

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

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

---

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

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

---

Обучающийся

О.В. Крайсвитняя

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед.наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.В. Крайсвитняя.

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

Научный руководитель: А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления обучением персонала в ООО «ВСП».

Объект исследования – ООО «ВСП». Адрес: 445043, Самарская область, город Тольятти, Борковская ул., д. 17, офис 1.

Предмет исследования – система управления обучением персонала в ООО «ВСП».

Методы исследования – теоретические (анализ нормативно-правовых документов, изучение научной и методической литературы по проблеме исследования) и практические (наблюдение, опрос, сравнение).

Краткие выводы по бакалаврской работе. Были определены несовершенства в управлении обучением персонала на предприятии в виде высоких затрат на внешние обучения и недостаточном количестве переведенных материалов в онлайн формат, наличие большого количества обучений на иностранном языке. Для совершенствования системы было предложено создание внутренней комиссии для проведения обучений внутри организации, что приведет к снижению затрат и уменьшению времени на его организацию. Также было предложено организовать перевод обучений в дистанционный формат, а существующие обучения на английском языке перевести на русский, чтобы облегчить процесс обучения персонала.

Практическая значимость работы заключается в улучшении и повышении эффективности управления обучением в исследуемой организации. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 5 приложений. Общий объем работы – 46 страниц машинописного текста, без учета приложений, в том числе таблиц - 6 и рисунков - 8.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации обучения персонала на предприятии... 7	
1.1 Обучение персонала: цели, виды и подходы .....	7
1.2 Сущность и методы управления обучением персонала.....	13
2 Исследование системы обучения персонала в ООО «ВСП».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	20
2.2 Анализ системы обучения и управления обучением персонала в организации .....	26
3 Направление совершенствования управления обучением персонала.....	34
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления обучением персонала.....	34
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	39
Заключение .....	44
Список используемой литературы .....	46
Приложение А Бухгалтерский баланс .....	49
Приложение Б Отчет о финансовых результатах 2020 г. ....	51
Приложение В Отчет о финансовых результатах 2021 г. ....	52
Приложение Г Электронная форма оценки обучения персоналом по окончании курса .....	53
Приложение Д Анкета оценки сотрудником обучения «в классе» .....	54

## Введение

Актуальностью исследования является важность в современном мире для работодателя таких показателей работника, как самоорганизованность, быстрая адаптация к новым условиям, умение применять полученные знания, умения и навыки на практике, легкая обучаемость, профессионализм, образованность и компетентность, соответствующих должности сотрудника организации. Для достижения оптимальных показателей работника необходимо организовать среду для роста профессиональных навыков, так как многое зависит от компании, в которой работает сотрудник.

Для достижения определенного уровня профессионализма работник может использовать полученные в образовательных учебных учреждениях знания, но для продвижения по карьерной лестнице желательно обучаться как самостоятельно, используя книги, энциклопедии, справочники, интернет-ресурсы, так и с помощью работодателя.

Сотруднику также необходимо дополнительно обучаться, идти в ногу со временем и расти вместе с компанией. Каждая организация желает быть конкурентоспособной, с чем помогают ей новые технологии по совершенствованию и упрощению труда работников для оптимизации имеющихся ресурсов. Для этого необходимо обучать сотрудников нововведениям, как в программном обеспечении, так и в сфере работы сотрудников, предоставляя оптимальные условия для получения новых знаний и их практического применения.

Если в организации слабо развита сфера обучения сотрудников, то оптимизировать рабочий процесс должным образом не получится: сотрудники не научатся применять на практике полученные знания и не смогут работать в новом программном обеспечении организации. Для устранения препятствующих развитию работников факторов необходимо регулярно детально проводить анализ процесса обучения и своевременно вносить корректировки в данный процесс, что, в свою очередь, позволит

обеспечить высокий уровень производительности труда и качественное оказания услуг квалифицированными специалистами и грамотным руководящим составом.

Изучением вопросов по управлению обучением персонала занимались А. Л. Гапоненко, В. Ю. Дианова, А. П. Королев, Л. Ф. Никулин, Дж. Робинсон, В. И. Гончаров, В. М. Мишина и другие.

Проблема совершенствования обучения заключается в существовании множества причин, которые затрудняют своевременное обучение персонала в ООО «ВСП». Это может привести к негативным последствиям: некачественное оказание услуг, отрицательные отзывы об организации, падение конкурентоспособности на рынке, повышение доли брака в производстве. Кроме этого, могут быть штрафы, привлечение к административной ответственности юридического лица и даже приостановка деятельности организации по результатам проверок в соответствии с действующим трудовым законодательством (например, при несоблюдении правил, установленных Постановлением Правительства РФ от 24.12.2021 N2464) [11].

Цель исследования: разработать мероприятия по совершенствованию системы управления обучением персонала в ООО «ВСП».

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты системы обучения персонала;
- провести комплексный анализ процесса управления обучением сотрудников в ООО «ВСП»;
- разработать направления совершенствования системы управления обучением персонала ООО «ВСП».

Объект исследования: ООО «ВСП». Адрес: 445043, Самарская область, город Тольятти, Борковская ул., д. 17, офис 1 [20].

Предмет исследования: система управления обучением персонала в ООО «ВСП».

Методы исследования, используемые в работе: теоретические (анализ нормативно-правовых документов, изучение научной и методической литературы по проблеме исследования) и практические (наблюдение, опрос, сравнение).

Информационная база выпускной квалификационной работы: Трудовой Кодекс Российской Федерации, приказы и постановления Правительства РФ, локальные нормативно-правовые акты ООО «ВСП», учебная литература, статьи, монографии, интернет-ресурсы.

Практическая значимость результатов исследования заключается в улучшении и повышении эффективности управления обучением в исследуемой организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и библиографического списка из 20 источников.

# **1 Теоретические основы организации обучения персонала на предприятии**

## **1.1 Обучение персонала: цели, виды и подходы**

Для успешного функционирования предприятию необходимо уметь адаптироваться к изменениям как внутренней, так и внешней среды. Наличие в составе организации обученного и высококвалифицированного персонала является решающим фактором ее развития. По этой причине сейчас все больше организаций обучают своих сотрудников по их направлению деятельности. Для продуктивного обучения персонала нужно повышать интерес сотрудников к дополнительному образованию и получению новых знаний, так как в дальнейшем с их помощью можно будет быстрее и эффективнее достичь выполнение долгосрочных и краткосрочных задач, минимизируя при этом потери и избегая появления инцидентов.

Эффективность работы сотрудников является одним из решающих факторов успеха организации на рынке. Она может снижаться, если персонал недостаточно компетентен и не имеет соответствующих знаний и навыков. По этой причине компания должна быть заинтересована в обучении персонала, поскольку сотрудник получает знания, которые необходимы ему для выполнения своих функций, именно в процессе обучения.

По мнению А. Я. Кибанова, обучением является целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками [4].

В научной литературе дано много определений такого понятия, как обучение персонала. К примеру, мнение И. Б. Дураковой и Л.П. Волковой заключается в том, что обучение – это один из элементов профессионального развития сотрудника, при котором знания и навыки передаются непосредственно сотрудникам организации.

С. Л. Тарасова, А. А. Корсакова и Л. Н. Иванова–Швецг думают, что обучение персонала является организованным систематическим процессом по получению профессионального образования с привлечением более опытных наставников и преподавателей, в результате которого сотрудники овладевают необходимыми знаниями, умениями и навыками.

По утверждению А. П. Егоршина, обучение персонала необходимо для того, чтобы знания и умения работников соответствовали требованиям современного производства и управления.

Обучение персонала регламентируется различными законодательными и нормативно-правовыми актами, в т.ч. Трудовым Кодексом Российской Федерации [15], Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» [16] и Постановлением Правительства РФ от 24.12.2021 N2464 [11].

Для процесса построения системы обучения персонала, которая предполагает применение определенных видов, форм и методов обучения, требуются затраты и временные, и финансовые, поэтому персонал, включая руководителей, должны четко ставить цели и задачи обучения персонала с осознанием его значения в успешном функционировании компании.

Г. Кельперис подчеркивает в своей статье на тему «Повышение квалификации в процессе управления персоналом», что на качество кадрового потенциала организации и на эффективность труда оказывает прямое влияние повышение квалификации.

Различают три основных вида обучения:

- профессиональная подготовка заключается в получении всех необходимых знаний и навыков для выполнения различных рабочих задач. Она считается законченной при получении соответствующей квалификации;
- под повышением квалификации подразумевается расширение знаний и навыков для того, чтобы они соответствовали современным требованиям производства и управления. К тому же повышение



квалификации стимулирует профессиональный рост тех, кто уже занят в производстве и имеет определенный опыт;

– профессиональная переподготовка (переквалификация) направлена на приобретение новых знаний и навыков с целью освоения иной профессиональной деятельности [16].

Обучение сотрудников должно основываться на индивидуальных особенностях групп, обучающихся и самих обучающихся в зависимости от должности работника в организации и его профессиональной сферы деятельности.

Для отдельных групп обучающихся определены основные задачи обучения, которые представлены в таблице 1 ниже [2].

Таблица 1– Задачи обучения для отдельных групп обучающихся

Группа обучающихся	Основные задачи обучения
Учащаяся молодежь	Начальная подготовка (теория) вне сферы деятельности и практическая подготовка на рабочем месте по требуемой специальности
Специалисты, имеющие опыт работы	Углубление знания по специальности путем повышения квалификации
Руководители, имеющие опыт работы	Обучение способам избегания конфликтов, ведению переговоров, принятию решений и т.д., отработка поведения в перечисленных ситуациях

Обучения делятся по месту проведения на:

- внешнее: приглашаются специалисты внешних организаций и проводят требуемое обучение с отрывом от производства;
- внутреннее, которое организуется силами организации с помощью работающих в ней квалифицированных специалистов [9].

По формам проведения их можно разделить на:

- курсовое, которое, как правило, используется в случае обучения сложным профессиям. Обучение теоретической части проходит в

самой организации (по договоренности) или в учебном центре, за ней следует практическая часть – отработка полученных знаний в реальных условиях под руководством наставника;

- групповое, которое подразумевает объединение обучающихся в группы. Группы составляются на основе индивидуальных качеств и профильной подготовки. Обучение проходит под руководством профессиональных внутренних тренеров организации (высококвалифицированных специалистов) для улучшения мотивационного климата и повышения квалификации персонала [9].

Существует два подхода, включающих в себя ряд методов, для обучения: традиционный и современный. Под методами обучения персонала подразумевают способы овладения знаниями, умениями и навыками обучающихся. К современному подходу относятся следующие методы обучения: методы активного обучения (мозговой штурм, модульное обучение, тренинг, деловые игры) и методы обучения на рабочем месте (коучинг, дистанционное обучение) [5].

К традиционному подходу относятся такие методы обучения, как лекции, семинары, учебные кино- и видеофильмы.

