организации и его роль в управлении персоналом, также изучены основные виды и формы обучения персонала предприятия, способы формирования и оценки системы обучения персонала.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ООО «Волга-Связь», а также проанализирован процесс управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь».

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь» могут быть использованы менеджментом организации для улучшения своей деятельности.

1 Теоретические аспекты управления обучением персонала организации

1.1 Содержание обучения персонала организации и его роль в управлении персоналом

Сегодня, вопросы совершенствования и повышения эффективности управления обучением и развитием персонала являются очень актуальными в виду того, что успешность и эффективность деятельности организации определяется не только ее финансовыми ресурсами и результатами, но и высоким потенциалом сотрудников и организованной системой их управления и развития [5].

Проблемам организации управления обучением персонала уделяется внимание многих ученых на протяжении уже достаточно долгого времени. Многие ученые рассматривают процесс обучения персонала организации не только как повышение его профессионализма, но и как важную составляющую кадровой политики организации, которая будет всегда приносить свои положительные результаты [2].

Так, Захарова А. А. трактует обучение персонала, как «постоянное развитие профессиональных компетенций, расширение знаний, улучшение навыков и умений, способностей, для успешного функционирование любой организации» [10, с. 115].

Подход авторов Смирновой Ж. В., Кочновой К. А обусловлен важностью обучения персонала как функции кадровой политики организации, «позволяющей не только повысить квалификацию сотрудников и их личностный потенциал, но и при правильной ее реализации выступить в качестве одного из мощных методов поддержания работоспособности персонала» [27, с. 5].

Платонов А. А. определяет профессиональное обучение как «процесс повышения уровня и совершенствования структуры профессиональной

направленности с помощью конструктивного разрешения противоречия между осознанием человеком необходимости самосовершенствования и актуальным уровнем развития данных характеристик» [23, с. 202].

Автор Коптева К. В. акцентируют внимание на экономическом аспекте обучения персонала, определяя персонал, как «конкурентное преимущество, обеспечивающее качественный сервис или широкий ассортимент производимой продукции» [17, с. 77].

Многие авторы определяют управление профессиональным обучением «как систему мер, в основном экономических мероприятий, которые включают в себя непосредственно процесс обучения персонала, последовательное приобретение и накопление навыков, знаний и опыта и совершенствование тех качеств, которые необходимы для выполнения профессиональных обязанностей в процессе трудовой деятельности» [6, 7, 9].

Управление обучением сотрудников организации – это непрерывный процесс, состоящий из множества различных инструментов, главной целью которого является достижение поставленных целей компании [1].

Эффективность управления обучением сотрудников организации определяется достигнутым экономическим эффектом, который может выражаться в показателях производительности труда, получаемой выручке, чистой прибыли, объемах выпуска и продаж и других показателях [31].

«К целям управления обучением персонала целесообразно отнести:

- эффективное выполнение новых комплексных задач;
- увеличение инновационного потенциала персонала;
- подготовка персонала к «горизонтальным» или «вертикальным» карьерным перемещениям;
- приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- освоение работниками новых профессий, специальностей и участков работы;

- получение персоналом более высокого класса или разряда;
- освоение сотрудниками новых технологических решений и условий труда;
- развитие навыков критического мышления и так называемых soft skills;
- изучение новых форм организации труда в рамках бригадной или командной работы и другое» [5, с. 205].

Высокая практическая роль профессионального обучения персонала обусловлена следующими факторами, представленными на рисунке 1 [3].

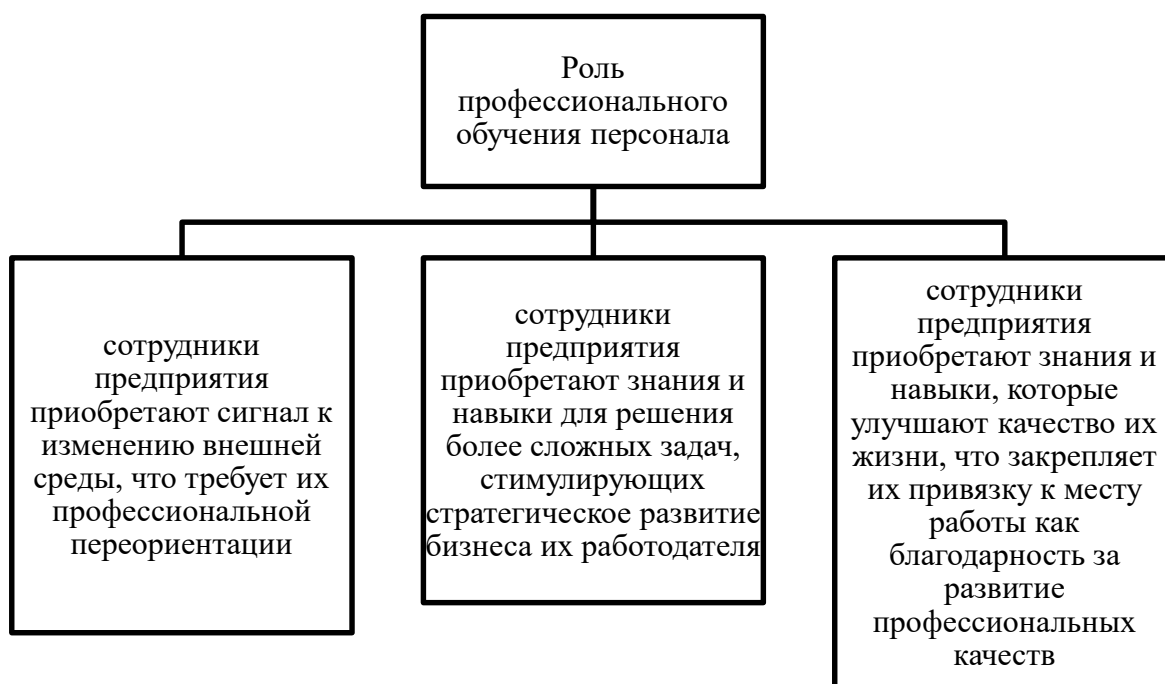


Рисунок 1 – Роль профессионального обучения персонала [4]

В настоящее время существует огромное число форм и методов обучения персонала предприятия [32].

Обучение может быть внутренним и внешним в зависимости от места его проведения [33].

Внутреннее обучение проводится на территории организации. Обычно при таком обучении работников не отрывают от их основной деятельности. При таком обучении организация сокращает расходы на аренду помещений, организацию транспорта, питания в процессе обучения, командировочные расходы и другое [8].

Внешнее обучение может проводиться в тренинг центре, в филиале компании другого города и так далее. Преимуществом данного обучения является то, что сотрудник более сосредоточен на проводимом обучении, лучше усваивает новую информацию, выполнение рабочих обязанностей не отрывает его от процесса обучения [34].

«Методы обучения также можно разделить на:

- традиционные – лекции, семинары и самостоятельное обучение, например, просмотр учебных видеофильмов. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний;
- активные – методы обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга» [23, с. 205].

Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала [9].

«Профессиональное обучение по видам классифицируется следующим образом:

- индивидуальная форма обучения (обучающегося сотрудника закрепляют за одним из мастеров);

- групповая форма обучения (создание учебных групп);
- курсовая форма обучения (преподавание теории в образовательных учреждениях или корпоративных университетах)» [23, 203].

Выделяются виды обучающего процесса по его организации: самостоятельное повышение квалификации и организованное, которое проходит под руководством того или иного преподавателя [10].

Однако из главных проблем проведения профессионального обучения рабочего персонала для многих предприятий современности является отсутствие возможности отрывать сотрудников от основной деятельности [35].

В процессе такого подхода к обучению персонала могут использоваться следующие формы обучения, представленные на рисунке 2.

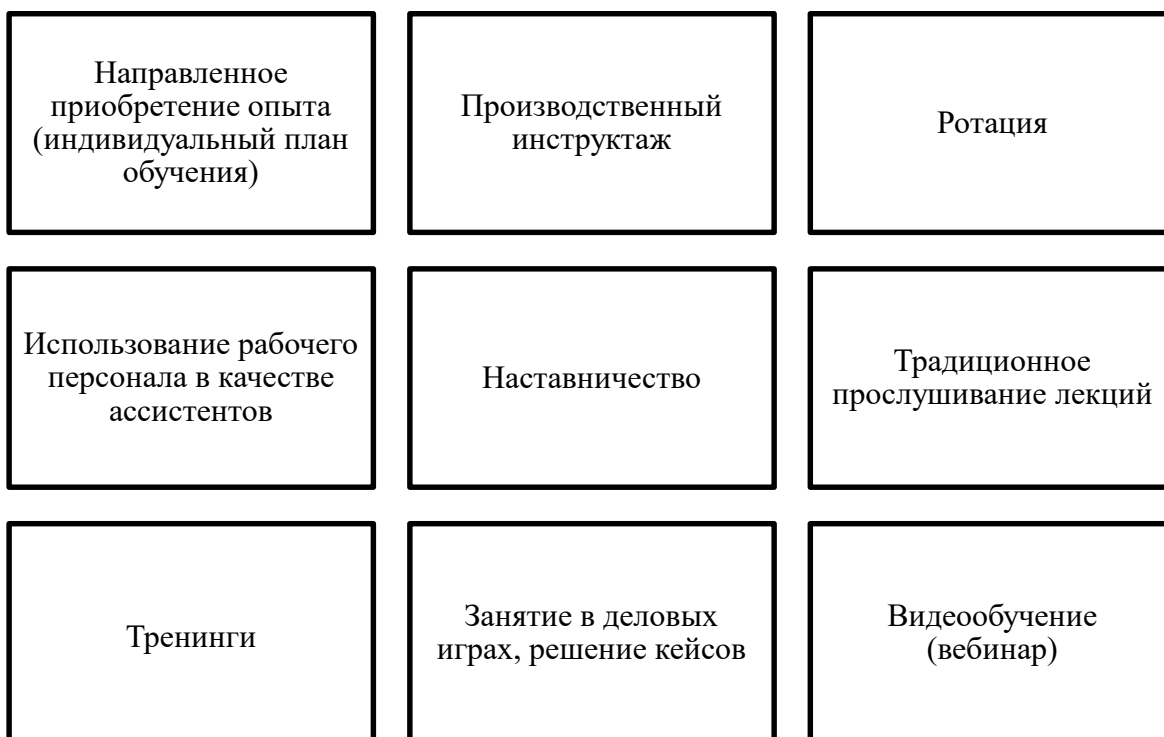


Рисунок 2 – Формы обучения персонала [11]

Ниже рассмотрены данные формы обучения персонала более подробно:

- «направленное приобретение опыта – для каждого сотрудника формируется индивидуальный план обучения, где распределены подробно цели каждого этапа, а общей миссией выступает развитие профессионализма;
- производственный инструктаж – зачастую такой метод обучения используется на стадии адаптации нового сотрудника, когда ответственное лицо знакомит человека с новым рабочим местом, производственным оборудованием и так далее;
- ротация – постоянное нахождение сотрудника на одной рабочей позиции или месте приводит к торможению его профессионального развития. Поэтому многие промышленные предприятия склонны к использованию ротации рабочего персонала для расширения профессиональных качеств и навыков сотрудников;
- использование рабочего персонала в качестве ассистентов – одаренные сотрудники с высоким потенциалом привлекаются старшими менеджерами для ассистирования в решении отдельных рабочих задач и вопросов;
- наставничество – формируется сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых сотрудников;
- традиционное прослушивание лекций – в основном теоретическое обучение;
- тренинги – сочетание теории и практики; При проведении тренинга появляется возможность ненавязчивого, мягкого решения конфликтов внутри коллектива. Помимо этого, квалифицированный тренер может создать атмосферу внутри такого коллектива более доброжелательной;

- видеообучение. Данный вид обучения представляет собой такой вид обучения, при котором нет необходимости в индивидуальном инструкторе, специальном помещении, четко регламентированном времени. В связи с этим, слушатели проходят программу обучения в удобное время и в удобном месте.
- занятие в деловых играх, решение кейсов и так далее» [16, с.32].

