

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.М. Шукюрова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук, доцент, Е.Г. Смышляева

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

Аннотация

Исследование вопросов совершенствования управления обучением персонала в организации является актуальным во время постоянных изменений на рынке труда, цифровизации, усиления конкуренции и колебаниях в экономической ситуации страны. Актуальность темы исследования также связана с тем, что современные профессии и рабочие места становятся менее востребованными или меняются под влиянием автоматизации, многие традиционные навыки устаревают. С учетом того, что эффективность деятельности организации напрямую зависит от квалификации и компетенций сотрудников, разработка и внедрение современных методов управления обучением персонала становится еще более важной задачей. Между тем, совершенствование системы управления обучением становится необходимым для удержания и мотивации сотрудников, так как в настоящее время сотрудники ожидают возможности профессионального роста и развития, а отсутствие таких возможностей может приводить к демотивации и текучести кадров.

Целью бакалаврской работы выступает разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала современной организации.

Объектом бакалаврской работы выступает ООО «Эра».

Предметом бакалаврской работы являются способы обучения персонала в ООО «Эра».

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

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала, которые могут быть применены в организации ООО «Эра» для оптимизации процесса обучения и повышения его эффективности.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления обучением персонала в организации.....	6
1.1 Экономическое содержание и способы обучения персонала в организации	6
1.2 Специфика формирования и управления системой обучения персонала организации	16
2 Оценка управления обучением персонала в организации на примере ООО «Эра».....	25
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Эра»	25
2.2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Эра»	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра»	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра».....	42
3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра».....	48
Заключение	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	56

Введение

Совершенствование управления обучением персонала в организации является актуальным вопросом в настоящее время в условиях постоянных изменений на рынке труда, цифровизации, усиления конкуренции и колебаниях в экономической ситуации страны. В тоже время современные профессии и рабочие места становятся менее востребованными или меняются под влиянием автоматизации, многие традиционные навыки устаревают. Следовательно, с учетом того, что эффективность деятельности организации напрямую зависит от квалификации и компетенций сотрудников, разработка и внедрение современных методов управления обучением персонала становится еще более важной задачей. При этом целью обучения становится не только адаптация сотрудников к новым технологиям и методам работы, но и мотивация их к постоянному профессиональному росту. Между тем, совершенствование системы управления обучением становится необходимым для удержания и мотивации сотрудников, так как в настоящее время сотрудники ожидают возможности профессионального роста и развития, а отсутствие таких возможностей может приводить к демотивации и текучести кадров. Грамотно управляемое обучение персонала позволяет поддерживать высокий уровень квалификации сотрудников, что напрямую влияет на конкурентные преимущества организации.

Целью бакалаврской работы выступает разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала современной организации.

В соответствии с целью бакалаврской работы поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления обучением персонала;
- оценить управление обучением персонала в организации на примере ООО «Эра»;

- разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра».

Объектом бакалаврской работы выступает ООО «Эра».

Предметом бакалаврской работы являются способы обучения персонала в ООО «Эра».

Исследование опиралось на комплексный подход, включающий как теоретические, так и эмпирические методы: анализ и синтез, методы сравнительного и экономического анализа, экспертный метод и другие.

Методической базой исследования выступили публикации отечественных авторов, посвященные вопросам управления обучением персонала организации.

Информационной базой исследования послужила бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Эра», внутренние регламенты, программы обучения, результаты аттестаций и другие формы оценки профессионального роста сотрудников.

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

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание обучения персонала организации, рассмотрены основные способы обучения, этапы формирования системы обучения и специфика управления обучением. Во втором разделе дана характеристика ООО «Эра», проведена оценка управления обучением в организации. В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра».

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала, которые могут быть применены в организации ООО «Эра» для оптимизации процесса обучения и повышения его эффективности.

1 Теоретические основы управления обучением персонала в организации

1.1 Экономическое содержание и способы обучения персонала в организации

Современные организации сталкиваются с постоянно меняющимися рыночными условиями, технологическими инновациями и изменениями в потребительском поведении. В таких условиях обучение персонала становится ключевым фактором для успешной деятельности компании. Вопросами изучения теоретических аспектов обучения персонала занимались и занимаются многие ученые по настоящее время.