Лекции используются в качестве устной передачи информации группе обучающихся, размер которой может быть не ограничен.

Семинар, как метод обучения, используется в качестве логического завершения лекционного предьявления. Его целью является проверка усвоения материала лекции и помощь слушателям в разборе содержания темы, которую они изучали. Неотъемлемая часть семинара – диалог между преподавателем и обучающимися, поскольку в этом случае рассматривается изучаемый материал с практической точки зрения, мыслительный процесс помогает лучше усвоить поданный материал, что приведет к полноте понимания темы [18].

Кино- и видеофильмы служат для зрительной памяти с помощью используемых образов и простоты восприятия, так как устное предьявление

информации должно подкрепляться визуальным. Также данный материал удобен в использовании и повторении изученной темы в нужное сотруднику время для самостоятельного ознакомления.

Но у данного метода обучения есть и отрицательные стороны: самостоятельный просмотр материала не предусматривает обратную связь, они не могут получить ответы на интересующие вопросы и детального обсуждения изучаемой темы. При самостоятельном просмотре нет возможности учесть различия участников обучения в уровне образования и профессиональном опыте, а также личной интерпретации информации без дополнительных комментариев тренера в ходе изучения темы. Дополнительно к указанному выше можно отнести отсутствие внешнего контроля, из-за которого встает проблема внутренней мотивации сотрудников [10].

Возрастающий поток информации в настоящее время требует новых, более оптимальных форм обучения, позволяющих в сжатые сроки обучить сотрудников большому объему знаний и при их углублении обеспечить высокий уровень понимания обучающихся изученного материала.

Активные методы обучения: тренинг, программированное и компьютерное обучение, групповые дискуссии, деловые игры, ролевые игры, анализ практических ситуаций [6].

Методы профессионального обучения предусматривают, что обучение происходит в процессе профессиональной деятельности обучающихся, а не на лекциях, т.е. непосредственно в практическом применении знаний, умений и навыков (например, наставничество, стажировки) [7]. Многие организации используют данный метод для ускорения адаптации работника к культуре компании и производственным процессам, что в свою очередь также позволяет экономить денежные средства на обучении.

Также при отсутствии в организации возможности проведения полноценного профессионального обучения сотрудника могут использоваться дополнительно методы с отрывом от производства в

сторонних организациях с целью повышения теоретического уровня обучающихся и формирования первичных профессиональных умений с методами, описанными в таблице 2 ниже [3].

Таблица 2– Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложение теоретических и методических знаний, практического опыта
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
Конференции, семинары, беседы за “круглым столом”, экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и как, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой условных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)

Выбор методов и программ для обучения в современном мире достаточно широкий, чтобы подобрать организации индивидуально удобный

для нее способ обучения сотрудников в зависимости от вида деятельности, наличия собственного отдела обучения или его отсутствия, бюджета организации, выделяемого на обучение, сроки окупаемости проведенного обучения, контингента обучаемых и других факторов [1].

На основании предоставленной информации можно сделать следующие выводы о том, что такое обучение персонала и какова его цель.

Обучение персонала представляет собой совокупный комплекс мероприятий, направленных на профессиональную подготовку сотрудников для развития предприятия, оптимизации производственных процессов и повышения конкурентоспособности. Имеется множество видов и форм, каждая организация для различных направлений самостоятельно определяет формы с выгодой для себя.

Цель обучения сотрудников – обеспечить организацию хорошо подготовленными сотрудниками в соответствии с её стратегией развития для успешной деятельности на рынке и возможности получения преимущества перед другими конкурирующими организациями.

## **1.2 Сущность и методы управления обучением персонала**

Так как обучение – это процесс, в нем присутствует повторяемая последовательность действий, направленная на достижение поставленной цели. Управление данным процессом подразумевает знание этапов обучения и контроль за соответствием последовательности и правильности выполнения каждого из этапов.

Системно процесс обучения состоит из восьми этапов, которые схематично представлены на рисунке 1. Следует подробнее остановиться на каждом из этапов.

Все начинается с постановки целей обучения. Компания должна понимать, для чего ей нужно проводить обучение персонала и какую пользу

в дальнейшем принесут обученные тем или иным знаниям и навыкам сотрудники. Для корректировки и выявления точной цели помогает следующий этап.



Рисунок 1 – Процесс обучения

Далее определяются потребности в профессиональном обучении сотрудников с помощью наблюдения, выявления трудностей, связанных с выполнением обязанностей, и обратной связи от сотрудников о необходимости дополнительного обучения.

Также потребность в обучении может возникнуть при внедрении новых технологий в процессы создания продукции и оказания качественного сервиса клиентам компании.

Далее следует этап выбора формы обучения, подходящий в соответствии с целью обучения. Также необходимо определить, для выбранной цели требуется ли подкрепление обучения дипломом или удостоверением государственного образца, что сильно сказывается на выборе формы обучения [12]. Обучение, по окончании которого выдается диплом или удостоверение, является более престижным и, соответственно, затраты на обучение организация понесет больше. В данном случае также важно учитывать целесообразность и экономическую выгоду выбора формы

обучения. В этом при организации обучения помогает расчет экономической эффективности, срока окупаемости и рентабельности обучения персонала.

Для расчета данных показателей используются следующие формулы:

– Экономическая эффективность от реализации мероприятия рассчитывается как отношение между экономией за счет реализации мероприятия (Э) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$E = Э/З, \quad (1)$$

где E – годовая экономическая эффективность;

Э – экономия за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие, руб.

– Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат, связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат, связанных с проведением мероприятия на величину притока денежных средств или сумму экономии. Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

$$\text{Ток} = З/Э, \quad (2)$$

где З – затраты на мероприятие, руб.;

Э – экономия за счет реализации мероприятия, руб./год (период).

– Рентабельность затрат показывает, какой процент дополнительной прибыли дает каждый вложенный рубль инвестированных средств и рассчитывается по формуле:

$$Pз = (Э/З) \times 100\%, \quad (3)$$

где Э – годовая экономия, руб.;

З – затраты на мероприятия, руб.

При составлении программы и подборе преподавателе важным является как форма обучения, так и финансовые затраты организации, которые она готова выделить на проведение обучения сотрудников. Выбор преподавателя во многом зависит от направленности обучения, его специфики, длительности курса и других факторов. Преподаватель должен быть профессионалом в данной области и уметь доступно преподнести материал. Форма обучения должна быть интуитивно понятна сотрудникам, чтобы не препятствовать процессу обучения, а лишь стимулировать интерес изучения нового.

Обеспечение мотивации сотрудников является очень важным этапом, так как некоторые сотрудники считают обучением ненужным, говорят, что у них нет на это времени или просто не желают получать новые знания. Сотрудник должен понимать, какую пользу данное обучение принесет конкретно для него. Например, он сможет быстрее и качественнее выполнять свою работу, у него будет возможность продвинуться по карьерной лестнице или повысить уважение у руководства – у всех есть свои цели, поэтому важно найти подход и заинтересовать каждого [19].

Организация обучения требует особого внимания, так как включает в себя множество процессов, особенно важным из которых является организация дисциплины в процессе обучения. Наиболее частым нарушением дисциплины является халатное отношение к обучению, что, впоследствии, приводит к опозданиям и прогулам занятий со стороны обучающихся. Также распространены случаи, когда руководители, принижая важность обучения, вызывают прямо во время обучения сотрудника к себе по каким-либо вопросам, что, в свою очередь, препятствует полноценному процессу обучения и служит отвлекающим фактором.



Процесс обучения предполагает присутствие на каждом занятии, чтобы эффективность проведения данного процесса не теряла своей смысловой нагрузки, и информация была в полном объеме получена сотрудниками, как результат - полное овладение сотрудником знаниями, умениями и навыками, в чем и заключается смысл обучения.

Этап оценки обучения является одной из важнейших частей всего процесса обучения, ведь именно по его итогам можно оценить полезность и эффективность проведенного обучения. Для оценки используются следующие методы:

- социологический (анкетирование, опрос);
- экспертный (оценка со стороны экспертов по результатам заполнения анкеты или выполнения задания сотрудником по окончании обучения);
- статистический (расчетный), который подразумевает математическую обработку массива данных [17].

Целью сбора информации является, несомненно, определение того, насколько объемнее станут знания сотрудников и как обучение повлияет на финансовые показатели организации. Качество обучения сотрудников можно определить с помощью следующих критериев:

- Удовлетворенность работника, прошедшего обучение. Работник по прохождении обучения заполняет специальную форму, которая позже анализируется. На основании анализа можно выявить причины неудовлетворенности и сделать соответствующие выводы касательно улучшения обучения;

- Приобретение необходимых знаний и навыков обучающимися. Этот критерий можно оценить путем заполнения специальной формы (например, тестовой), которая устанавливает уровень развития необходимых знаний и навыков;

- Эффективность предложений по совершенствованию профессиональной деятельности. Сотрудник после прохождения обучения

вносит свои предложения по улучшению деятельности сотрудника или самого предприятия, а руководство оценивает, насколько они эффективны;

- Работа работника, который прошел обучение. Оценивается по тому, насколько повысилась производительность труда сотрудника, сократилось ли рабочее время, уменьшились ли финансовые затраты;

- Удовлетворенность руководителя результатами обучения [13].

При реализации результатов обучения неотъемлемой частью является практика с циклическим повторением применения полученных в ходе обучения знаний, умений и навыков, необходимых сотруднику.

Системный подход к планированию обучения и соблюдение всех этапов обучения персонала организации является обязательным, так как планируется реализация плана обучения, что будет иметь ряд последствий для организации, таких как: психологический климат и командообразование, раскрытие полного потенциала сотрудников, создание дружелюбной корпоративной культуры, снижение текучести кадров, построение карьеры [8]. Управление обучением персонала – это процесс контроля и корректировки на протяжении каждого этапа обучения сотрудников организации, описанных выше. Данным процессом занимается специально подготовленный и профессионально обученный сотрудник. Он может, как числиться в штате организации, где проходит обучение, так и привлечен из сторонней компании. Для успешного управления процессом обучения также существует множество методов. Самые распространенные из них описаны ниже. В образовании существует разделение на методы управления и руководства. Первые организуют работу всей образовательной системы в целом или организуют деятельность отдельных ее подсистем. Методы руководства предполагают регулирование отношений между людьми при выполнении профессиональной деятельности.

Основными методами управления образовательной системой являются методы организации социально-психологической среды. Они нацелены на оптимизацию массовых процессов с использованием большого объема

информации. Воздействие может быть направлено на команду, группу и внутригрупповых лидеров, которые имеют дело с индивидуальным влиянием. Методы управления реализуются через систему поощрений и наказаний. Они направлены на стимулирование процессов путем мотивации сотрудников организации. При обучении сотрудников наказанием может служить выговор, штраф или увольнение, а в роли поощрения выступать публичное отличие в коллективе, премия и даже повышение оклада работника [14]. Прямое централизованное воздействие на систему образования, осуществляемое с помощью положений, приказов, планов и распоряжений, относящихся к административным методам управления. Обычно их используют для поддержания стабильности отношений.