Также для молодых специалистов предусмотрена адаптация – «это не только приспособление к новым условиям жизнедеятельности, но и активное усвоение норм профессионального общения, трудовой дисциплины, производственных навыков, традиций трудового коллектива» [12, с. 89].

Следовательно, в условиях развития информационного общества управление обучением персонала – это не средство управления и не мотивационный фактор, а вопрос устойчивого функционирования предприятия, его престижа и конкурентоспособности [13].

1.2 Способы формирования и оценки системы обучения персонала организации

Обучение персонала следует организовывать на основе таких принципов как:

- мотивация персонала;
- интерактивная и современная подача материала;
- доступ к полученной информации в любое время;
- разбивка по модулям;
- сформированная справочная система;
- доступность материала;
- возможность самоконтроля;
- индивидуальный подход [3, с.167].

Поэтапная модель профессионального обучения персонала в организации приведена на рисунке 3 [14].



Рисунок 3 – Поэтапная модель профессионального обучения персонала в организации [36]

При выстраивании модели обучения обязательным этапом является обоснование наиболее эффективных способов и подходов к обучению. В настоящее время выделяют четыре основных подхода к обучению и профессиональному развитию персонала. Данные подходы и их характеристика представлены в таблице 1 [16].

Таблица 1 – Основные подходы к обучению и профессиональному развитию персонала [15]

Подход	Характеристика
Экономический подход	«рассматривает профессиональное развитие персонала с точки зрения приращения экономической ценности человеческих ресурсов организации путем овладения работниками дополнительными трудовыми приемами. данная концепция не уделяет внимания индивидуальным и личностным интересам работника, ставя их в зависимость от экономических интересов предприятия и его руководства» [3, с. 167].

Продолжение таблицы 1

Подход	Характеристика
Социолого-управленческий подход	социолого-управленческий подход рассматривает развитие сотрудников организации, как процесс управления персоналом. Основная цель данного подхода - разработка методов управления персоналом и использование инструментов его развития с целью роста эффективности его деятельности.
Психологический подход	«анализирует профессиональное развитие с позиции самого работника и тех психических процессов, которые он переживает в ходе профессионального обучения или иного внешнего воздействия, вследствие чего на первый план выходят такие понятия, как «саморазвитие», «психологическая деформация», «кризис профессионального становления», «профессиональная деструкция» и так далее. Важным достижением психологического подхода стала разработка категории потенциала работника в процессе трудовой деятельности» [3, с. 168].
Органический подход	в данном подходе управление персоналом рассматривается, как гибкий процесс, направленный на удовлетворение потребностей сотрудников и индивидуальный подход к развитию его профессиональных навыков и личностных характеристик.

Процесс управления обучением персонала организации должен состоять из различных элементов каждого из представленных подходов. Концептуально, для многих компаний более близким является органический подход профессионального развития и обучения персонала [17].

Важным этапом в процессе формирования модели обучения на предприятии является выбор форм и методов обучения. Основные формы и методы были представлены в предыдущем пункте. «Однако в виду того, что в современном мире постоянно происходит устаревание профессиональных знаний и технологий, постоянное обновление процессов обучения и образования становится неотъемлемой частью профессионального развития специалиста» [5, с. 205].

В связи с этим в настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные зарубежные методы обучения персонала. «К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing»,

обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying». К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно – обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия. Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях» [10, с. 115].

Краткая характеристика некоторых из представленных методов обучения дана на рисунке 4 [38].

В то же время одним из трендов в области обучения персонала становится опыт использования технологии геймификации в процессе обучения персонала. По мнению авторов Донгаузер Е. В., Гаспарович Е. О., Бао Л., Пятков А. Д., «геймификация представляет собой современный метод мотивации, который позволит персоналу наиболее эффективно проходить процесс обучения путем активизации вовлеченности с целью дальнейшего профессионального ориентирования в интересах организации для достижения конкретных положительных практических результатов. Геймификация в обучении персонала – это некая механика или набор инструментов, которые позволяют существенно разнообразить учебный процесс и привнести в него как развлекательную составляющую, так и учебную, социальную и мотивационную» [8, с. 163]. Использование технологии геймификации в обучении персонала повышает конкурентоспособность компаний на рынке [18].

Не менее важным этапом в процесс управления обучением персонала является выбор способов и критериев оценки проводимого обучения [39].

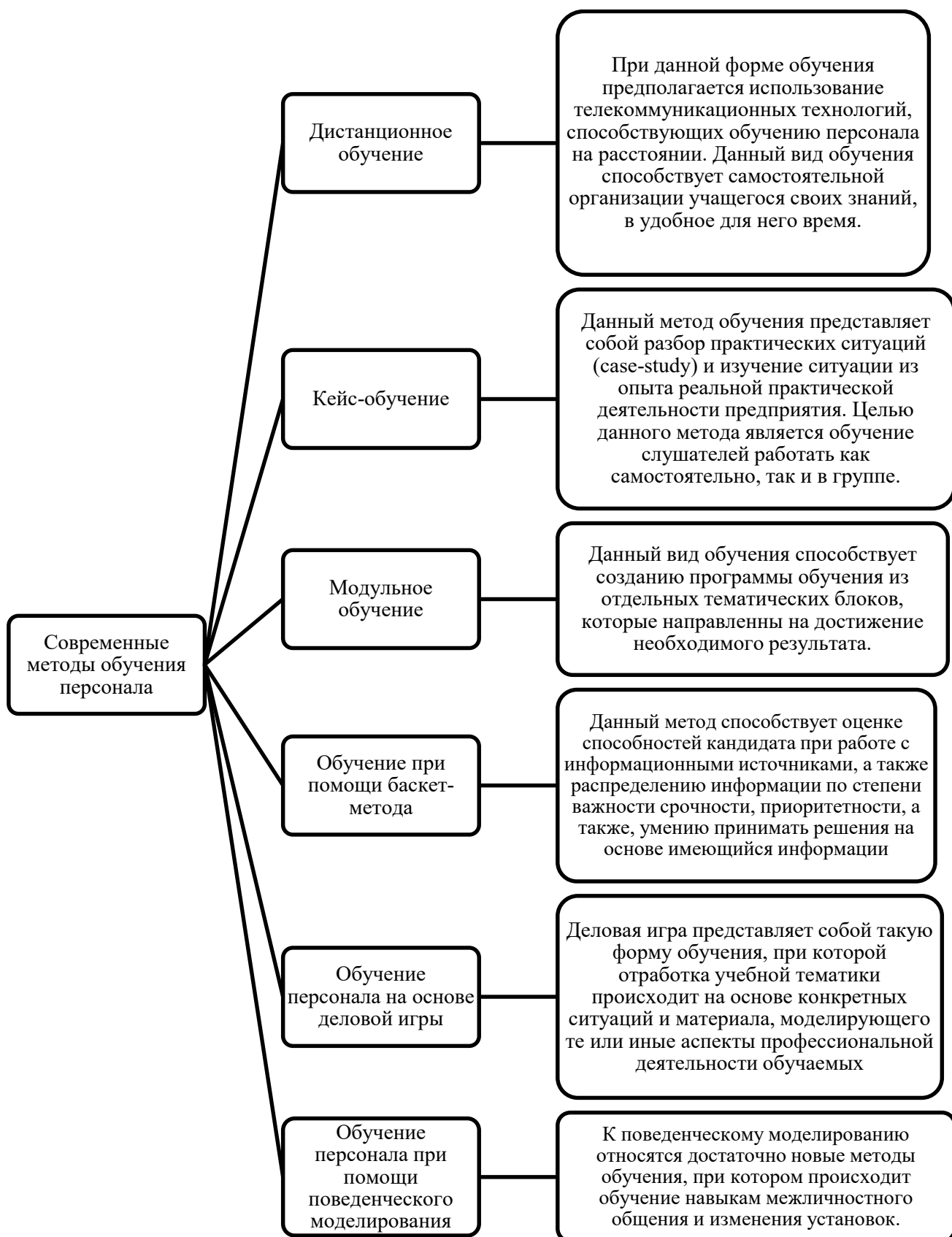


Рисунок 4 – Современные методы обучения персонала [40]

«Оценить эффективность обучения сотрудников того или иного хозяйствующего субъекта можно при помощи разных способов, так как каждый из них имеет не только свои преимущества, но и недостатки. По этой причине выбор способа оценки обучения персонала зависит от личного предпочтения специалиста, который оценивает эффективность обучения кадров, учитывая цели, которые преследует компания, отправляя своего сотрудника на обучение. По этой причине на данный момент, по мнению большого количества специалистов, в качестве проблемы выступает не наличие необходимости проводить оценочный анализ эффективности обучения или ее полное отсутствие, а выявление ее алгоритма с дальнейшим внесением в него изменений на основании потребностей той или иной компании. Нужно понимать необходимость результатов проведенной оценки для того, чтобы работать над улучшением обучающих, образовательных программ, планировать развитие сотрудников в профессиональном отношении, разрабатывать мероприятия, связанные с улучшением, модернизацией корпоративной системы по обучению сотрудников» [37, с.39].

Основные виды метрик оценки обучения персонала организации представлены на рисунке 5 [19].

Метрики вовлеченности и активности демонстрируют характеристики взаимодействия слушателя с учебным контентом. Такие метрики касаются описательного уровня анализа.

К метрикам учебной эффективности относятся следующие:

– «Индекс лояльности слушателей (NPS, Net Promoter Score). Метрика рассчитывается как разница между долями сторонников и критиков: от количества людей, выбравших цифры от 9 до 10 (то есть сторонников), вычитаете количество людей, выбравших цифры от 1 до 6 (критиков). Нейтрально настроенные к обучению люди, выбравшие пункты 7-8, в расчет не берутся.



Рисунок 5 – Основные виды метрик оценки обучения персонала

– Индекс удовлетворенности слушателей (CSI, Customer Satisfaction Index). Рекомендуется отслеживать после каждого взаимодействия с целевой аудиторией: после проведенного вебинара, завершеного модуля курса. Этот показатель позволяет понять, какие элементы курса получились лучше всего, а какие следует доработать. Алгоритм расчета: оценка любого взаимодействия пользователя со всей образовательной программой или с отдельными элементами (упражнениями, теоретической частью, работой преподавателя и т.д.). Шкала для оценки может быть разной: от 1 до 10 или просто ответ в формате «да/нет» [20].

– Уровень количества сотрудников, успешно закончивших обучение (COR, Completion Rate). Показывает процент успешно завершивших обучение от числа начавших. Алгоритм расчета: необходимо взять число тех слушателей, которые успешно закончили обучение, и поделить его на число тех, кто начал обучение» [37, с. 40].

Метрики сопровождения процесса обучения дают возможность в будущем улучшать процесс обучения, оптимизировать образовательные

программы, но данные метрики очень трудно собирать автоматизировано, так как необходимая информация поступает из различных источников [22].

Вместе с тем оценку эффективности обучения можно осуществить, используя модель Киркпатрика, которая состоит из следующих ключевых показателей (рисунок 6) [21].