Так, обучение персонала, по мнению Кибанова А.Я., – это «целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей» [2].

Авторы Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. В. Р. определяют обучение персонала как «комплекс организационно - экономических мероприятий по повышению квалификации и профессиональной компетентности персонала» [6].

К. Аргис и Д. Шон считают, что «обучение персонала возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации и в её окружении, обнаруживая и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых организацией и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и распределенные представления организации» [20].

Авторы Попов А. А., Мальцева С. М. считают, что «обучение персонала является одним из наиболее актуальных вопросов в сфере управления персоналом коммерческого предприятия. Обучение персонала – это

организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудников организации для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и организации в целом» [16].

По мнению Самоличенко А. Н., «обучение персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и роста их способности вносить вклад в деятельность организации, знакомство с новыми тенденциями в рабочей сфере, период приобретения новых навыков в профессии. Процесс обучения персонала даёт возможность повысить эффективность работы организации и стать более конкурентоспособной, что в современных рыночных условиях является актуальным» [20].

Многие ученые объединяют понятия обучения и развития персонала. Так, Яхонтова Е. С. считает, что «развитие и обучение персонала – взаимосвязанные элементы системы, нацеленной на повышение продуктивности и конкурентоспособности компании. При этом, как правило, обучение фокусируется на совершенствовании знаний и навыков персонала, а развитие – на изменении сознания и профессионализма» [27].

В то же время авторы Брюхова О. Ю., Старцева Н. Н. в своем исследовании провели опрос, в котором было выявлено, что «две трети опрошенных (преимущественно это представители малых и средних организаций) считают, что профессиональное развитие представляет собой комплекс мероприятий исключительно обучающего характера. Столь узкое толкование понятия «развитие персонала» накладывает свой отпечаток на кадровую работу в целом, определяя ее цели лишь тактически (здесь и сейчас), но не стратегически (на перспективу). Понимая под развитием персонала комплекс мероприятий, направленный на формирование профессиональных знаний, умений и навыков работников, сотрудники, занятые на уровне организаций вопросами повышения качества человеческих ресурсов, сужают

его рамки. Сводя развитие персонала к обучению, HR специалисты вычеркивают из зоны своего внимания такие значимые направления работы с персоналом, как адаптация и введение в должность, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом и раскрытие творческого потенциала работников (работа с рационализаторскими предложениями и инициативами). Это негативно сказывается на развитии человеческого капитала организации в целом, а, значит, и на ее конкурентных позициях» [4].

Ушаков Д. С. также считает, что «обучение сотрудников – это краткосрочный процесс, направленный на быстрое получение результатов. Развитие сотрудников – это стратегия улучшения мягких навыков ваших сотрудников, включая лидерство, отношение к делу и коммуникацию. В результате они смогут увидеть более широкую картину своего будущего роста. Развитие сотрудников — это долгосрочный процесс, который открывает путь к постоянному росту сотрудников и бизнеса. В совокупности обучение и развитие сотрудников рассматриваются организациями как единый процесс, направленный на повышение эффективности, продуктивности и результативности работы своих сотрудников путем совершенствования их навыков и знаний» [24].

Основная цель обучения персонала в организации заключается в повышении профессиональных компетенций сотрудников, что ведет к улучшению их производительности, повышению квалификации и адаптации к изменяющимся условиям рынка. Обучение способствует созданию более компетентной, гибкой и мотивированной рабочей силы, способной эффективно решать текущие и будущие задачи компании [19]. Цели обучения зависят от направлений обучения, которые представлены на рисунке 1.