Административные методы управления основаны на принудительной мотивации, подчинении и носят безусловный характер. Они служат для защиты интересов отдельного человека, коллектива или группы людей. С их помощью реализуются отношения начальник-подчиненный с сохранением прав обеих сторон. Таким образом, из вышесказанного можно сделать следующие выводы. Процесс обучения персонала состоит из этапов, которые сопровождает, контролирует и корректирует специально подготовленный сотрудник, который может быть, как из штата организации, так и привлеченным из сторонней. Процесс обучения персонала состоит из восьми этапов, самые важные из них: постановка цели обучения сотрудников, выявление потребностей в обучении, выбор формы организации обучения, обеспечение мотивации сотрудников по отношению к обучению, организация обучения, оценка результативности обучения. Также для управления обучением персонала используются следующие распространенные методы управления и руководства: методы организации социально-психологической среды, методы поощрения и наказания; административные методы. Конечный результат обучения во многом зависит не только от обучающихся, но и предприятия, в котором проводится обучение: организация процесса, выбор преподавателя и формы обучения.

## **2 Исследование системы обучения персонала в ООО «ВСП»**

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

ООО «ВСП» (также ООО «Валео Сервис» или «Valeo») – международная компания, занимающаяся производством комплектующих для легковых и грузовых автомобилей. Основной ориентир компании – производство оригинального оборудования и запасных частей (стартеры, сцепления, охлаждающие элементы, климатические системы и т.д.). Главный офис находится во Франции, а объекты компании (Sites) находятся в 33 странах мира (в их числе Россия, США, Польша, Германия, Великобритания, Турция, Таиланд и другие).

Цель компании состоит в постоянном улучшении, в желании усовершенствовать работу транспортных средств, чтобы они были более эффективными, безопасными и чистыми. Последний пункт особенно важен, так как важнейшей стратегией компании является снижение выбросов углекислого газа в атмосферу.

Компания Валео преодолела долгий путь с момента основания в 1923 году, когда Эжен Бюссон, французский представитель «Ferodo тормозные накладки», открыл мастерские в городе Сент-Уан по производству его собственных фрикционных материалов. Это было рождение новой компании Ferodo (SAFF).

Эволюция ООО «ВСП» всегда включала в себя новые виды деятельности: от тепловых и электрических систем в 60-х годах, до гибридных автомобилей в 2000-х годах. В 1980 году группа взяла имя «Valeo» (что означает «я в порядке» от лат.), чтобы создать единую команду.

В России компания изначально открылась в Нижнем Новгороде в 2011 году, завод занимался производством систем освещения, замков и

стеклоочистителей. Позже деятельность была перенесена в Тольятти, ближе к ключевому клиенту – АвтоВАЗу.

В 2012 году был открыт завод, который занимался производством климатических систем (систем охлаждения двигателя и отопительных систем) – THS. Позже, в 2013 году, был открыт второй завод, ориентированный на производство сцеплений и стартеров (PTS). Оба завода существуют по сей день и осуществляют свою деятельность в соответствии с Уставом организации, законодательными актами Российской Федерации и политикой в области качества ООО «ВСП» [20].

Кроме того, у компании есть офис в Москве, который ориентирован только на сбыт продукции, поэтому и штат там небольшой – около 30 человек.

Для оценки экономической деятельности организации необходимо рассчитать основные организационно-экономические показатели ООО «ВСП» за период 2019-2021 гг. на основании бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах организации за данный период (Приложение А, Приложение Б и Приложение В соответственно).

Ниже представлена таблица 3 с динамикой данных показателей.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели ООО «ВСП» за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	7 303 096	6 372 239	8 559 856	-930 857	87,25	2 187 617	134,33
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	5 785 153	5 219 355	6 872 348	-565 798	90,22	1 652 993	131,67
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 517 943	1 152 884	1 687 508	-365 059	75,95	534 624	146,37
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	241 037	215 232	274 121	-25 805	89,29	58 889	127,36

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	260 751	203 197	375 383	-57 554	77,93	172 186	184,74
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 016 155	734 455	1 038 004	-281 700	72,28	303 549	141,33
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 144 965	576 938	727 917	-568 027	50,39	150 979	126,17
8. Основные средства, тыс. руб.	1 393 855	1 783 929	1 884 757	390 074	127,99	100 828	105,65
9. Оборотные активы, тыс. руб.	6 697 797	7 970 872	9 155 483	1 273 075	119,01	1 184 611	114,86
10. Численность ППП, чел.	488	423	417	-65	86,68	-6	98,58
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	492 930	435 398	509 727	-57 532	88,33	74 329	117,07
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	14 956,36	15 064,39	20 527,23	99,03	100,66	5 462,84	136,26
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	1 010,10	1 029,31	1 222,37	19,21	101,9	193,06	118,76
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	5,24	3,57	4,54	-1,67	68,17	0,97	127,14
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,09	0,80	0,93	-0,29	73,32	0,14	116,95
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	13,91	11,53	12,13	-2,38	82,84	0,6	105,21
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	16,16	13,03	13,80	-3,13	80,6	0,77	105,93
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	86,09	88,47	87,87	2,38	102,77	-0,6	99,32
19. Фондоотдача (стр1/стр8)	5,24	3,57	4,54	-1,67	68,17	0,97	127,14
20. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,09	0,80	0,93	-0,29	73,32	0,14	116,95
21. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	13,91	11,53	12,13	-2,38	82,84	0,6	105,21
22. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	16,16	13,03	13,80	-3,13	80,6	0,77	105,93
23. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	86,09	88,47	87,87	2,38	102,77	-0,6	99,32

На основе проведенного анализа основных организационно-экономических показателей ООО «ВСП» за период 2019-2021 гг. можно сделать ряд следующих выводов.

При увеличении выручки организации в 2021 году по сравнению с предыдущими отсутствует, видимы рост чистой прибыли ООО «ВСП», что наглядно можно увидеть на рисунке 2 ниже.

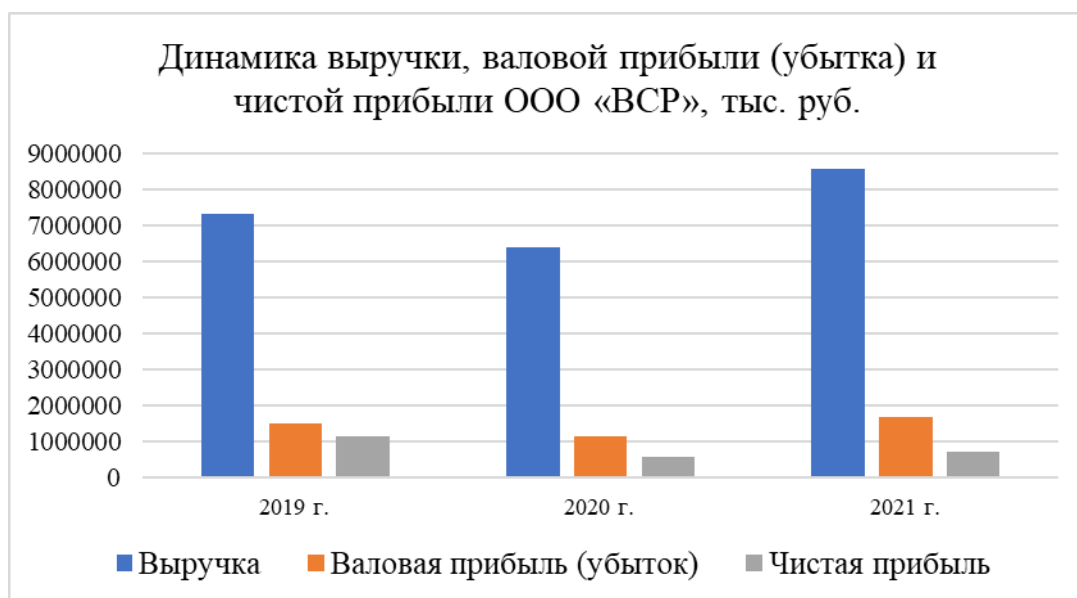


Рисунок 2 – Динамика выручки, валовой прибыли (убытка) и чистой прибыли ООО «ВСП» за период 2019-2021 гг., тыс. руб.

Также видно, что себестоимость продукции возросла. При данной тенденции организация в дальнейшем вынуждена будет увеличить стоимость продукции для возмещения затрат на производство. Дополнительные затраты в виде обучения персонала с помощью сторонних ресурсов только сокращают чистую прибыль организации.

При анализе динамики расходов организации выявлено, что коммерческие расходы значительно возросли в 2021 году по сравнению с 2019 годом (на 114 632 тыс. руб., что составило увеличение в 1,44 раза). Управленческие расходы также возросли на 33 084 тыс. руб. (то есть 13,7%) в 2021 г. по отношению к 2019 г. На рисунке 3 наглядно представлена

динамика. Отрицательная динамика рентабельности продаж и производства за данный период означает, что увеличение себестоимости продукции постепенно делает ее реализацию нерентабельной, а также сокращается прибыль организации от ее деятельности. Снижение рентабельности продаж с 2019 по 2021 г. составило 1,78%, а производства – 2,36%. На рисунке 4 показана динамика.

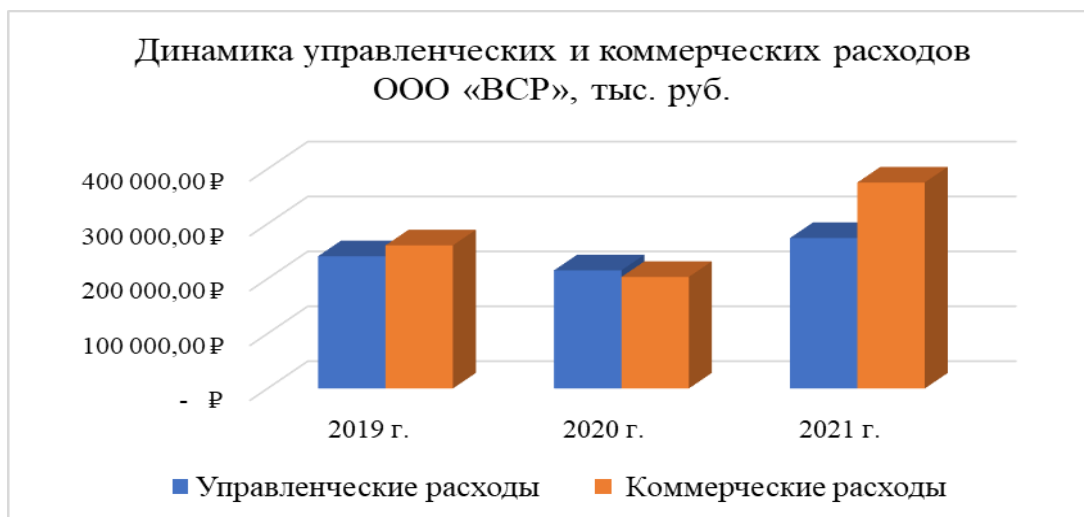


Рисунок 3 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «ВСП» за период 2019-2021 гг., тыс. руб.