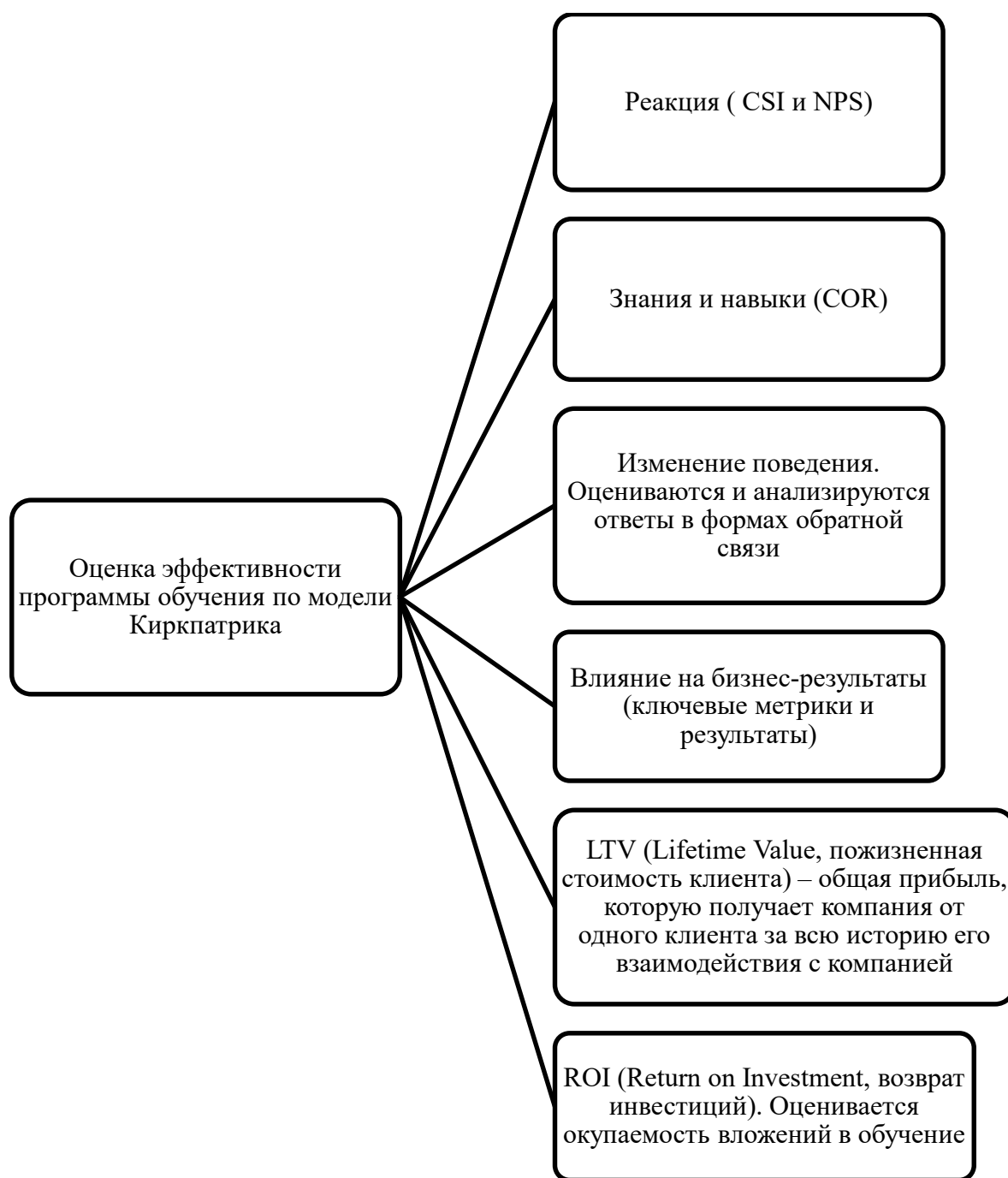


Рисунок 6 – Оценка эффективности программы обучения по модели Киркпатрика

Следовательно, в результате теоретического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что управление обучением персонала организации – это сложный процесс, целью которого является как повышение профессиональных и личностных характеристик сотрудников, так и достижение, поставленных перед организацией целей. Система обучения персонала организации должна включать такие инструменты профессионального развития, которые будут способствовать росту как человеческого потенциала, так и росту эффективности и производительности труда организации. Сегодня существует большое количество различных подходов, методов и форм обучения, которые постоянно совершенствуются и дорабатываются с учетом меняющихся реалий. Перед организацией стоит задача выбора наиболее эффективных форм обучения персонала с учетом особенностей деятельности компании, специфики кадрового состава и других факторов [24].

2 Анализ управления обучением персонала организации в ООО «Волга-Связь»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Волга-Связь»

ООО «Волга-Связь» - организация в г. Жигулевск, осуществляющая деятельность по предоставлению услуг телефонной связи, а также торговле оптовой и розничной электротоварами (код по ОКВЭД 61.10.1).

Организация зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 3 октября 2005 г., при регистрации компании присвоен ИНН:6345014615.

Место нахождения организации: 445350, обл. Самарская, г. Жигулевск, ул. Нефтяников, 17, оф. 11.

Организационная схема управления ООО «Волга-Связь» представлена на рисунке 7 [25].

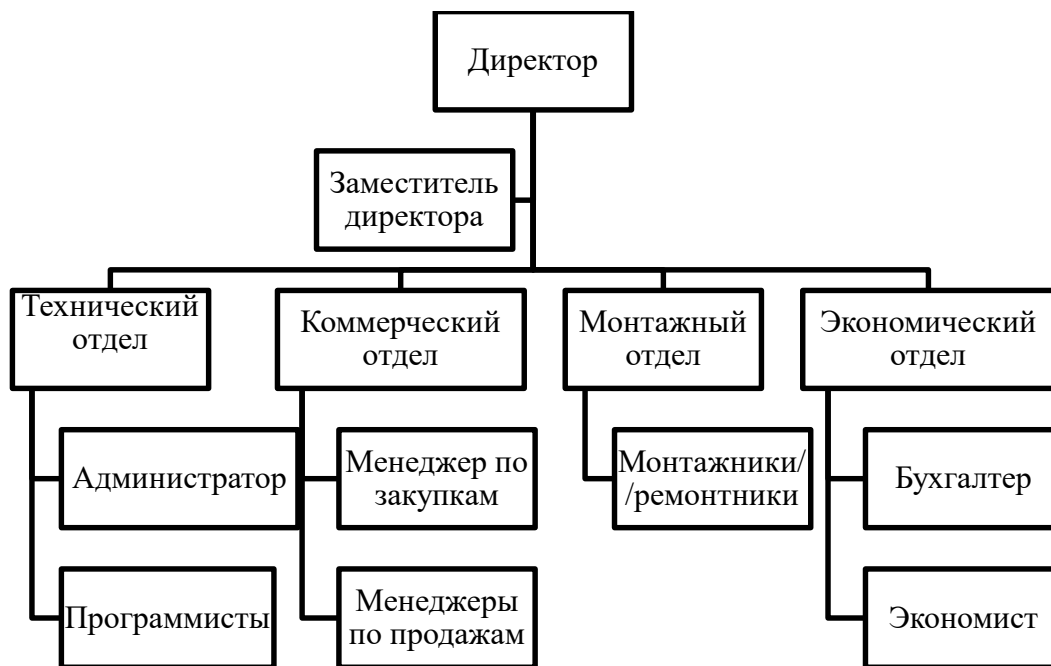


Рисунок 7 – Организационная схема управления ООО «Волга-Связь»

Учредителем ООО «Волга-Связь» на 31.12.2021 г. является единственное лицо – Чичиленко Юлия Фанисовна. Размер уставного капитала составляет 30 т. р. Руководство деятельностью организации осуществляется ее учредителем и директором Чичиленко Ю. Ф.

Динамика среднесписочной численности сотрудников представлена на рисунке 8 [26].

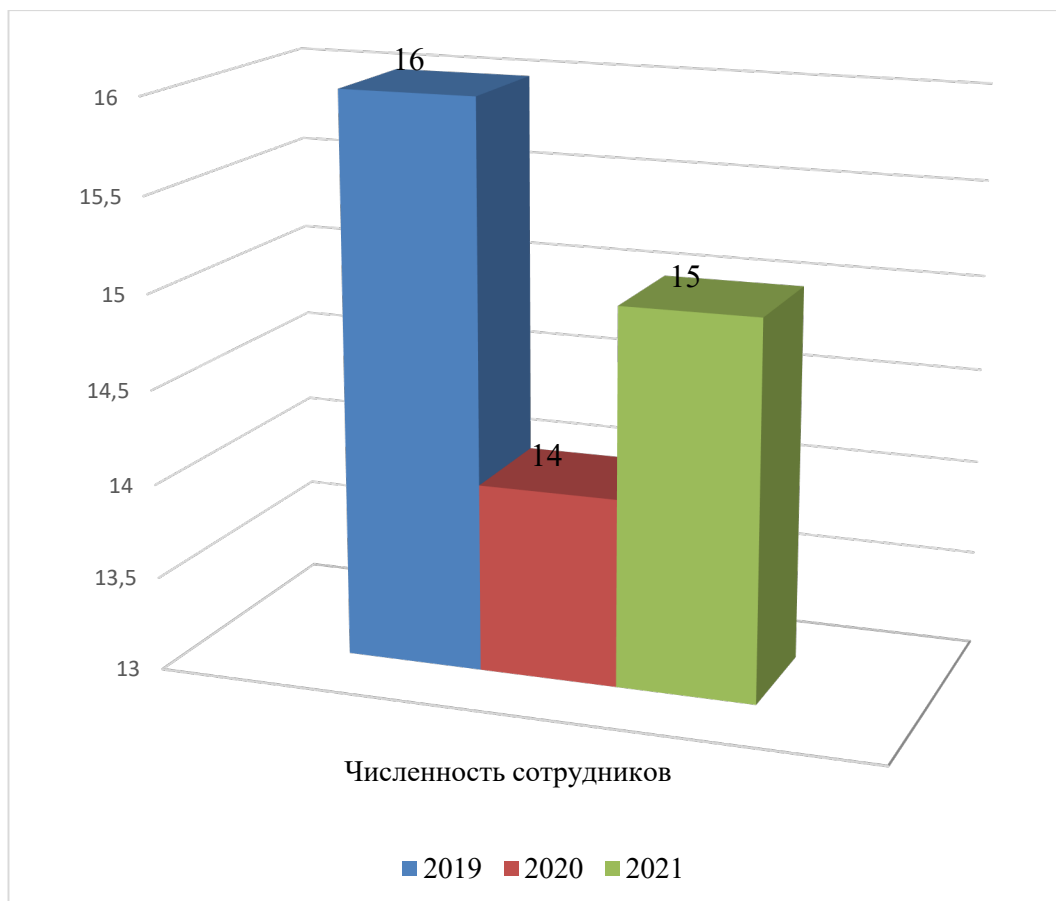


Рисунок 8 – Динамика среднесписочной численности сотрудников ООО «Волга-Связь», чел.

Согласно данным рисунка 8, на конец анализируемого периода среднесписочная численность сотрудников ООО «Волга-Связь» составила 15 человек. Динамика численности персонала в течение 3 лет незначительная.

Ниже, в таблице 2 представлены основные финансовые показатели деятельности ООО «Волга-Связь» за анализируемый период [28].

В таблице 2 видно, что выручка организации на конец 2021 г. составила 5384 т. р. В 2020 г. выручка снижалась, темп прироста составил --19,69 %, в 2021г. произошло увеличение – 18,15%.