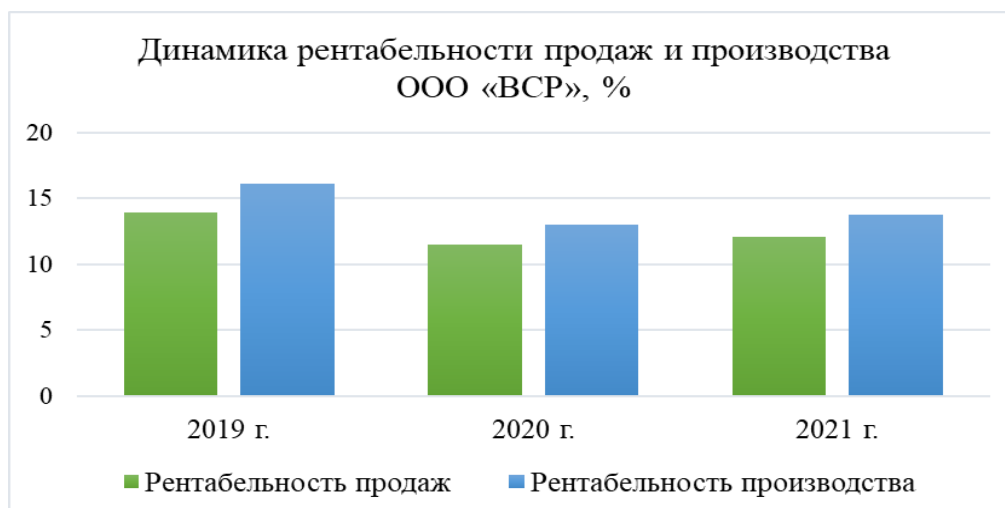


Рисунок 4 – Динамика рентабельности продаж и производства ООО «ВСП» за период 2019-2021 гг., %.



Также ярко выражено снижение численности персонала. В 2020 г. снижение составило 65 человек по сравнению с 2019 г. А в 2021 г. – 6 человек по сравнению с 2020 г. Суммарно численность персонала за анализируемый период сократилась на 71 чел. – с 488 до 417 чел.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации за последние два года появилась тенденция на снижение прибыли организации, рентабельности продаж и производства, показателей фондоотдачи, оборачиваемости активов и численности персонала, а затраты на 1 рубль реализации продукции постепенно растут.

При данных показателях также стоит учитывать, что организация несет расходы по обучению персонала ООО «ВСП», которые растут из года в год и входят в статью прочих расходов организации в отчете о финансовых результатах. В 2019 году статья прочих расходов составила 51 310 тыс. руб., в 2020 году расходы по данной статье увеличились на 185 267 тыс. руб. и составила 236 577 тыс. руб. В 2021 году увеличение составило 146 547 тыс. руб., а показатель статьи прочих расходов – 383 124 тыс. руб.

Наглядно рост показателей представлен ниже на рисунке 5.

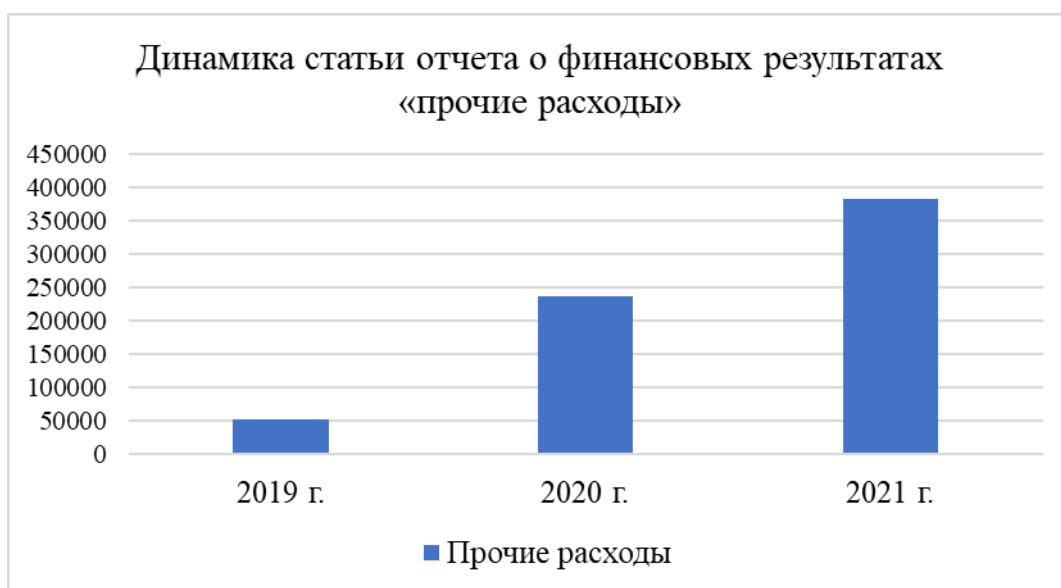


Рисунок 5 – Динамика статьи «прочие расходы» отчета о финансовых результатах ООО «ВСП» за период 2019-2021 гг., тыс. руб.

Таким образом, мы видим, что у организации в последние два года идет спад чистой, прибыли из-за увеличения себестоимости продукции и ряда других расходов, несмотря на рост выручки в целом. Также снизилась численность персонала в ООО «ВСП», а рентабельность продаж и производство даже при спаде имеют положительные значения, что говорит об отсутствии критической ситуации в экономике организации.

Далее необходимо рассмотреть и проанализировать саму систему обучения персонала в ООО «ВСП» и процесс управления обучением более детально.

## **2.2 Анализ системы обучения и управления обучением персонала в организации**

Каждый год компания на уровне Бизнес-Группы разрабатывает стратегию и ставит цели по обучению. Например, на 2022-2024 годы это:

- Обеспечение Основ «Valeo».
- Повышение эффективности бизнеса, уделение особого внимания рискам и финансам, включая осведомленность об углеродной нейтральности и навыки работы с цифровыми технологиями.
- Подготовка навыков/профессий будущего.
- Повышение лидерских и управленческих навыков на всех уровнях, чтобы стимулировать вовлечение и удержание персонала.
- Улучшение качества обучения.

Каждая страна обязана учитывать данные цели в своем плане, но также вправе добавлять свои, т.к. в зависимости от географического расположения, менталитета и требований местного законодательства потребности в обучении могут различаться.

В каждой стране есть своя команда по обучению, в России на данный момент она состоит из 2 человек: Национального директора по обучению и Координатора по тренингам.

В конце каждого года ими проводятся встречи с руководителями всех отделов для определения обучений персонала: есть обязательные, которые каждый должен проходить для получения знаний и навыков, необходимых для выполнения задач, соответствующих должности, а также дополнительные, если есть необходимость развивать сотрудника в каком-либо направлении.

Подходы к обучению в организации представлены как традиционные (лекции, учебные кино- и видеофильмы), так и современные (тренинг, дистанционное обучение).

Дистанционное обучение сотрудников проходит на учебной платформе «My Learning», в которой есть электронные курсы и тренинги. Далее рассмотрим данную учебную платформу более подробно. Выглядит она следующим образом (рисунок 6).

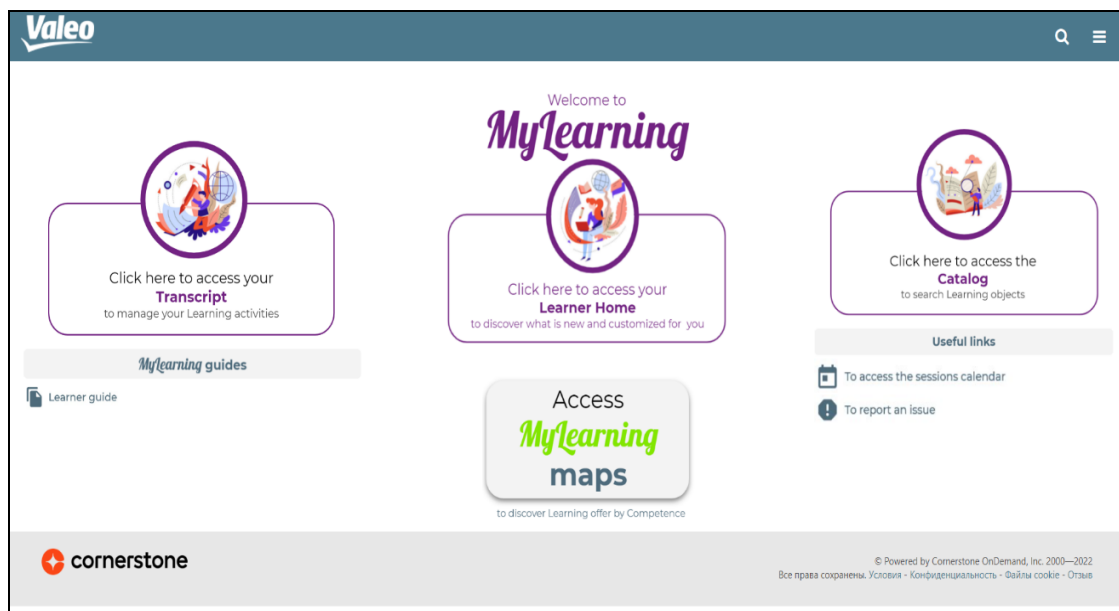


Рисунок 6 – Учебная платформа «My Learning»

В ней представлено множество обучающих тренингов в электронном формате на различных языках: от тренингов по безопасности и превентивным мерам при COVID-19 до правил написания статей или создания видеороликов. Все сотрудники, имеющие доступ к персональному компьютеру и учетной записи, проходят тренинги именно там. При трудоустройстве обязательно прохождение некоторых тренингов, например, «Директив по охране труда», которые разработаны специально для ООО «BCP», так как большое внимание в организации уделяется безопасности: «Safety first» («Безопасность – прежде всего»).

В системе каждому сотруднику назначаются обучения согласно Плану обучений (который был составлен и направлен руководителю), в том числе проводящиеся в учебных кабинетах. По мере их прохождения сотрудник либо сам делает отметку о прохождении, либо координатор по тренингам, если тренинг электронный, в конце обучения предлагается его оценить, заполнив специальную форму (Приложение Г) или лист оценки, если тренинг проходил «в классе» (Приложение Д). Все результаты анализируются, и разрабатывается план действий по улучшению системы обучения.

Ежемесячно выполнение Учебного плана отслеживается командой по обучению: учитывается процент прохождения по каждой площадке (соотношение запланированных/пройденных обучений), по каждому руководителю, а также количество часов, затраченных на обучения в среднем на каждого сотрудника.