Таблица 2 – Финансовые показатели деятельности ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	5674	4557	5384	-1117	-19,69	827	18,15
2. Себестоимость продаж, т. р.	5310	4228	5123	-1082	-20,38	895	21,17
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	364	329	261	-35	-9,62	-68,00	-20,67
4. Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	364	329	261	-35	-9,62	-68	-20,67
7. Чистая прибыль, т. р.	309	264	211	-45	-14,56	-53	-20,08
8. Основные средства, т. р.	72	172	111	100	138,89	-61	-35,47
9. Оборотные активы, т. р.	7300	7200	6900	-100	-1,37	-300	-4,17
10. Численность, чел.	10	14	15	4	40,00	1,00	7,14
11. Фонд оплаты труда, т. р.	3350	5742	5926	2392	71,4	184	3,20
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	567,4	325,5	358,93	-241,9	-42,63	33,43	10,27
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	335,00	410,14	395,07	75,14	22,43	-15,08	-3,68
14. Фондоотдача	78,81	26,49	48,50	-52,31	-	22,01	-
15. Оборачиваемость активов, раз	0,777	0,633	0,780	-0,144	-	0,147	-
16. Рентабельность продаж, %	6,415	7,220	4,848	0,804	-	-2,372	-
17. Рентабельность производства, %	5,82	6,24	4,12	0,425	-	-2,125	-
18. Затраты на рубль выручки	93,584	92,780	95,152	-0,804	-0,860	2,372	2,557

В то же время выросла в течение трех лет и себестоимость продаж. Темп прироста в течение 2021 г. составил 21,17%. Значение себестоимости продаж на 31.12.2021 г. составило 5123 т. р. Темп прироста себестоимости продаж опережает темп прироста выручки. По этой причине наблюдается снижение валовой прибыли и прибыли от продаж организации в течение трех лет до 261 т. р.

В связи с ростом себестоимости продаж в течение трех лет, чистая прибыль компании также снижается. Чистая прибыль в 2020 г. снизилась на 14,56%, в 2021г. на 20,08%. Значение чистой прибыли на конец 2021 г. составляет 211 т. р.

Стоит отметить снижение производительности труда персонала в течение трех лет с 567,4 т. р. до 358,93 т. р. Значительное снижение показателя произошло в 2020 г. – 42,6%.

Ниже на рисунке 9 наглядно представлена динамика показателей рентабельности организации.

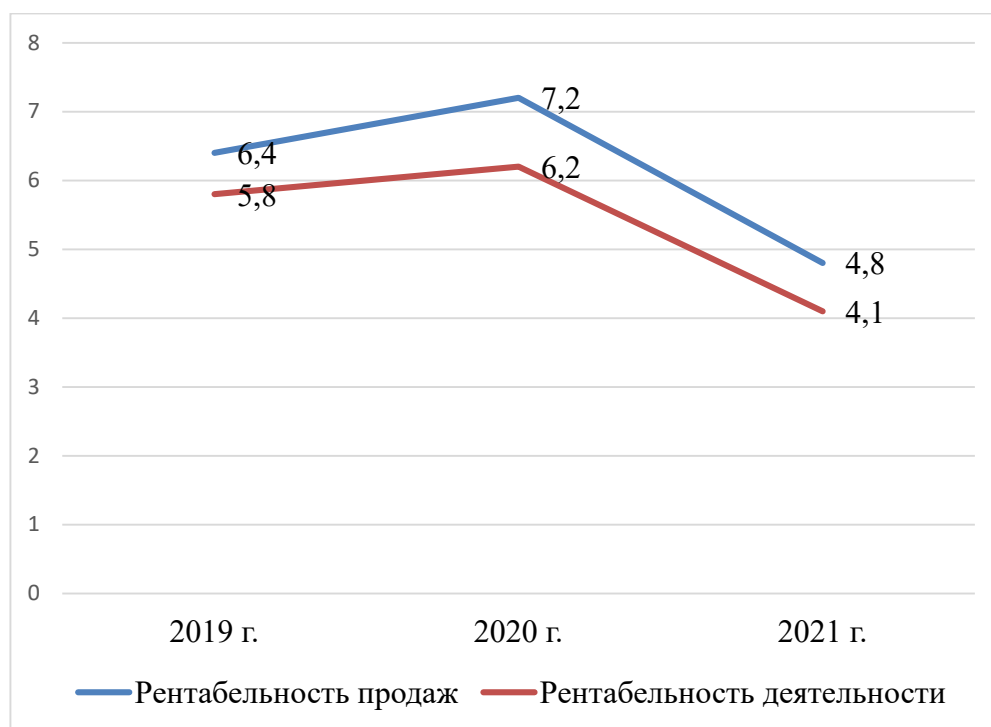


Рисунок 9 – Показатели рентабельности ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг., %

На рисунке 9 прослеживается отрицательная динамика показателей рентабельности ООО «Волга-Связь», связанная с снижением ее финансовых результатов деятельности. Так, рентабельность деятельности на конец 2021 г. составила – 4,1%, снизившись на 1,7%. Рентабельность продаж составила 4,8%, что ниже на 2,4% показателя 2019 г.

Далее кратко оценены основные показатели финансового положения организации. Так как активы организации в большей степени представлены оборотными активами, в таблице 3 подробно рассмотрена динамика основных элементов оборотных активов организации [29].

Таблица 3 – Динамика основных элементов оборотных активов организации ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Запасы, т. р.	5546	6274	6210	728	13,13	-64	-1,02
2. Денежные средства и денежные эквиваленты, т. р.	6	44	33	38	633,33	-11	-25
3. Дебиторская задолженность, т. р.	658	882	657	224	34,04	-225	-25,51
4. Итого, т. р.	7300	7200	6900	-100	-1,37	-300	-4,17

В таблице 3 видно, что в течение трех лет оборотные активы организации снизились до 6900 т. р. Значительная доля оборотных активов организации, и активов в целом, состоит из запасов. В течение трех лет запасы организации растут. Значительное увеличение произошло в 2020 г. – 13,13%. Денежные средства занимают незначительную долю в структуре активов организации. Доля дебиторской задолженности в течение трех лет менялась незначительно [30].

Структура капитала ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 10.

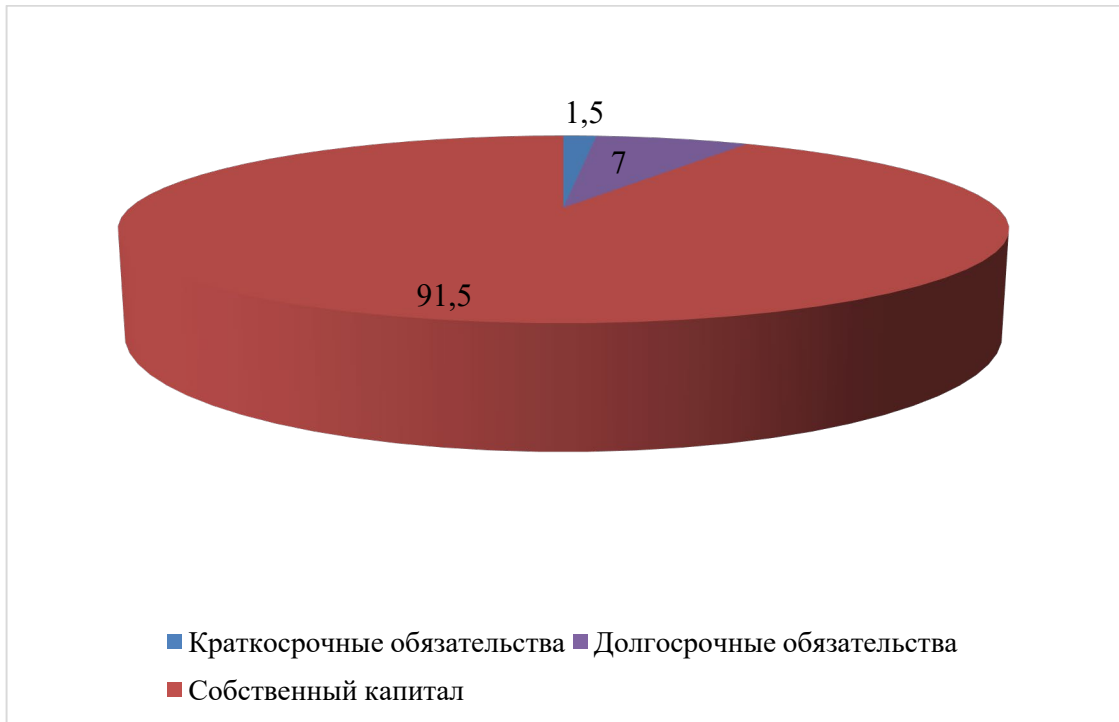


Рисунок 10 – Структура капитала ООО «Волга-Связь» на 31.12.2021 г., %

На рисунке 10 видно, что большая доля собственного капитала организации представлена собственным капиталом – 91,5%. Обязательства организации составляют всего 8,5%. У организации низкая зависимость от заемных источников финансирования и большой потенциал к их росту для развития деятельности компании.

В заключении пункта, проведена оценка показателей рентабельности активов и капитала компании ООО «Волга-Связь». Результаты оценки представлена на диаграмме 11.

На рисунке 11 видно снижение показателей рентабельности активов и капитала организации.

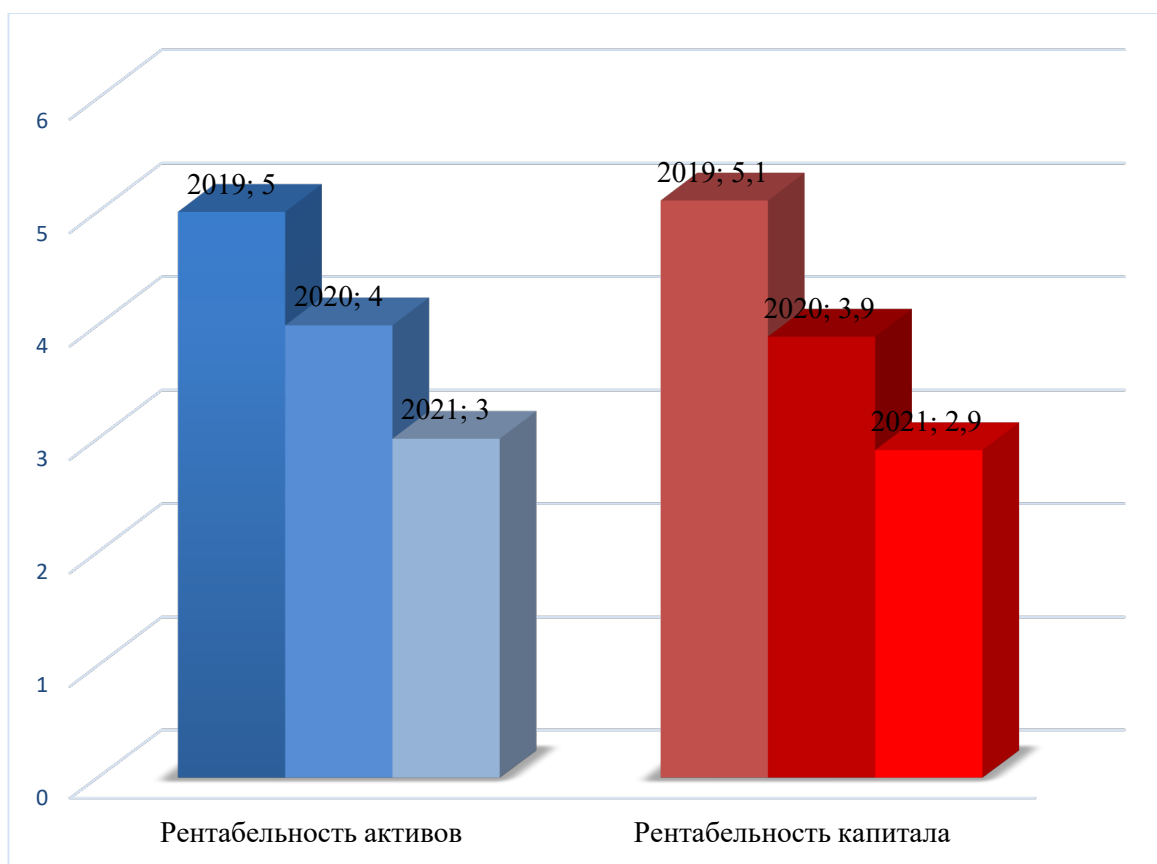


Рисунок 11 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «Волга-Связь», %

Снижение показателей рентабельности активов и капитала ООО «Волга-Связь» связано в большей степени с снижением финансового результата компании в течение трех лет. Компании необходимо разрабатывать мероприятия по увеличению чистой прибыли, такими мероприятиями могут быть мероприятия по поиску новых рынков сбыта и снижению уровня запасов в организации.

2.2 Анализ управления обучением персонала ООО «Волга-Связь»

В данном пункте проведен анализ управления обучением персонала в ООО «Волга-Связь».

В начале анализа проведена оценка кадрового состава.

Результаты проведенной оценки кадрового состава представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка структуры персонала ООО «Волга-Связь»

Категория персонала	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	2	12,5	2	14,3	2	13,3
Главный бухгалтер	1	6,3	1	7,1	1	6,7
Специалисты	6	37,5	4	28,8	5	33
Рабочие монтажного и технического отделов	8	50	7	50	7	46,7
Итого	16	100	14	100	15	100

В таблице 4 видно, что структура персонала ООО «Волга-Связь» в течение трех лет практически не менялась. Основная доля персонала представлена сотрудниками технического и монтажного отдела, которые выполняют основную операционную деятельность компании. Доля данных сотрудников за три года снизилась до 46,7% или сократилась на 1 человека. Следующая по величине категория персонала в общей структуре персонала организации это специалисты – экономисты, сотрудника отдела снабжения и продаж. Доля данных сотрудников также незначительно снизилась до 33% или на 1 человека за три года. Снижение численности персонала связано с сокращением расходов организации в период экономического спада.

Далее проведена оценка возраста персонала ООО «Волга-Связь». Результаты оценки представлены на диаграмме 12.

На диаграмме 12 видно, что большая доля сотрудников компании достаточно молодая. На предприятии числится только один сотрудник старше 40 лет в лице главного бухгалтера. Молодой коллектив в перспективе позволяет внедрять в систему обучения персонала более современные цифровые технологии обучения.

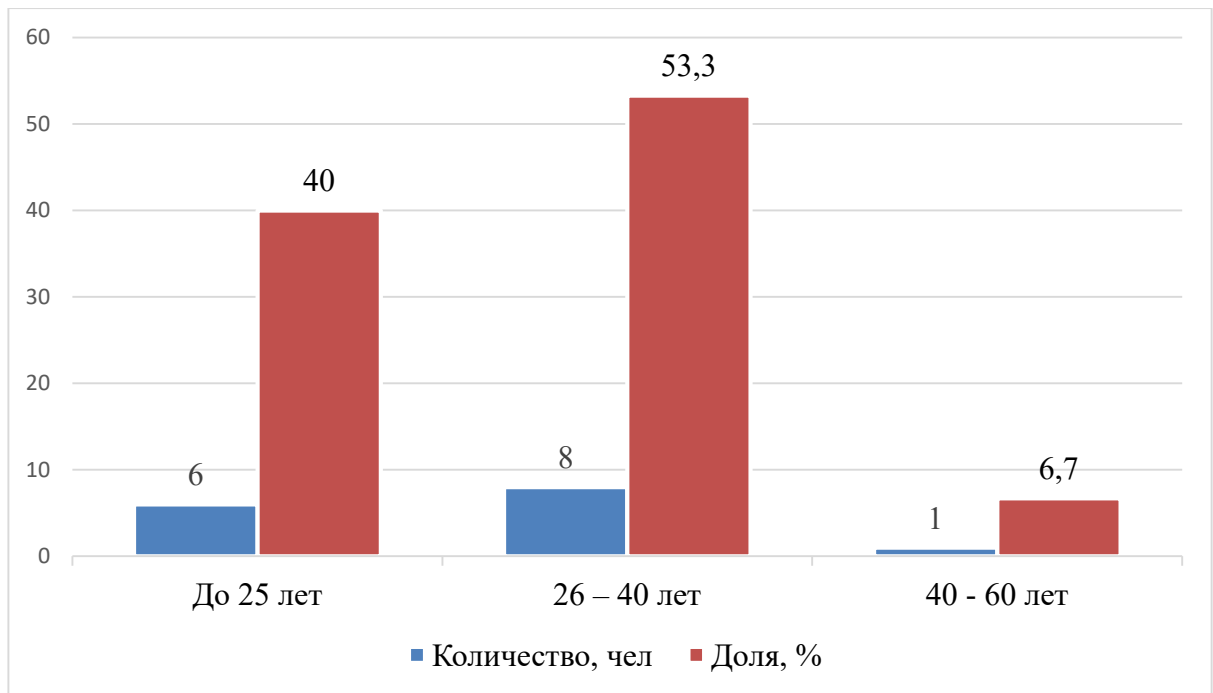


Рисунок 12 – Оценка сотрудников ООО «Волга-Связь» по возрастной категории за 2021г., %

Далее на рисунке 13 проведена оценка уровня образования сотрудников организации.

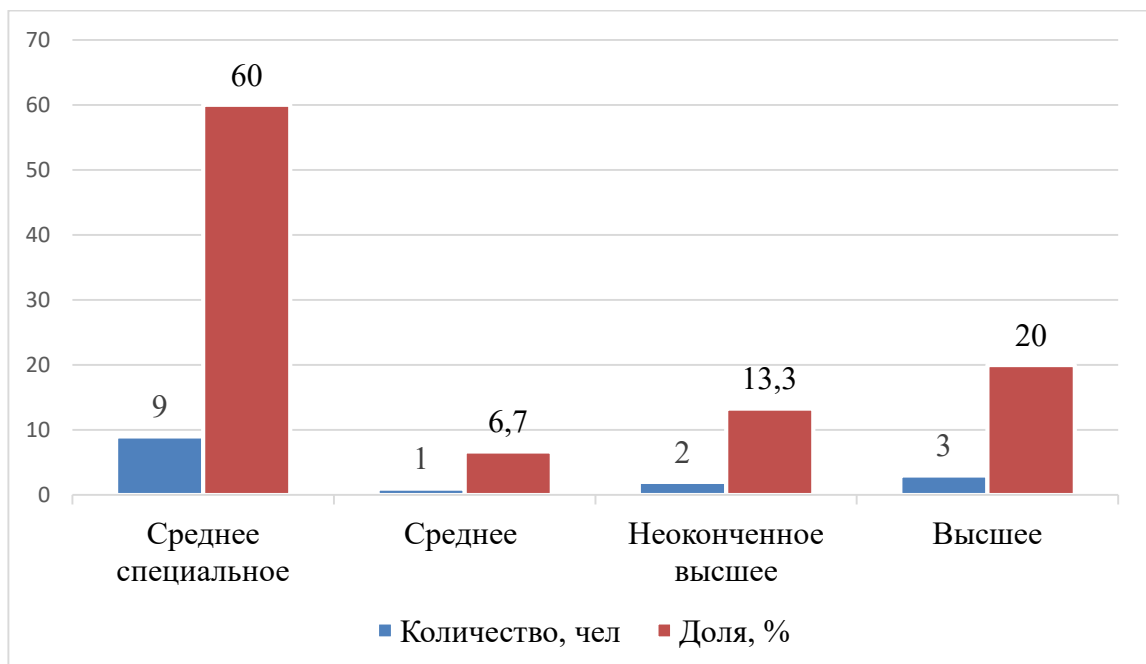


Рисунок 13 – Оценка сотрудников ООО «Волга-Связь» по уровню образования за 2021г., %

Согласно данным рисунка 13, большая доля сотрудников организации имеет среднее-специальное образование – 60%. По большей части, это сотрудники технического и монтажного отделов. Специалисты и руководители организации, в основном, имеют высшее или неоконченное высшее образование.

Далее в таблице 5 проведена оценка текучести кадров ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг.

Таблица 5 – Оценка текучести кадров ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.
Общая численность сотрудников, чел.	16	14	15
По собственному желанию, чел.	1	2	1
Нарушения на рабочем месте, чел.	-	2	1
Итого, чел.	1	4	2
Коэффициент текучести кадров, %	6,3	28,6	13,3

По данным таблицы 5 наблюдается ухудшение коэффициента текучести кадров за три года. Его значение на конец 2021 г. составило 13,3% при норме не более 5%. Коэффициент текучести кадров в течение трех лет выше нормы. Наибольшее ухудшение показателя наблюдается в 2020 г. Основная причина ухода сотрудников по собственному желанию – поиск более оплачиваемой работы с перспективами роста и развития.

В таблице 6 проведена оценка фонда оплаты труда ООО «Волга-Связь» за три года.

В таблице 6 виден рост фонда оплаты труда в течение трех лет, однако средняя заработная плата сотрудников в 2021 г. снизилась относительно 2020 г. и составила 395, 07 т. р., что является негативным фактором для удержания сотрудников компании и повышения их эффективности.

Таблица 6 – Оценка фонда оплаты труда ООО «Волга-Связь»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика 2020/2019 гг.		Динамика 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Среднесписочная численность, чел.	10	14	15	4	40	1,00	7,14
2. Фонд оплаты труда, т. р.	3350	5742	5926	2392	71,4	184	3,20
3. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	335,00	410,14	395,07	75,14	22,43	-15,08	-3,68

На предприятии функции специалиста по кадрам возложены на заместителя директора. В его обязанности входит:

- подбор персонала;
- ведение кадрового делопроизводства в полном объеме в единственном числе (приём, увольнение, кадровое перемещение, перевод, табель учета рабочего времени, штатное расписание, отпуска, листки нетрудоспособности, оформление трудовых договоров, дополнительных соглашений, и т.д.) в соответствии с ТК РФ;
- составление и контроль исполнения графиков отпусков. Контроль учета рабочего времени;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;
- заполнение, ведение учета и хранения трудовых книжек, подсчет трудового стажа;
- организация мероприятий по адаптации, обучению и повышению квалификации персонала и другое.

В виду того, что заместитель директора параллельно контролирует работу еще четырех отделов компании, зачастую в кадровом

документообороте организации обнаруживаются ошибки. Следует отметить, что специально выделенной должности, такой как менеджер по обучению и развитию персонала в организации не существует. Поэтому обучению и повышению квалификации персонала компании не уделено должного внимания, и это во многом обусловлено тем, что большой круг функциональных обязанностей возложен на одного сотрудника.

Несмотря на это, в рамках развития персонала, руководство организации периодически проводит мероприятия по его обучению. Цель данных мероприятий – формирование и поддержка необходимого квалификационного уровня сотрудников.

Обучение сотрудников компании осуществлено на данный момент по следующим направлениям, представленным на рисунке 14.