Кроме внутренних тренингов, проводятся специализированные обучения для отделов качества, закупок (часто по запросу от самих отделов, т.к. обучения чаще всего дорогостоящие и проводятся не всеми имеющимися в панели поставщиками, а потому требуют индивидуального рассмотрения).

Безусловно, иностранная компания заинтересована в том, чтобы персонал мог коммуницировать со своими коллегами на международном уровне, часто у работников, имеющих хорошее образование и опыт в их сфере деятельности, знание иностранного языка либо на низком, либо на

нулевом уровне. Для развития персонала в этом направлении предприятиям организованы курсы иностранных языков (английский, французский) с применением дистанционных технологий, которые подобраны индивидуально в зависимости от уже имеющегося уровня.

Отдельно стоит остановиться на рабочих профессиях и требованиях законодательства РФ.

Для выполнения определенных работ по профессиям (например, термист, электрогазосварщик, стропальщик) рабочие должны иметь квалификацию. При ее отсутствии при трудоустройстве работодатель не может допустить сотрудника к работе, но может поспособствовать в обучении. Так, работодатель при необходимости обращается с этим к учебным учреждениям, имеющим соответствующую лицензию и право на обучение.

Первого сентября 2022 года вступило в силу постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 № 2464. Один из пунктов постановления: «Правила устанавливают обязательные требования к обучению по охране труда и проверке знания требований охраны труда у работников, заключивших трудовой договор с работодателем, а также требования к организациям и индивидуальным предпринимателям, оказывающим услуги по обучению работодателей и работников вопросам охраны труда». Оно утвердило правила, по которым работодатели будут обучать сотрудников охране труда следующие 5 лет [11].

Следуя этому постановлению и другим нормативным актам, а также соответствующей деятельности предприятия, компании необходимо обучать сотрудников по следующим направлениям:

- общие вопросы охраны труда;
- пожарная безопасность;
- применение средств индивидуальной защиты (СИЗ);
- правила оказания первой медицинской помощи пострадавшим на производстве;

- охрана труда при работе на высоте;
- правила устройства и безопасной эксплуатации сосудов, работающих под давлением;
- работа с сильнодействующими ядовитыми веществами (СДЯВ) и др.

Зачастую сотрудники обучаются через специализированные учебные центры, университеты, колледжи.

Самыми популярными являются обучение по охране труда. Необходимо проанализировать текущие затраты на обучение персонала и его управление ООО «ВСП». Обучение сотрудников ООО «ВСП» проводит в сторонней организации – частное учреждение профессиональная образовательная организация учебный центр «Промышленная безопасность».

В среднем в год обучение проходят 65 сотрудников по каждому из 15 направлений. Стоимость обучения в среднем составляет 1 500 руб. Таким образом, затраты на обучение в данном учебном центре суммарно за год составляют 1 462 500 руб.

ООО «ВСП» тратит большую сумму денег на внешнее обучение своих сотрудников, экономия которых позволит организации увеличить прибыль, снизив часть расходов.

Также необходимо проанализировать удовлетворение процессом и результатом текущей формой обучения сотрудниками и руководителями организации, чтобы усовершенствовать данную систему в целом и процесс управления обучением.

Для оценки текущей системы обучения внутри организации был проведен небольшой опрос, состоящий из 2 вопросов:

- Как вы оцениваете текущую систему обучения ООО «ВСП»?
- Какие рекомендации вы можете дать для совершенствования существующей системы?

На первый вопрос предлагалось дать оценку по шкале от 1 до 10. Было опрошено 20 сотрудников организации, которые на постоянной основе с ним

связаны, т.к. либо обучаются сами, либо обучают/помогают в планировании обучений для своих подчиненных. Оценивалась система в целом: внутренние и внешние обучения, организация, планирование. Результаты представлены на рисунке 7.

На нем можно увидеть, что большинство сотрудников (30%) оценили систему обучения на 7 баллов из 10, 25% – на 8 баллов и еще 20 процентов сотрудников текущая система обучения устраивает всего на 6 баллов. И только 1 сотрудник (5% от общего количества) считает, что систему можно оценить на 10 баллов из 10.

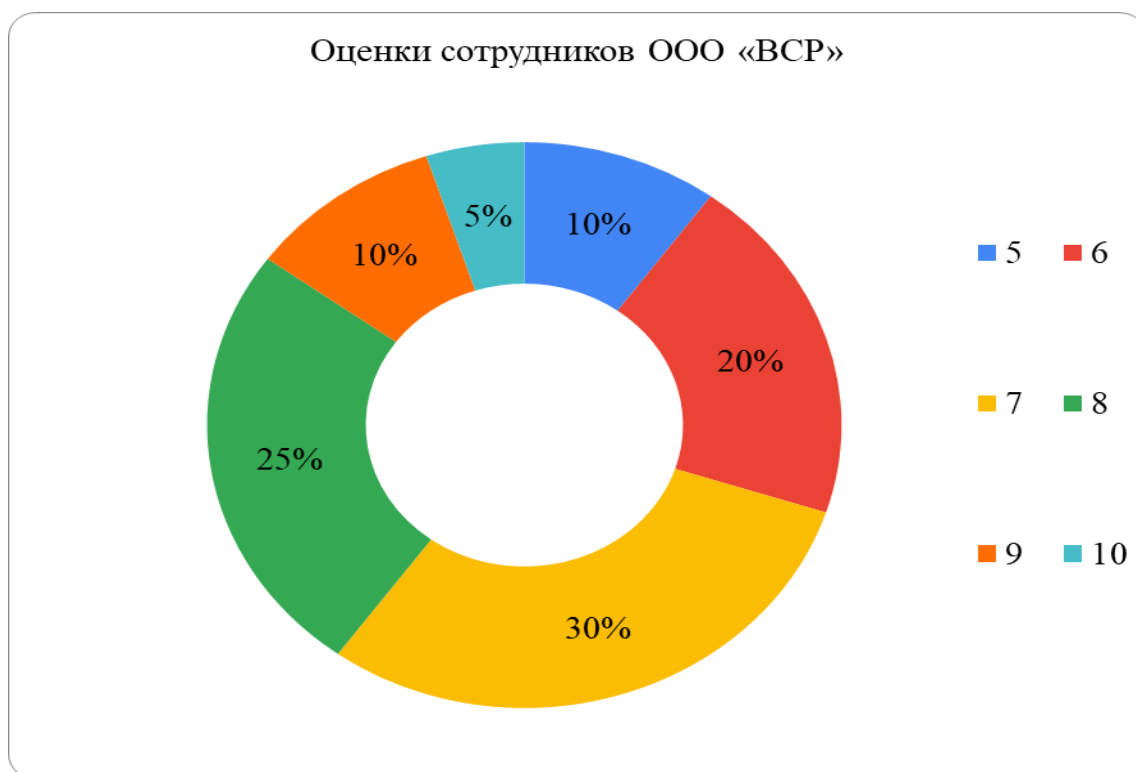


Рисунок 7 – Оценка текущей системы обучения

По второму вопросу было много схожих рекомендаций, из которых были выделены основные:

- есть смысл в создании корпоративного университета (как у АвтоВАЗа) с лицензией на обучение по нужным направлениям, собственными преподавателями. Это сэкономит деньги, время,

позволит проводить обучения с соблюдением сроков, а также будет меньше работы с бумагами и оформлением соответствующих документов;

- по максимуму перевести все обучения в онлайн формат;
- в компании есть мониторинг обучений, внутренние тренеры и расписание. Главная проблема – отсутствие заинтересованности персонала. Даже руководители не всегда считают нужным обучать сотрудников. По обучением по охране труда – нет соответствующей процедуры или стандарта с распределением ролей и зон ответственности, также нет возможности для дистанционного обучения. Помимо прочего, не хватает согласованности с производством;

- нужно внести интерактив, больше практики в обучающий процесс, чтобы была возможность прочувствовать цель обучения, конкретные примеры, где это может пригодиться;

- необходимо больше взаимодействия преподавателей с обучающимися. Преподаватели в большинстве своем настроены только на прочтение лекции;

- есть проблема со временем обучения, так как они проводятся в рабочее время. Нужно четко понимать, какой сотрудник какое обучение должен пройти, нужен ли сотруднику именно этот тренинг. Можно сделать информационную доску, где каждый может увидеть, что нужно именно ему для выполнения и оптимизации рабочего процесса;

- на обучающей платформе «My Learning» не хватает тренингов на русском языке. Очные обучения лучше проводить с отрывом от производства, а не во время него. Сотрудники должны проходить полный курс, а не его часть. Необходимо планировать и утверждать обучение совместно с планированием производства.



Исходя из проведенного анализа действующей системы обучения в ООО «ВСП» и опроса сотрудников, регулярно проходящих обучение, выявлены основные проблемы на предприятии ООО «ВСП», препятствующие процессу управления обучением персонала и комфортному прохождению обучения сотрудниками. Данные по результатам анализа представленные в таблице 4 ниже.

Таблица 4 – Выявленные проблемы в ООО «ВСП» и предложенные мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Неудовлетворенность сотрудников учебной платформой «My Learning»	Многие курсы на платформе «My Learning» на английском языке, что препятствует обучению (из рекомендаций на основании опроса, стр. 32 ВКР)	Перевести курсы на учебной платформе «My Learning» на русский язык для удобства прохождения обучения
Сложности в организации внешнего обучения персонала	Высокие затраты на обучение персонала в ЧУ ПОО УЦ «Промышленная безопасность» (анализ затрат на внешнее обучение, стр. 30 ВКР)	Внедрение внутреннего обучения в ООО «ВСП» по 15 направлениям
Отсутствие возможности проходить обучение в удобном темпе для сотрудника	Нет записанных курсов по обучению, что препятствует полноценному обучению и возврату к пройденному материалу (из рекомендаций на основании опроса, стр. 32 ВКР)	Дополнить учебную платформу «My Learning» записанными тренингами членами комиссии ООО «ВСП»

Таким образом, мы можем сделать вывод, что управление обучением и сама система обучения неидеальны, есть много недочетов касаясь как организационных моментов, так и содержания, и структуры системы обучения в ООО «ВСП». Для более качественного обучения персонала необходимо устранить недочеты с помощью проведения мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации.

Далее необходимо проанализировать целесообразность мероприятий, затраты на их реализацию и экономическую эффективность.

### **3 Направление совершенствования управления обучением персонала**

#### **3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления обучением персонала**

На основании проведенного анализа текущего положения в области обучения персонала в организации и обратной связи сотрудников, регулярно проходящих обучение, в предыдущей части выпускной квалификационной работы были выявлены две существенные проблемы, препятствующие оптимизации системы управления обучением персонала ООО «ВСП», а именно: трудности в обучении на платформе «My Learning» из-за обучающих курсов на английском языке и большие затраты на обучение персонала в сторонней организации. Для совершенствования данной системы управления обучением персонала и решения этих проблем предлагается внедрение следующих мероприятий:

- перевести с английского языка на русский язык образовательные курсы на платформе «My Learning»;
- организовать процесс обучения персонала внутри организации ООО «ВСП», отказавшись от ряда программ обучения ЧУ ПОО УЦ «Промышленная безопасность»;
- дополнить учебную платформу «My Learning» записанными тренингами членами комиссии ООО «ВСП».