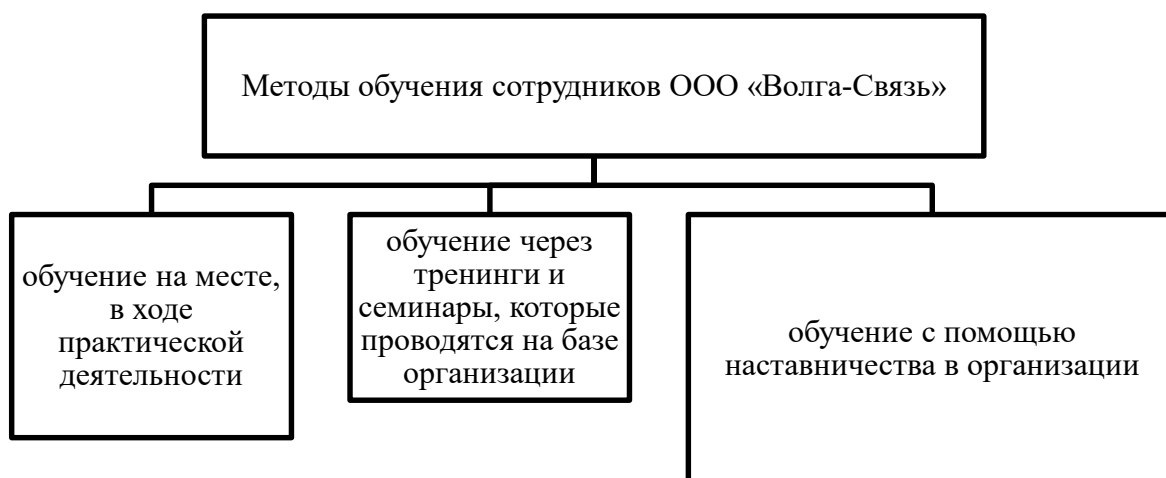


Рисунок 14 – Методы обучения сотрудников ООО «Волга-Связь»

Согласно данным рисунка 14, на предприятии используются только внутренние методы обучения без отрыва от основной деятельности.

Обучающие мероприятия, в основном, проводятся для сотрудников отдела продаж и снабжения, а также технических специалистов. Сотрудники экономического отдела, а также руководство организации проходят обучение по собственной инициативе.

Ниже в таблице 7 проведена оценка расходов на обучение персонала ООО «Волга-Связь» за три года.

Таблица 7 – Оценка расходов на обучение персонала ООО «Волга-Связь», руб.

Категория персонала	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика 2020/2019 гг.		Динамика 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Специалисты коммерческого отдела	40000	20000	50000	-20000	50	30000	250
2. Специалисты монтажного и технического отделов	50000	25000	60000	-25000	50	35000	240
Итого	90000	45000	110000	-45000	50	65000	244,4

В таблице 7 виден рост расходов организации ООО «Волга-Связь» на обучение персонала к 2021г. Общая сумма расходов на обучение сотрудников в 2021 г. составила 110000 руб. Большая доля расходов приходится на развитие технических специалистов.

После осуществления обучающих мероприятий, у участников обучения проводят обычно анкетный опрос по удовлетворенности проведенным обучением. На рисунке 15 представлена оценка уровня удовлетворенности сотрудников обучением в 2021 г.

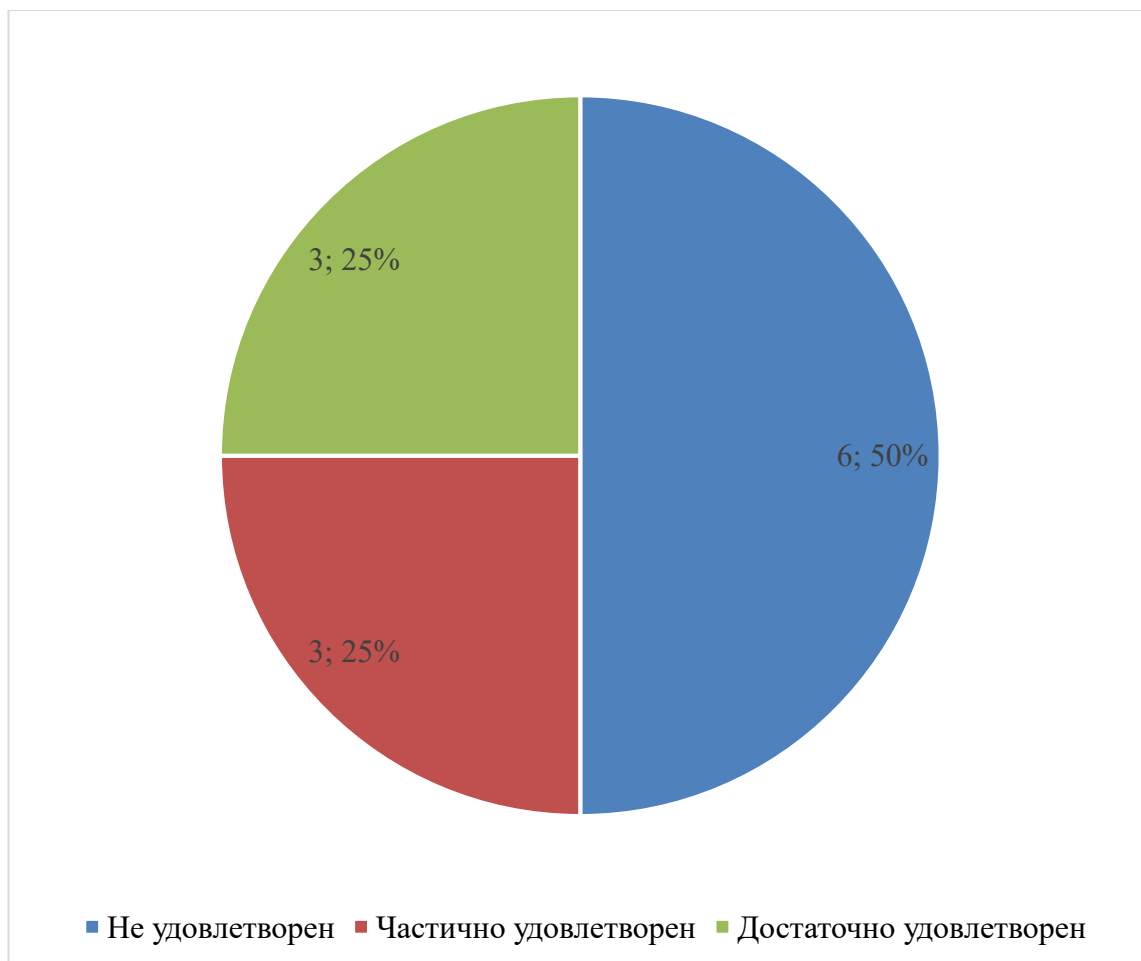


Рисунок 15 – Оценка уровня удовлетворенности сотрудников системой обучения ООО «Волга-Связь», 2021г., %

Согласно данным рисунка 15, только 50% сотрудников, прошедших обучение, достаточно или частично удовлетворены проведенным обучением. Остальные 50% обучающихся были не удовлетворены программой обучения. Основные пожелания персонала по улучшению системы обучения:

- современная и своевременная подача информации;
- дистанционные курсы повышения квалификации;
- возможность сохранения информации и повторного использования.

Далее сотрудникам было предложено высказать свои пожелания относительно методов обучения, которые будут приемлемыми для них, данная информация изображена на рисунке 16.

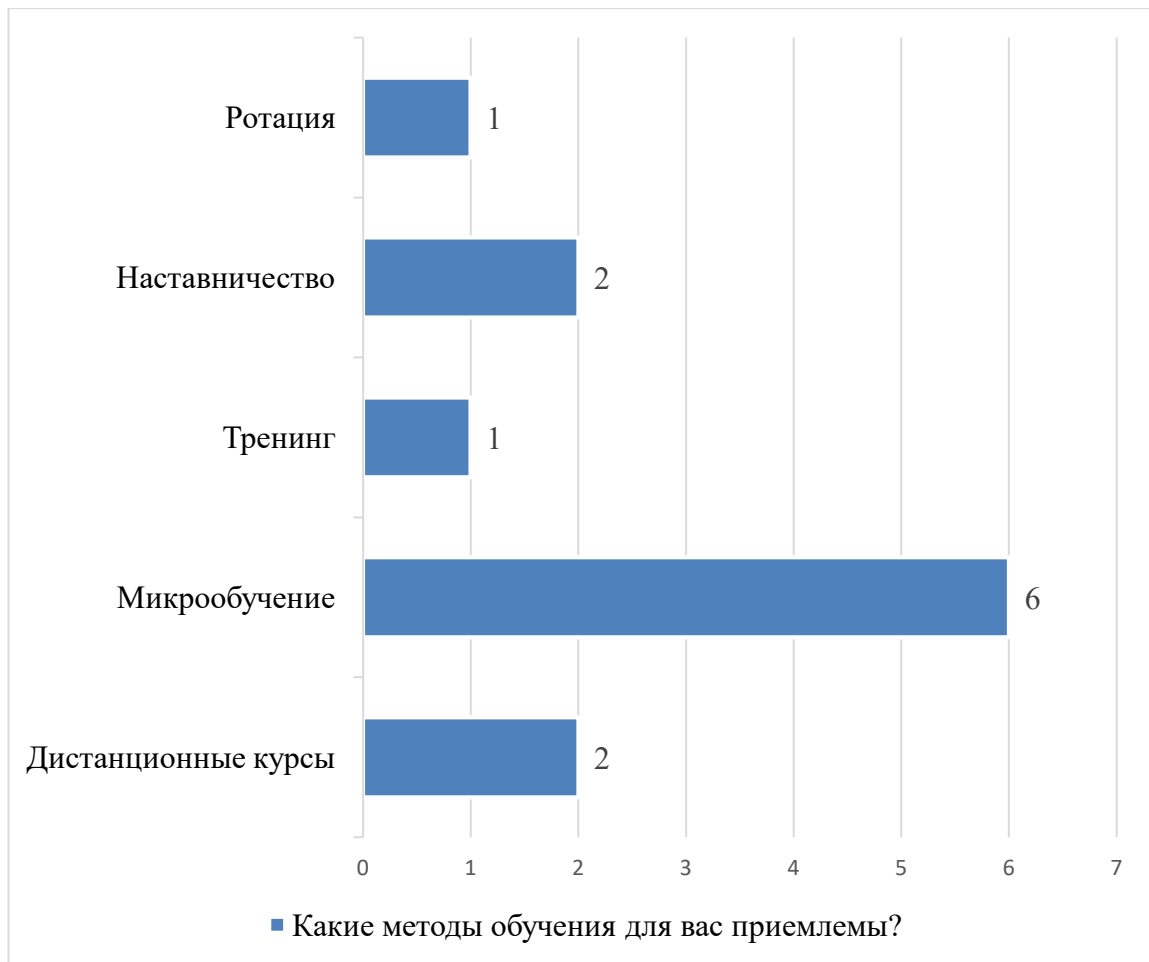


Рисунок 16 – Методы обучения, приемлемые для сотрудников компании ООО «Волга-Связь, чел.

По предоставленным ответам сотрудников на рисунке 16 видно, что наиболее приемлемыми методами обучения для них являются: микрообучение, которое представляет собой небольшие ежедневные объемы актуальной информации перед рабочим днем. Данный выбор является вполне логичным, так как представляет наиболее удобную форму обучения, без отрыва для работы. Так же сотрудники предпочтительно отнеслись и к дистанционным курсам, которые представляют собой групповую форму обучения и позволяют обучаться вне рабочего процесса.

Оценка проводимых мероприятий по обучению персонала проводится посредством оценки трудовой деятельности руководителем организации и заместителем руководителя. Эффективность проведенного обучениями

сотрудников коммерческого отдела измеряется уровнем выполненного ими плана и количеству заключенных сделок. Сотрудники технического и монтажного отдела оцениваются по результатам сбора обратной связи от ключевых партнеров компании.