Мероприятие 1. Перевод образовательных курсов на учебной платформе «My Learning» с английского языка на русский.

Цель мероприятия: перевести курсы на учебной платформе «My Learning» на русский язык для удобства прохождения обучения персоналом.

Подробное описание мероприятия. В результате внедрения первого мероприятия сотрудники смогут беспрепятственно проходить обучение на

учебной платформе «My Learning» без знаний английского языка, минуя языковой барьер, что позволит организовать полноценный процесс обучения обязательным и дополнительным курсам в ООО «ВСП».

Перевод курсов на учебной платформе «My Learning» также позволит сотрудникам проходить большую часть обучения дистанционно в режиме онлайн в выделенное на это рабочее время.

Для проведения данного мероприятия необходимо выбрать человека, ответственного за перевод курсов. Это может быть действующий сотрудник с высоким уровнем знания английского языка из штата ООО «ВСП», специально нанятый сотрудник в штат организации для перевода курсов на учебной платформе «My Learning», сотрудник сторонней организации по переводу курсов с английского языка на русский:

- При выборе сотрудника из штата ООО «ВСП» дополнительных затрат не будет.
- При найме сотрудника для перевода курсов затраты составят порядка 100 тыс. руб. в месяц или 1 200 тыс. руб. в год в рамках оплаты труда.
- Для перевода курсов на русский язык с помощью сторонней организации затраты составят более 130 тыс. руб. в месяц или порядка 1 560 тыс. руб. в год по договору оказания услуг.

Мероприятие 2. Внедрение внутреннего обучения в ООО «ВСП» по 15 направлениям.

Цель мероприятия: Организация процесса обучения персонала внутри предприятия ООО «ВСП», отказавшись от ряда программ обучения ЧУ ПОО УЦ «Промышленная безопасность».

Подробное описание мероприятия. Для сокращения расходов на обучение персонала ООО «ВСП» необходимо определить членов будущей комиссии, в которую будут входить тренеры, мониторинг и организатор, по управлению и организации процесса обучения персонала и обучить их для проведения обучения сотрудников ООО «ВСП» внутри организации.

Специально выделенная и обученная комиссия будет полностью управлять процессом обучения персонала, организуя и согласовывая проведение обучения для каждого из сотрудников на основании потребностей персонала и запроса руководителей.

Предлагается избрать комиссию из имеющегося штата сотрудников ООО «ВСП» и провести профессиональное обучение членов комиссии для возможности последующего обучения комиссией сотрудников организации, как уже имеющих, так и вновь прибывших.

Комиссия по каждому из направлений обучения, которых на данный момент 15, должна состоять из 5 человек. Затраты на обучение суммарно составят 112 500 руб. После прохождения обучения и получения дипломов об окончании курса члены комиссии смогут проводить внутреннее обучение персонала. Внутреннее обучение проводится в выделенное на это рабочее время полноценным курсом без отрыва от производства и посещения сторонних организаций по обучению, что позволит также на практике применять полученные знания как во время, так и после обучения.

Данный способ обучения удобен и для руководителя, который сможет контролировать процесс в организации и консультироваться напрямую с тренером по обучению. А также об успехах сотрудника и его точках роста, чтобы своевременно помочь в процессе или перенести дни обучения после согласования на основании пропуска обучения сотрудником без финансовых потерь для организации, как это происходит при бронировании места на обучении для сотрудника в сторонней организации.

Одним из самых важных обучений является «Оказание первой помощи пострадавшим на производстве». Ему должны регулярно раз в 3 года обучаться все сотрудники в ООО «ВСП». К организации и проведению данного обучения требования выше и дополнительно требуется оборудование и инвентарь.

Для обучения «Оказание первой помощи пострадавшим на производстве» необходимо оборудование в виде робота-тренажера, который

служит обучающим манекеном для отработки спасения жизни человека, чтобы в момент происшествия сотрудник не растерялся, а смог оказать помощь пострадавшему на производстве. Из инвентаря для практической отработки курса обучения потребуются носилки, шейный корсет, жгут и защитная маска для искусственной вентиляции легких (ИВЛ), аптечка, комплект шин и лангет.

Важной частью обучения является и профессионализм тренера по проведению обучения, который после получения дополнительного образования по оказанию первой медицинской помощи (ПМП) сможет в дальнейшем как оказывать медицинскую помощь на предприятии, так и обучать этому.

Калькуляция расходов на организацию данного обучения в ООО «ВСП» представлена в таблице 5 ниже.

Таблица 5 – Затраты на организацию обучения на тему «Оказание первой помощи пострадавшим на производстве» в ООО «ВСП», руб.

Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.	Наличие в ООО «ВСП»
Сотрудник, получивший удостоверение – ответственный по оформленному приказу за обучение работников оказанию первой медицинской помощи (обучение данного сотрудника)	10 000	нет
Программа обучения	0	есть
Инструкция по оказанию первой помощи	0	есть
Робот-тренажер	20 000	нет
Носилки	2 500	нет
Шейный корсет	700	нет
Жгут и защитная маска для ИВЛ	2 500	нет
Комплект шин и лангет	3 000	нет
Аптечка	2 000	нет
ИТОГ	40 700	

Таким образом затраты организации на проведение обучения персонала сократятся с 1 462 500 руб. до 153 200 руб. за год реализации данного мероприятия. Экономия составит 1 309 300 руб. В дальнейшем затраты на обучение будут отсутствовать, т.к. организация будет использовать уже

имеющиеся ресурсы для обучения сотрудников: обученные члены комиссии, сотрудник с удостоверением оказания первой медицинской помощи, оборудование (в том числе робот-тренажер) и инвентарь.

Наглядно на рисунке 8 представлен удельный вес каждого вида затрат.

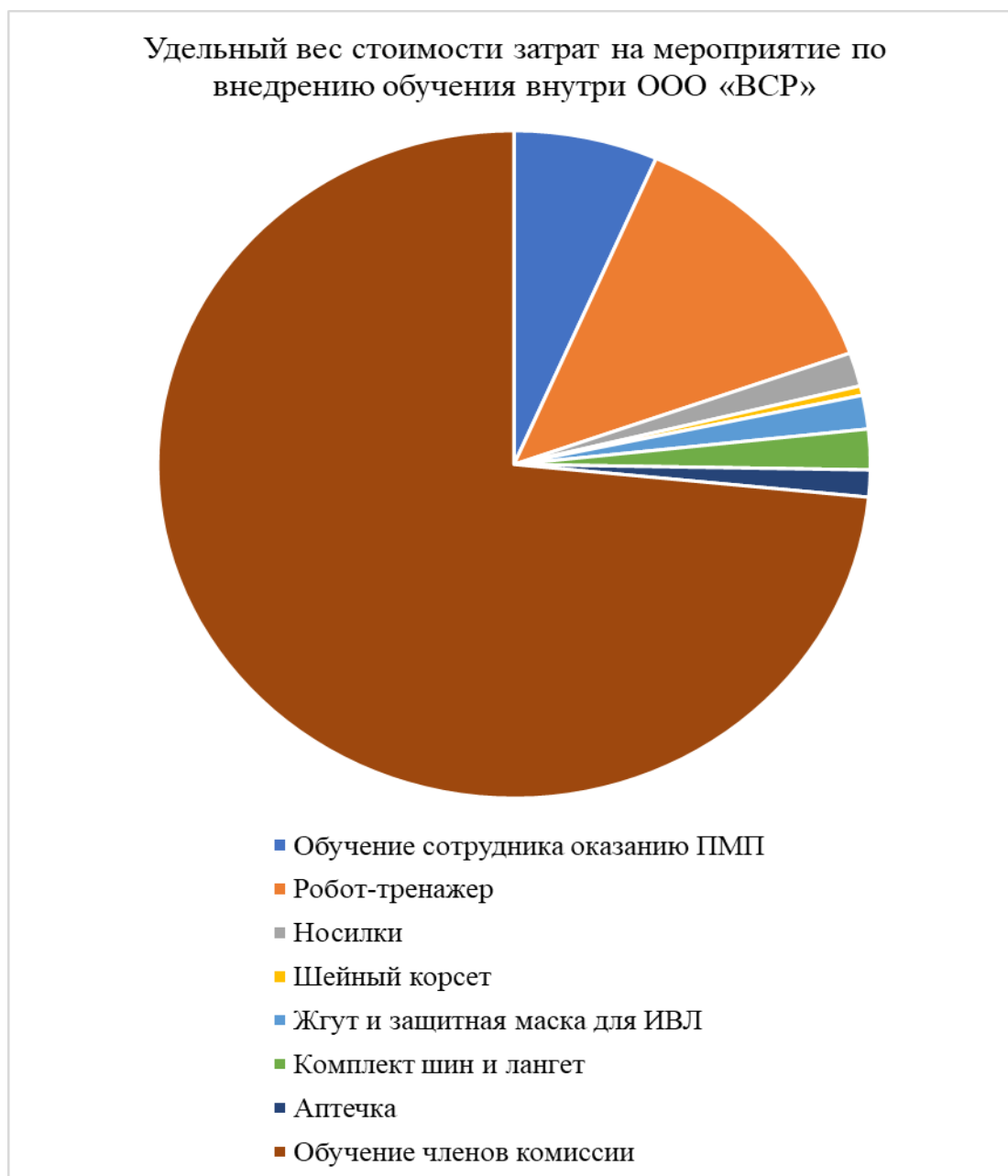


Рисунок 8 – Удельный вес стоимости затрат на мероприятие, руб.

Из рисунка 8 также наглядно видно, что обучение членов комиссии ООО «ВСП» занимает самую высокую долю затрат при реализации

мероприятий и составляет 73% от общей суммы затрат. Робот-тренажер стоимостью в 20 000 руб. второй по стоимости затрат имеет удельный вес 13% от общей суммы затрат.

Мероприятие 3. Дополнение учебной платформы «My Learning» записанными тренингами членами комиссии ООО «ВСП».

Цель мероприятия: записать членам комиссии лекции и тренинги для обучения персонала внутри ООО «ВСП».

Подробное описание мероприятия. После обучения членов комиссии тренеры смогут самостоятельно записывать обучающие лекции и загружать практические задания на платформу «My Learning», на которой сотрудники могут обучаться в удобном для них темпе с возможностью вернуться к пройденному материалу. Это позволит сотруднику не только пройти обучение в удобном формате, но и по необходимости пройти повторно курс для заполнения пробелов в обучении.

Данный формат может быть как основным, так и вспомогательным при обучении персонала тренерами. Тренеры смогут также повторно обратиться к записанному материалу на учебной платформе «My Learning» для корректировки информации и внесения актуальных данных.