В 2021 г. был проведен заместителем руководителя письменный опрос основных заказчиков компании, в ходе которого была собрана информация о качестве обслуживания сотрудников технического и монтажного отдела. Максимальная оценка по каждой категории - 10, минимальная 1. Результаты опроса представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка качества обслуживания сотрудников технического и монтажного отдела ООО «Волга-Связь»

Категория персонала	Оценка, 2021 г.
1. Скорость выполнения задачи	6
2. Качество обслуживания	6
3. Сервис	7
4. Отсутствие ошибок	6
5. Решение сложных задач	5
6. Современные решения	5
7. Готовность порекомендовать компанию	5
Итого	40

Следовательно, работа сотрудников монтажного и технического отделов оценена основными партнёрами и заказчиками компании чуть выше среднего. Ниже всего оценены категории «решение сложных задач» и «современные решения», что говорит о недостаточном уровне квалификации сотрудников компании.

В заключении второго раздела бакалаврской работы по результатам анализа управления обучением ООО «Волга-Связь» можно выделить следующие проблемы:

- несистематический характер обучения персонала;
- образовательный уровень сотрудников организации находится на среднем уровне;
- обучение не охватывает всех сотрудников организации;
- в организации нет специально выделенной должности, ответственной за обучение и развитие персонала. Поэтому обучению и повышению квалификации персонала компании не уделено должного внимания;
- многие сотрудники считают, что в организации не развита система обучения и развития, однако, установлено, что сотрудники проявляют интерес к обучению и позитивно относятся к развитию данной системы в организации;
- недостаточная удовлетворенность клиентов компании квалификацией сотрудников организации.

Следовательно, в конце раздела следует сделать вывод, что процесс управления обучением персонала ООО «Волга-Связь» нуждается в совершенствовании.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь»

Существует множество современных методов управления обучением, которые помогают подготовить сотрудников к новой задаче или учат более качественно выполнять свою работу. При таком обилии вариантов сложно определить, какие методы и когда применять. В связи с этим важно при выборе мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь» учитывать индивидуальные особенности организации, ее кадровые особенности и преимущества и недостатки действующей системы управления обучением.

По результатам анализа управления обучением в ООО «Волга-Связь» во втором разделе бакалаврской работы выделены следующие проблемы:

- несистематический характер обучения персонала;
- образовательный уровень сотрудников организации находится на среднем уровне;
- обучение не охватывает всех сотрудников организации;
- в организации нет специально выделенной должности, ответственной за обучение и развитие персонала. Поэтому обучению и повышению квалификации персонала компании не уделено должного внимания;
- многие сотрудники считают, что в организации не развита система обучения и развития, однако, установлено, что сотрудники проявляют интерес к обучению и позитивно относятся к развитию данной системы в организации;
- недостаточная удовлетворенность клиентов компании квалификацией сотрудников организации.

В виду того, что многие сотрудники считают, что в организации не развита система обучения необходимо сформировать ее с учетом следующих этапов, представленных на рисунке 17.



Рисунок 17 – Этапы формирования системы обучения и развития персонала

Качество обучения во много зависит от верно выбранного метода. По этой причине каждый раз перед тем, как приниматься на подборку методов, важно задать следующие вопросы:

- Каковы цели обучения? Получение новых навыков, улучшение дисциплины на рабочем месте, повышение безопасности на рабочем месте, улучшение атмосферы в коллективе.
- Кто обучается? Новый сотрудник, сотрудник с опытом или управляющий персонал.
- Каков учебный бюджет?
- Сколько времени было выделено на обучение в организации?
- Какие учебные ресурсы и материалы есть в вашем распоряжении?

Каждая компания выбирает методы, опираясь на свои финансовые, временные и иные возможности.

С учетом отсутствия возможности увеличения расходов на обучение персонала компании ООО «Волга-Связь» рекомендуется внедрение в систему обучения персонала метода микрообучения. Микрообучение — это метод передачи информации обучающимся в формате серий коротких курсов или модулей, а не в ходе долгой и трудоемкой образовательной программы. Этот процесс облегчают хорошо структурированные программы и удобные форматы. Микроблоки, или микротренинги, представляют собой учебные единицы продолжительностью 15-20 минут, объединенные в серию.

«Микрообучение обеспечивает индивидуальный подход: обучающиеся могут проходить материал в своем ритме, возвращаясь к обучению в свободное время или в тот момент, когда им нужна конкретная информация. В результате участники больше вовлечены в процесс обучения, их эффективность усвоения материала растет. Растет и их интерес к учебе, и они принимают участие в большем спектре образовательных программ. Микрообучение — отлично подходит для работы с представителями разных поколений. Конечно, молодым и технологически подкованным ученикам делать геймифицированные упражнения будет проще, чем людям, которые

редко пользуются электронными устройствами, но и у представителей старшего поколения сложности возникают только поначалу» [10, с. 115].

На рисунке 18 представлены основные этапы внедрения метода микрообучения.

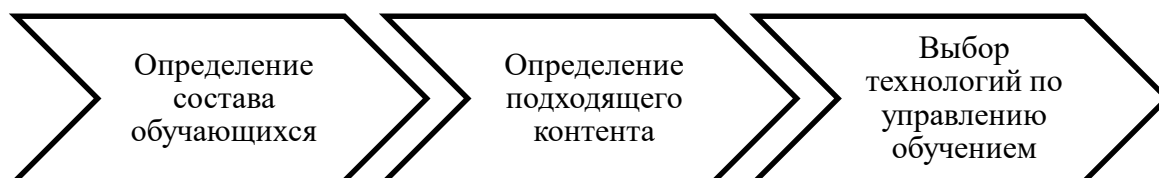


Рисунок 18 – Основные этапы внедрения метода микрообучения

Микрообучение может применяться на различных этапах работы сотрудника в организации. Программа применения метода микрообучения для различных категорий персонала в зависимости от цели обучения представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Программа применения метода микрообучения для различных категорий персонала в зависимости от цели обучения

Цель обучения	Краткая характеристика
Микрообучение для адаптации новых сотрудников	для широкого круга сотрудников подходят материалы: — по правилам нормативно-правового соответствия, — ознакомлению с брендом, — новым системам — процессу смены должностей.
Обучение системам	каждый из шагов (или элементов) процесса можно представить в виде интерактивного обучающего материала, и отдать сотрудникам для изучения.
Обучение для новой должности	использование методов микрообучения может помочь поддержать сотрудников, переходящих на новые должности. На первый план выйдет специализированное обучение, посвященное конкретной роли или должности.

Также применение микрообучения полезно при решении задач по развитию различных технических и мягких навыков сотрудников (soft skills),

при обучении новым и текущим продуктам и услугам компании, развитию клиентоориентированности, улучшению клиентского сервиса и так далее.

Основные форматы микрообучения - интерактивные модули, игры и геймицированные модули, короткие статьи, вопросы, опросы, квизы и другое.

Внедрение метода микрообучения в систему обучения и развития персонала имеет ряд преимуществ как для сотрудников, так и для работодателя.

Основные преимущества данного метода представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Преимущества метода микрообучения

Следующей рекомендацией для совершенствования управления обучением ООО «Волга-Связь» является внедрение современной системы

управления обучением. LMS (Learning Management System) или система управления обучением — это софт, который позволяет вам создавать онлайн-курсы, управлять ими и обучать людей, предоставляя пользователям доступ к материалам, тестам и так далее. LMS систем позволяют управлять процессом образования.

С учетом низкого бюджета на совершенствование управления обучением персонала в рассматриваемой организации, а также небольшого количества сотрудников, компании ООО «Волга-Связь» рекомендуется внедрить программу «Coassemble» или «Совместная сборка». Данная программа позволяет преобразовать цифровой контент в интерактивную и увлекательную онлайн-программу обучения. А также предлагает различные инструменты для разработки вашего курса, и формализации обучения по курсу для сотрудников.

Основные преимущества использования данной программы:

- углубленный анализ данных, отчетность и четкая аналитика,
- нет необходимости в технической поддержке,
- легкий рабочий процесс,
- подходит для небольших организаций,
- предлагает различные необходимые инструменты для маркетинговых целей,
- интерактивное обучение,
- создавайте неограниченное количество учебных материалов.

Стоимость данной программы также относительно невысока для использования - есть доступ и к бесплатной версии, и к Starter – 49 долларов в месяц, 490 долларов в год.

Следовательно, предложенные мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала позволят улучшить процесс обучения в организации, повысить его эффективность и создать удобные инструменты для оценки эффективности проводимого обучения.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

В предыдущем пункте предложены следующие мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Волга-Связь», представленные на рисунке 20.



Рисунок 20 – Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Волга-Связь»

Ожидается, что предложенные мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Волга-Связь» позволят повысить производительность труда на 20%. Тогда динамика производительности труда в течение первого года реализации предложенных мероприятий будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 21.

Согласно данным рисунка 21, средняя производительность труда повысится до 430,68 т. р. или на 71,78 т. р. При повышении производительности труда выручка компании вырастет до 6460 т. р. Если бы производительность труда не увеличилась, то компании пришлось бы нанять еще 3 человека для достижения данного уровня выручки.

Затраты на предложенные мероприятия составят 30000 руб. с учетом стоимости внедрения LMS-системы.

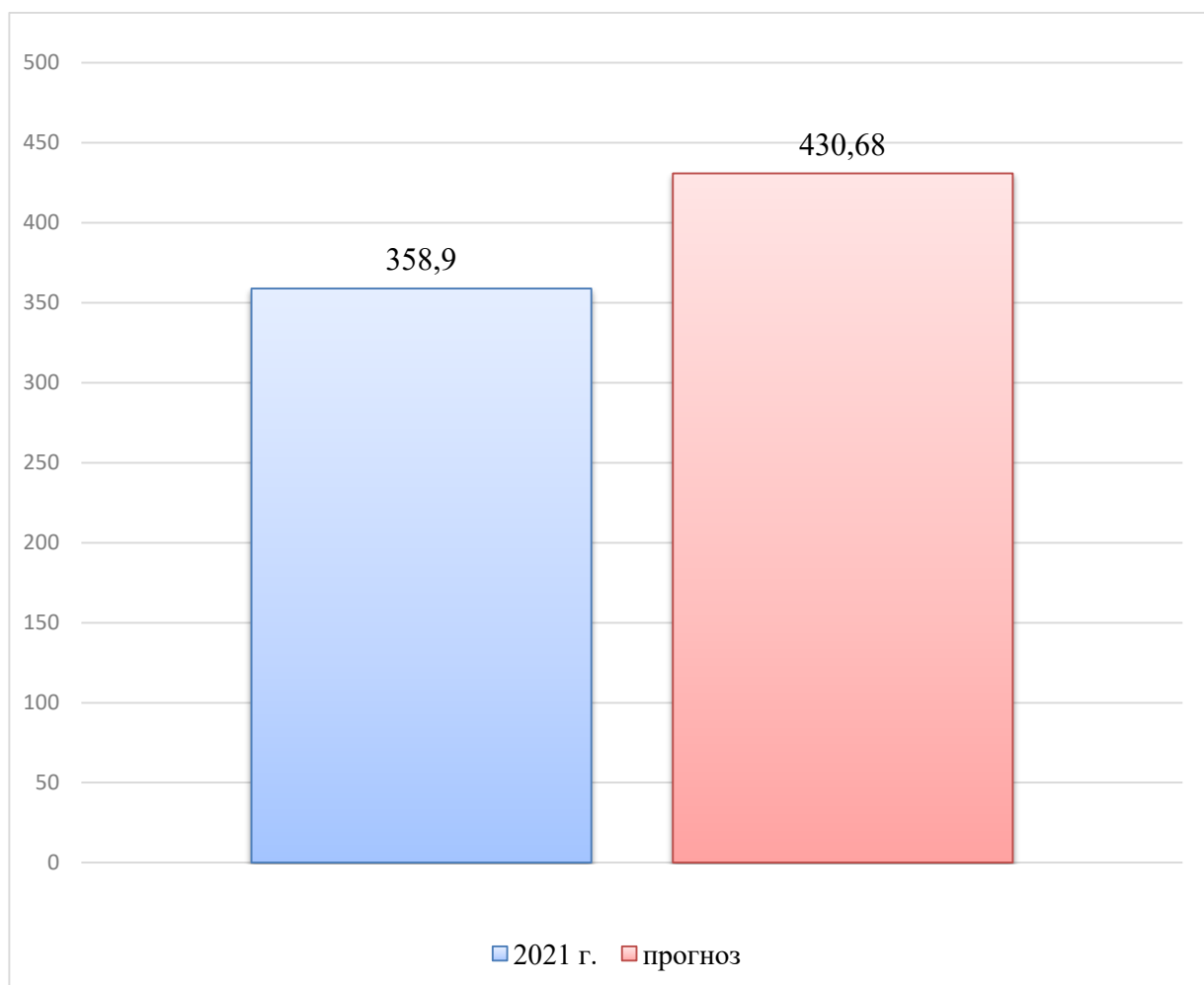


Рисунок 21 – Изменение средней производительности труда сотрудников ООО «Волга-Связь», т. р.

С учетом данных изменений рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий в таблице 10.

Согласно таблице 10, годовой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 2569,2 т. р.

Таблица 10 – Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т. р.	$\text{Эз. п} = \text{З} * \text{Эч}, \quad (2)$ <p>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	Эз/п= 395,07 * 3= 1185,2
2. Экономия по социальным отчислениям, т. р.	$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} * \frac{\text{Н}}{100}, \quad (3)$ <p>где Н - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%.</p>	Эс/о= 1185,2 * 0,302=357,9 *
3. Экономия по условно-постоянным расходам, т. р.	$\text{Эу. л.} = \left(\frac{\text{У}}{\text{В}_1} - \frac{\text{У}}{\text{В}_2} \right) * \text{В}_2, \quad (4)$ <p>где У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	Эу= (5123/5384-5123/6460)*6460=(0,95-0,79)*6460=1033,6
4. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т. р.	$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. л.}, \quad (5)$	Эу/г=1185,2+357,9+1033,6=2576,7
5. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т. р.	$\text{Эг} = \text{Эу. г.} - \text{Ен} * \text{Зед}, \quad (6)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Ен – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику); Зед – затраты на мероприятие.</p>	Эг= 2576,7 - 0,25*30= 2569,2

После первого триместра реализации обучающих мероприятий методом микрообучения заместителем руководителя был проведен замер эффективности обучающих мероприятий путем опроса основных заказчиков компании. Результаты опроса представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Повторная оценка качества обслуживания сотрудников технического и монтажного отдела ООО «Волга-Связь»

Категория персонала	Оценка, 2021 г.	Оценка после внедрения микрообучения
1. Скорость выполнения задачи	6	8
2. Качество обслуживания	6	8
3. Сервис	7	9
4. Отсутствие ошибок	6	8
5. Решение сложных задач	5	7
6. Современные решения	5	7
7. Готовность порекомендовать компанию	5	7
Итого	40	54

Работа сотрудников после повторного опроса оценена основными партнёрами и заказчиками гораздо выше, что подтверждает эффективность проводимого обучения методом микрообучения.

Следовательно, предложенные в третьем разделе бакалаврской работы мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Волга-Связь» позволят не только улучшить процесс обучения персонала и его управление и контроль, но и повысят производительность труда до 430,68 т. р. или на 71,78 т. р., а также позволят получить годовой экономический эффект от внедрения мероприятий в размере 2569,2 т. р.

Заключение

Обучение персонала является одним из самых актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие.

В ходе бакалаврской работы были достигнуты все поставленные задачи.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание обучения персонала организации и его роль в управлении персоналом, также изучены основные виды и формы обучения персонала предприятия, способы формирования и оценки системы обучения персонала.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ООО «Волга-Связь», а также проанализирован процесс управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь».

По результатам анализа управления обучением в ООО «Волга-Связь» во втором разделе бакалаврской работы выделены следующие проблемы:

- несистематический характер обучения персонала;
- образовательный уровень сотрудников организации находится на среднем уровне;
- обучение не охватывает всех сотрудников организации;
- в организации нет специально выделенной должности, ответственной за обучение и развитие персонала. Поэтому обучению и повышению квалификации персонала компании не уделено должного внимания;
- многие сотрудники считают, что в организации не развита система обучения и развития, однако, установлено, что сотрудники проявляют интерес к обучению и позитивно относятся к развитию данной системы в организации;

- недостаточная удовлетворенность клиентов компании квалификацией сотрудников организации.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Волга-Связь»:

- формирование эффективной системы обучения;
- внедрение метода микрообучения;
- внедрение современной системы управления обучением LMS (Learning Management System).

Предложенные в третьем разделе бакалаврской работы мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Волга-Связь» позволят не только улучшить процесс обучения персонала и его управление и контроль, но и улучшат мнение клиентов о сотрудниках компании, повысят производительность труда до 430,68 т. р. или на 71,78 т. р., а также позволят получить годовой экономический эффект от внедрения мероприятий в размере 2569,2 т. р.

Следовательно, предложенные в бакалаврской работе мероприятия экономически эффективны, цель работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Андреева И. В. Современные подходы к формированию системы обучения и повышения квалификации персонала // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 18. С. 47-51.
2. Астафичева Е. Ю. Социально-психологическая адаптация персонала как фактор эффективности организационного взаимодействия // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 6. С. 201-216.
3. Бабич О. В., Кожухова Ю. Э. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Т. 17. № 1. С. 166-185.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. Москва: Академия, 2017. 224 с.
5. Белолипецкая А. Е., Головина Т. А., Поповичева Н. Е. Мотивационная стратегия развития персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.
6. Греб К. В. Проблемы обучения персонала в организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №1. С. 12-18.
7. Гужина Г. Н., Ежкова В. Г. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112-124.
8. Донгаузер Е. В., Гаспарович Е. О., Бао Л., Пятков А. Д. Опыт использования технологии геймификации в процессе обучения персонала // Педагогическое образование в России. 2022. № 2. С. 162-173.
9. Зарипова Н. Ш., Хабарова Ю. А., Беляева К. Э. Система обучения персонала: характеристика, проблемы и пути их решения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 10-1. С. 419-426.
10. Захарова А. А. Методы обучения персонала в организации // Аллея науки. 2022. Т. 1. № 3 (66). С. 114-120.

11. Кальда В. Э. Дистанционные технологии в обучении персонала // Профессиональная ориентация. 2018. №4. С. 25-31. 3
12. Кесватера А. Э. Методы организации непрерывного обучения персонала в промышленности // Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10. № 4. С. 88-89.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА - М, 2019. 615 с.
14. Кириллов А. В. Системы интенсивного обучения персонала // Управленческие науки. 2019. С. 520–526.
15. Ключевые тенденции корпоративного обучения 2021–2022 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://tsqconsulting.ru/blog/learning-trends-2020-2021> // (дата обращения – 06.06.2022 г.).
16. Ковальжина Л. С. Технологии управления развитием персонала: учебное пособие. Тюмень: ТИУ, 2021. 99 с.
17. Коптева К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы ЭУП. 2013. № 5(11). С. 77.
18. Кузнецова Т. А. Профессиональное обучение персонала: этапы, виды, методы проведения и способы оценки // Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами, 2019. С. 406-412.
19. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 202 с.
20. Лазарева Е. А. Особенности обучения персонала без отрыва от производства // Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ. 2019. № 14. С. 151–157.
21. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России / HR-portal [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/mirovye-tendencii-obucheniya-i-razvitiya-personala-i-situaciya-v-rossii> // (дата обращения – 06.06.2022 г.).

22. Никольская Е. Ю., Семенова Л. В., Смахтина М. Д., Шевченко Д. О. Современные технологии и методы обучения персонала в гостиничном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. Т. 8. № 1. С. 62-71.
23. Платонов А. А. Инновационные методы обучения персонала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №6. С. 201–206.
24. Просвирина Н. В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 2(37). С. 273–279.
25. Пушкарев Н. Ф. Управление персоналом современной фирмы: учебное пособие / Н. Ф. Пушкарев, С. Е. Лакутин, Н. Н. Пушкарев. Москва: Хронограф, 2019. 425 с.
26. Семина А. П. Анализ мирового опыта решения проблем в области развития систем обучения персонала // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 2 (104). С. 137-140.
27. Смирнова Ж. В., Кочнова К. А. Обучение сотрудников сервисных предприятий с использованием информационных технологий // Вестник Мининского университета. 2019. Т.7. № 1 (26). С. 5.
28. Соболевская Т. Г. Инновации в управлении человеческими ресурсами // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами: Сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 20 апреля 2021 года. Самара: Самарский научный центр РАН, 2021. С. 115–118.
29. Соболевская Т. Г. Проблемы и задачи повышения производительности труда в России // Финансовая экономика. 2019. № 11. С. 723–725.
30. Соболевская Т. Г. Влияние цифровизации экономики на систему менеджмента современного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 10-1. С. 165–171. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.019.

31. Таппасханова Е.О. Обучение персонала – важнейшее направление управления кадрами в современной организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 11 (101) Часть 2. С. 115–119.

32. Тележкина Е. С. Роль системы обучения и развития персонала в организации // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития // Сборник материалов. РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2019. С. 206-210.

33. Токарева Ю. А., Акулова Д. А., Ивонина Е. О. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования // Экономика и управление. Материалы конференции, 2020. С. 125-132.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 06.06.2022 г.).

35. Удовидченко Р.С., Киреев В.С. Комплексная модель оценки эффективности обучения корпоративного персонала // Фундаментальные исследования. 2018. № 5–2. С. 284–288.

36. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения – 06.06.2022 г.).

37. Чогинян Г. Ж. Анализ финансового состояния как фактор укрепления стабильности и устойчивости организации / Г. Ж. Чогинян // Обеспечение экономической безопасности предприятий Калужской области: Материалы региональной научно-практической конференции Калужского филиала РАНХиГС, преподавателей и студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, Калуга, 08 июня 2019 года / Под редакцией А.В. Горбатова, Н.Н. Губернаторовой, Г.В. Сахарова. –

Калуга: Индивидуальный предприниматель Стрельцов Илья Анатольевич, 2021. С. 99-107.

38. Шалаева И. А. Анализ финансового состояния строительной организации и оценка риска наступления банкротства предприятия (на примере ПАО «Орелстрой») / И. А. Шалаева, А. А. Кузьмина // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : Материалы VII международной научно-практической конференции: сборник статей и тезисов докладов, Владимир, 03 июня 2021 года / Под общей редакцией О.Л. Гойхера, М.А. Барина, С.С. Захарова Владимир: Издательско-полиграфическая компания "Транзит-ИКС", 2021. С. 409-414.

39. Ширинкина Е.В. Метрики эффективности образовательного продукта // Контроллинг. 2022. № 1 (83). С. 38-43.

40. Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Рогожина Е.С. Диагностика функционирования системы обучения и развития персонала в организации // Наука Красноярья. 2020. Т. 9. № 4-4. С. 274-278.