Также данный формат обучения позволит и руководителю просмотреть обучающий курс для контроля и корректировки процесса обучения сотрудника.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

С помощью оценки эффективности предложенных мероприятий мы проанализируем целесообразность и выгоду их внедрения в ООО «ВСП».

Для этого необходимо рассчитать экономическую эффективность, срок окупаемости и рентабельность предложенных мероприятий с помощью

формул 1, 2 и 3, представленных в первой части данной выпускной квалификационной работы.

Таким образом, показатели имеют следующие значения, представленные ниже.

- Экономическая эффективность от реализации мероприятия составляет:

$$1\ 309\ 300/153\ 200 = 8,55.$$

- Срок окупаемости мероприятий:

$$153\ 200/1\ 309\ 300 = 0,12 \text{ лет (1,5 мес.)}.$$

- Рентабельность затрат на мероприятия:

$$8,55 \times 100\% = 855\%.$$

Из произведенных расчетов мы видим, что проведение данных мероприятий принесет положительный эффект, а именно сократит расходы на обучение персонала на 1 309 300 руб. в первый год реализации и минимум на 1 462 500 руб. в каждый последующий.

При инфляции и росте цен экономия на обучении будет увеличиваться пропорционально. Например, при росте цен на обучение в сторонней организации на 4% за год сумма затрат составит 1 521 000 руб.

При проведении обучения внутри ООО «ВСП» затраты будут отсутствовать, а экономия будет соответственно равна 1 521 000 руб.

Так как оборудование и инвентарь закуплены, члены комиссии обучены и в рамках своего оклада в специально выделенное рабочее время будут проводить обучение персонала организации.



Дополнительно к удобству организации внутреннего обучения по сравнению с внешним обучением оно также является выгодным со стороны экономии, хоть и не приносит дополнительный доход организации в виде увеличения выручки.

Далее в таблице 6 рассчитаем изменение основных экономических показателей и их динамику при внедрении мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала.

Таблица 6 – Динамика основных экономических показателей ООО «ВСП» до и после внедрения предложенных мероприятий

Показатели	2021 г.	После внедрения мероприятий	Изменение	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5
Выручка, тыс.руб.	8 559 856	8 559 856	0	100
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6 872 348	6 872 348	0	100
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 687 508	1 687 508	0	100
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 038 004	1 038 004	0	100
Прочие расходы, тыс. руб.	383 124	381 815	-1 309	99,66
Чистая прибыль, тыс. руб.	727 917	728 226	1 309	100,04
Основные средства, тыс. руб.	1 884 757	1 884 757	0	100
Оборотные активы, тыс. руб.	9 155 483	9 155 483	0	100
Численность ППП, чел.	417	417	0	100
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	509 727	509 727	0	100

Из данных таблицы 6 мы видим, что после внедрения предложенных мероприятий чистая прибыль организации возрастет с 727 917 тыс. руб. до 728 226 тыс. руб. – на 1 309 тыс.руб. (0,04%) за счет снижения статьи прочих затрат в отчете о финансовых результатах деятельности организации на 0,34%.

Помимо экономической выгоды для предприятия есть ряд преимуществ от внутреннего обучения:

- нет необходимости оформлять бумаги по направлению на обучение персонала в стороннюю организацию, всё регулируется внутренними документами;
- не надо согласовывать удобные дату и время как для сторонней организации, так и для сотрудника, проходящего обучение;
- в критический момент руководитель оперативно может направить сотрудника с обучения на производственный процесс для урегулирования ситуации, после чего сотрудник сможет вернуться к обучению в краткие сроки, не нужно тратить время и деньги на транспорт и дорогу;
- при обучении на учебной платформе «My Learning» записанным тренерами курсам сотрудник может самостоятельно планировать и задавать удобный ему темп обучения как в рабочее время, так и дома дистанционно, если сотрудник заболел или отсутствовал во время обучения на предприятии, а также возвращаться к пройденному материалу для повторения изученного;
- благодаря учебной платформе «My Learning» можно обучать малыми группами или по одному работнику, не нужно ждать, пока наберется группа для обучения, что сокращает потери времени и финансов организации.

Проведение обучения внутри организации положительно влияет на эмоциональное состояние коллектива и его сплоченность, поднимает командный дух, сотрудники чувствуют себя психологически лучше среди своих коллег, чем в сторонней организации.

При внешнем обучении сотрудники испытывают стресс, что также негативно сказывается на процессе обучения и усвоении информации.

Следовательно, можно сделать вывод о целесообразности и экономической выгоде внедрения предложенных мероприятий на предприятии ООО «ВСП».

Так как проведенный анализ показал массу преимуществ организации внутреннего обучения по сравнению с внешним обучением в сторонней организации, а также экономию денежных средств ООО «ВСП».

Сотрудникам будет комфортнее проходить обучение внутри организации и на платформе «My Learning», руководители смогут оперативно направлять на обучение сотрудников без дополнительных переговоров, что оптимизирует их время, тренеры по обучению внутри ООО «ВСП» будут пользоваться учебной платформой «My Learning» как дополнительный материал с лекциями для обучающегося персонала.

## Заключение

В первом разделе было рассмотрено понятие обучения персонала, его подходах и видах. Также подверглись рассмотрению понятие и методы управления обучением персонала и его роль в получении прогнозируемых результатов.

Основными подходами в обучении персонала являются традиционный (лекции) и современные (тренинги, дистанционное обучение). Процесс управления обучением состоит из ряда этапов, важными из которых являются постановка цели обучения, выявление потребностей в обучении, организация, планирование и оценка результата обучения.

Основной информационной базой оценки системы управления обучением персонала в ООО «ВСП» является обратная связь сотрудников организации и анализ данной системы.

В рамках исследования данной выпускной квалификационной работы использовались следующие источники: Трудовой Кодекс Российской Федерации, приказы и постановления Правительства РФ, локальные нормативно-правовые акты ООО «ВСП», учебная литература, статьи, монографии, интернет-ресурсы.

Во втором разделе проведена исследовательская работа по анализу системы обучения и управления данной системой в ООО «ВСП». По результатам проведенного анализа были выявлены следующие проблемы и сделаны выводы.

На предприятии ООО «ВСП» отсутствует внутреннее обучение персонала, поэтому сотрудники проходят обучение в сторонней организации, а именно в частном учреждении профессиональной образовательной организации учебном центре «Промышленная безопасность», где суммарно обучение сотрудников в год составляет 1 462 500 руб.

Для оценки текущей системы обучения в ООО «ВСП» внутри организации, в том числе учебной платформы «My Learning», был проведен

опрос среди сотрудников, который показал преимущественно хороший результат по десятибалльной шкале: 6 баллов (20%), 7 баллов (30%), 8 баллов (25%). Среди обратной связи чаще всего сотрудники озвучивали, что не хватает курсов на русском языке на УП «My Learning», хотели бы обучаться внутри организации без дополнительных выездов в сторонние организации, а также обучаться в онлайн формате под руководством членов комиссии ООО «ВСП» и УП «My Learning».

Для совершенствования управления обучением персонала были предложены следующие мероприятия для внедрения:

- перевести с английского языка на русский язык образовательные курсы на платформе «My Learning»;
- организовать процесс обучения персонала внутри организации ООО «ВСП», отказавшись от ряда программ обучения ЧУ ПОО УЦ «Промышленная безопасность»;
- дополнить учебную платформу «My Learning» записанными тренингами членами комиссии ООО «ВСП».

Из произведенных расчетов мы видим, что проведение данных мероприятий принесет положительный эффект, а именно сократит расходы на обучение персонала на 1 309 300 руб. в первый год реализации и минимум на 1 462 500 руб. в каждый последующий. После внедрения предложенных мероприятий чистая прибыль организации возрастет с 727 917 тыс. руб. до 728 226 тыс. руб. – на 1 309 тыс.руб. (0,04%) за счет снижения статьи прочих затрат в отчете о финансовых результатах деятельности организации на 0,34%. Исходя из результатов исследования можно сделать вывод о целесообразности и экономической выгоде внедрения предложенных мероприятий на предприятии ООО «ВСП».

Таким образом, основная цель выпускной квалификационной работы достигнута и поставленные задачи решены.

## Список используемой литературы

1. Авдеева И.Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений: учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова. - Изд-во Среднерусского ин-та управления – фил. РАНХиГС, 2021. – 75 с. ISBN 978-5-93179-679-6.
2. Денисова Е.Д. Дополнительное корпоративное образование: обучение по требованию или непрерывный процесс обучения? // Тенденции развития образования: педагог, образовательная организация, общество – 2018: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – 2018. – С. 331-334.
3. Касымова Д.М. Качество трудовой деятельности как важный фактор повышения эффективности функционирования производственного коллектива: учебное пособие / Д. М. Касымова, Н. А. Латышева, Л. А. Шведов. - Амирит, 2021. – 108 с. ISBN 978-5-00140-751-5.
4. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, Е.А. Митрофанова, О.Л. Чуланова. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 156 с. ISBN 978-5-16-005479-7.
5. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 288 с. ISBN 978-5-534-02811-9.
6. Колесниченко Е.А. Совершенствование методов обучения персонала в организации / Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Иванова, Н.Г. Выжимова // Бюл. науки и практики. – 2018. – Т. 4, № 5. – С. 474-484.
7. КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. М., 1997-2018. URL: <http://www.consultant.ru/>
8. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г.Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алешина. – Москва: Русайнс, 2021. – 150 с. ISBN 978-5-4365-5959-9.

9. Осовицкая Н.А. HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика / А.Н. Осовицкая. – Питер, 2020. – 496 с. ISBN 978-5-4461-1610-2.
10. Полевая М.В., Белогруд И.Н., Иванова И.А. Технологии обучения и развития персонала в организации. Учебник / М.В. Полевая. - Изд-во ИНФРА-М, 2022. - 273 с. ISBN 978-5-16-016387-1.
11. Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 N 2464 "О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда" (вместе с "Правилами обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда").
12. Родин Д.В. Современные стратегии обучения персонала организации: теория и практика // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 11. – С. 1371-1375.
13. Снитко Л.Т., Тарасова Т.Ф., Доценко А.Н., Тарасов В.С. Трудовой потенциал предприятия: формирование, развитие, реализация: монография / Л. Т. Снитко, Т. Ф. Тарасова, А. Н. Доценко, В. С. Тарасов. – Белгород: Эпицентр, 2021. – 226 с. ISBN 978-5-6046063-9-1.
14. Сульдина Г.А. HR-технологии: стратегии и инновации: материалы II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. - Москва: МГУУ Правительства Москвы, 2021. – 161 с. ISBN 978-5-6042909-5-8.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 25.02.2022).
16. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция).
17. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / О.Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 292 с. ISBN 978-5-16-016931-6.
18. Шапиро А.С. Практические аспекты работы с персоналом: учебное пособие / С. А. Шапиро, О. В. Баландина; Академия труда и

социальных отношений, Кафедра экономики труда и управления персоналом.  
– Москва: АТиСО, 2021. – 174 с. ISBN 978-5-93441-781-0.

19. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organizational Performance Improvement / M. Armstrong, S. Taylor. - Kogan Page, 2017, 776 p. ISBN-10: 0749474114. ISBN-13: 978-0749474119

20. ValeoService: [Электронный ресурс]. М., 2015-2022. URL:  
<https://ru.valeoservice.com/ru/>



Приложение А  
Бухгалтерский баланс

Таблица А.1-Бухгалтерский баланс

на <u>31 декабря</u> <u>2021</u> г.				
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Валео Сервис»</u> по ОКПО	Форма по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика <u>Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями</u> по ОКВЭД	ИНН	0710001		
Вид деятельности <u>принадлежностями</u> по ОКВЭД	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организационно-правовая форма/ форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u> по ОКОПФ/ОКФС		86653409		
Единица измерения: тыс. руб.		5036090350		
Местонахождение (адрес): 445043, Самарская обл., г Тольятти, ул. Борковская, д. 17, офис 1		45.3		
		12300	23	
		384		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	1110	-	-	-
Нематериальные активы				
Результаты исследований и разработок	1120	320 212	312 324	215 547
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	1 884 757	1 783 929	1 393 885
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	250 000	-
Отложенные налоговые активы	1180	100 610	59 350	42 828
Прочие внеоборотные активы	1190	69 586	52 233	16 159
Итого по разделу I	1100	2 375 165	2 457 836	1 668 419
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	1 296 318	811 356	741 249
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	24 552	28 296	3 769
Дебиторская задолженность	1230	1 983 974	1 533 982	1 204 136
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 404 000	2 750 000	2 950 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	60 999	370 357	114 016
Прочие оборотные активы	1260	10 475	19 045	16 208
Итого по разделу II	1200	6 780 318	5 513 036	5 029 378
<b>БАЛАНС</b>	1600	9 155 483	7 970 872	6 697 797

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 188 575	1 188 575	1 188 575
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 593 599	1 593 599	1 593 599
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 735 734	3 007 817	2 430 879
Итого по разделу III	1300	6 517 908	5 789 991	5 213 053
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	-	12 000	26 920
Кредиторская задолженность	1520	2 250 591	1 885 817	1 222 978
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	386 984	283 064	234 846
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	2 637 575	2 180 881	1 484 744
<b>БАЛАНС</b>	1700	9 155 483	7 970 872	6 697 797

Приложение Б  
Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.1-Отчет о финансовых результатах

<p><b>на <u>Январь-Декабрь</u> <b>2020</b> г.</b></p>	<p>Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Коды</th> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">0710002</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">31</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">2020</td> </tr> </table>	Коды			0710002			31	12	2020						
Коды																	
0710002																	
31	12	2020															
<p>Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Валео Сервис»</u> по ОКПО</p>	<p>ИНН</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">86653409</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">5036090350</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">45.3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12300</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">23</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">384</td> </tr> </table>	86653409			5036090350			45.3			12300	23		384		
86653409																	
5036090350																	
45.3																	
12300	23																
384																	
<p>Идентификационный номер налогоплательщика <u>Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями</u></p>	<p>по ОКПО</p>																
<p>Вид деятельности <u>принадлежностями</u></p>	<p>по ОКВЭД</p>																
<p>Организационно-правовая форма/ форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u></p>	<p>по ОКФС/ОКФС</p>																
<p>Единица измерения: тыс. руб.</p>	<p>по ОКЕИ</p>																
<p>Местонахождение (адрес): 445043, Самарская обл., г Тольятти, ул. Борковская, д. 17, офис 1</p>																	

Наименование показателя	код	За Январь-Декабрь 2020 год	За Январь-Декабрь 2019 год
Выручка	2110	6 372 239	7 303 096
Себестоимость продаж	2120	(5 219 355)	(5 785 153)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 152 884	1 517 943
Коммерческие расходы	2210	(203 197)	(260 751)
Управленческие расходы	2220	(215 232)	(241 037)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	734 455	1 016 155
Проценты к получению	2320	172 045	171 404
Проценты к уплате	2330	(2 404)	(2 920)
Прочие доходы	2340	68 330	307 389
Прочие расходы	2350	(236 577)	(51 310)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	735 849	1 440 718
Налог на прибыль	2410	(158 911)	(295 7530)
в том числе: текущий налог на прибыль	2411	(175 433)	(285 672)
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	576 938	1 144 965

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах

Таблица В.1-Отчет о финансовых результатах

**на Январь-Декабрь 2021 г.**

		Коды	
Форма по ОКУД		0710002	
Дата (число, месяц, год)		31	12 2021
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Валео Сервис»</u> по ОКПО		86653409	
Идентификационный номер налогоплательщика <u>Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями</u> по ОКВЭД	ИНН	5036090350	
Вид деятельности <u>принадлежностями</u> по ОКВЭД		45.3	
Организационно-правовая форма/ форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u> по ОКФС/ОКФЧ		12300	23
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ		384	
Местонахождение (адрес): 445043, Самарская обл., г Тольятти, ул. Борковская, д. 17, офис 1			

Наименование показателя	код	За Январь-Декабрь	За Январь-Декабрь
		2021 год	2020 год
Выручка	2110	8 559 856	6 372 239
Себестоимость продаж	2120	(6 872 348)	(5 219 355)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 687 508	1 152 884
Коммерческие расходы	2210	(375 383)	(203 197)
Управленческие расходы	2220	(274 1210)	(215 232)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 038 00	734 455
Проценты к получению	2320	183 900	172 045
Проценты к уплате	2330	(616)	(2 404)
Прочие доходы	2340	81 034	68 330
Прочие расходы	2350	(383 124)	(236 577)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	919 198	735 849
Налог на прибыль	2410	(198 043)	(158 911)
в том числе: текущий налог на прибыль	2411	(239 303)	(175 433)
Прочее	2460	6 762	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	727 917	576 938

## Приложение Г

### Электронная форма оценки обучения персоналом по окончании курса

#### THE COURSE

---

**Вопрос 1 .**  
How do you rate the content of this course?

Absolutely not relevant 😞   Not relevant 😞   Quite relevant 😊   Relevant 😊   Very relevant 😊

---

**Вопрос 2 .**  
What do you think of the structure of this training ? Balance between theory/practice/presentations and activities.

Not a very good balance 😞   Quite well balanced 😞   Neutral 😊   Well balanced 😊   Extremely well balanced 😊

---

**Вопрос 3 .**  
Was the duration of the training satisfactory ?

Not satisfactory 😞   Quite satisfactory 😞   Neutral 😊   Satisfactory 😊   Very satisfactory 😊

---

**Вопрос 4 .**  
How do you evaluate the training material ? (teaching slides, students handbook, prework, supporting documents)

Not appropriate 😞   Quite appropriate 😞   Neutral 😊   Appropriate 😊   Very appropriate 😊

---

Рисунок Г.1- Электронная форма оценки обучения персоналом по окончании курса

## Приложение Д

### Анкета оценки сотрудником обучения «в классе»

**Анкета оценки обучения уровень 1**  
Learning evaluation form Level 1

(информация о преподавании и передаче знаний передается по порочному кругу, если преподаватель обучает)

Участник (ФИО, должность) / Participant:
Название обучения / Name of course:
Дата / Date:
Тренер / Trainer:

Диапазон оценок, которые вы можете поставить ниже в соответствии со шкалой от 0 до 10, где 0 - полностью неудовлетворительно, 10 - превосходно

Please rate the following in relevant cell based on a scale from 0 to 10, where 0 is completely, poor/very poor, 10 is excellent.

Вопрос / Question	Ваш ответ / Your answer
<b>Раздел 1: КУРС</b> Section 1: THE COURSE	
1. Как бы вы оценили актуальность этого курса? (от Абсолютно неактуальное (0) до Очень актуальное (10)) How would you rate the relevance of this course? (Not relevant (0) to extremely relevant (10))	
2. Что вы думаете о структуре данного обучения? Баланс между теорией / практикой / презентациями и упражнениями. (от Недостаточно сбалансированного (0) до Хорошо сбалансированного (10)) What do you think of the structure of this training? Balance between theory/practice/presentations and activities. (Not a very good balance (0) to extremely well balanced (10))	
3. Была ли продолжительность обучения удовлетворительной? (от Неудовлетворительной (0) до Полностью удовлетворительной (10)) Was the duration of the training satisfactory? (Not satisfactory (0) to extremely satisfactory (10))	
4. Как вы оцениваете учебный материал? (Учебные слайды, раздаточный материал, сопроводительные документы и пр.) (от Несоответствующий (0) до Полностью соответствующий (10)) How do you evaluate the training material? (teaching slides, students handbook, protocol, supporting documents)? (Not appropriate (0) to extremely appropriate (10))	
<b>Раздел 2: ТРЕНЕР</b> Section 2: THE TRAINER	
5. Как вы оцениваете знания тренера по данному курсу? (от Неудовлетворительно (0) до Полностью удовлетворительно (10)) How do you rate the trainer's expertise of the subject? (Not satisfactory (0) to extremely satisfactory (10))	
6. Как вы оцениваете навыки тренера по передаче знаний? (Слушание, ведение, четкость, управление аудиторией, ритм и т. д.) (от Недостаточно (0) до Превосходные (10)) What do you think about the Trainer's skill of Knowledge skills of the trainer? (Listening, leading, clearness, audience management, rhythm etc.) (Insufficient (0) to excellent (10))	
<b>Раздел 3: ОРГАНИЗАЦИЯ</b> Section 3: THE ORGANIZATION	
7. Как бы вы оценили организацию обучения и оборудование, использованное для обучения? (Учебное помещение, питание и т. д.) (от Плохо (0) до Великолепно (10)) How would you rate the organisation and equipment used for the training? (training room, eating facilities etc.) (Not very good (0) to excellent (10))	
<b>Раздел 4: СЕССИЯ</b> Section 4: THE SESSION	
8. Как вы оцениваете динамику группы? (Взаимодействие, интерес, вовлеченность) (от Нединамичная (0) до Динамичная, заинтересованная (10)) How do you rate the group's dynamics? (Interaction, interest...) (0) low engagement to high engagement (10)	
9. Как вы думаете, этот тренинг поможет вам в вашей работе? (если <5, пожалуйста, обоснуйте) Do you think this training will help you in your work? (Total 10, if < 5, please justify)	
<small>Пояснение, если оценка меньше 5: Justification if answer &lt;5</small>	
10. Посоветуете ли вы своим коллегам прийти на этот тренинг? (если <5, пожалуйста, обоснуйте) Would you advise your colleagues to attend this training? (total 10, if < 5, please justify)	
<small>Пояснение, если оценка меньше 5: Justification if answer &lt;5</small>	

Рисунок Д.1- Анкета оценки сотрудником обучения «в классе»