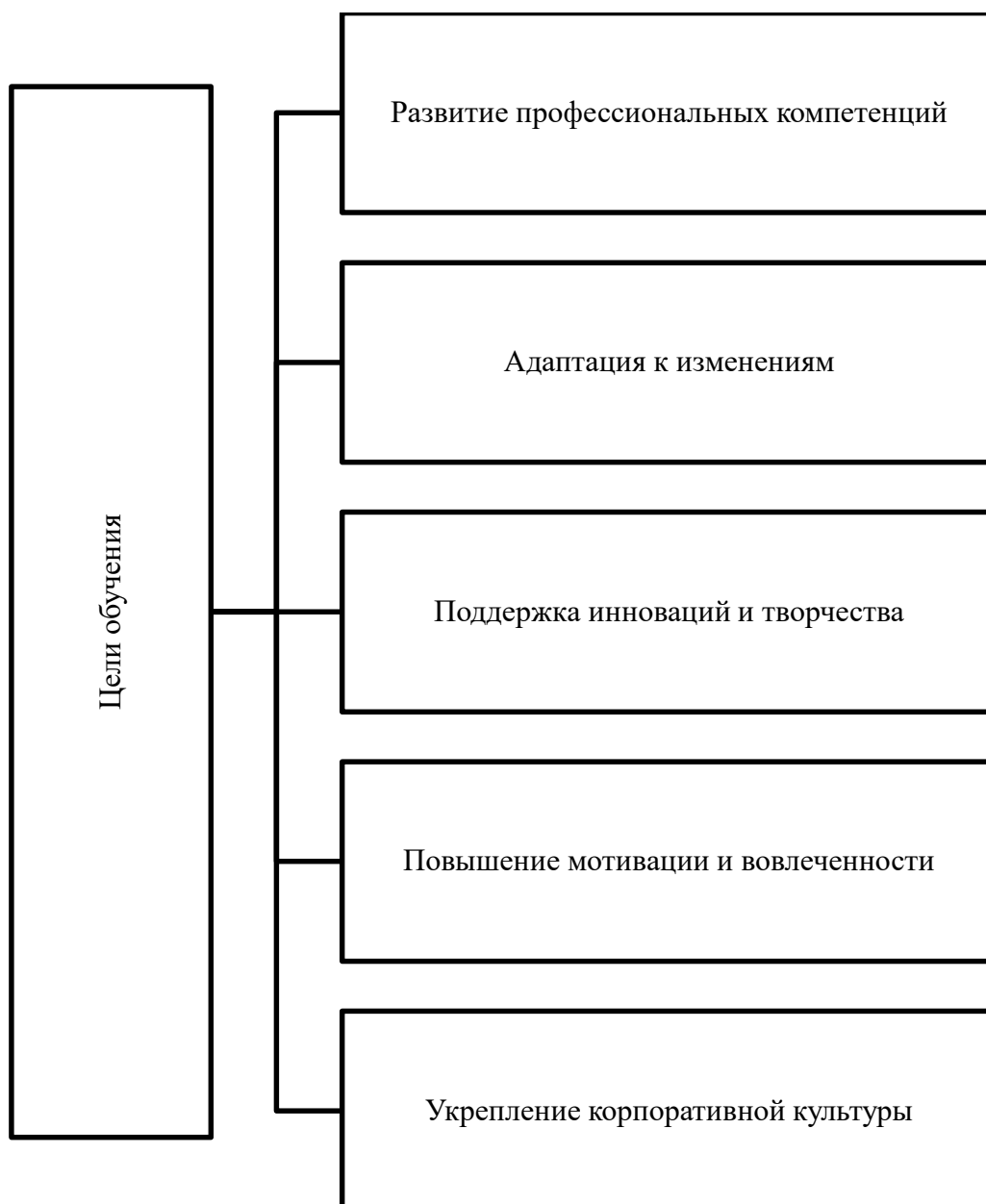


Рисунок 1 – Цели обучения персонала [5], [21]

Обучение по направлению развития профессиональных компетенций направлено на углубление знаний и умений, необходимых для выполнения конкретных рабочих задач и включает обучение новым технологиям, улучшению навыков продаж, управления проектами и другое. Обучение по направлению адаптации к изменениям позволяет сотрудникам быстрее адаптироваться к изменениям в бизнес-среде, новым стандартам, законодательству или технологиям. Направление обучения на повышение

мотивации и вовлеченности способствует созданию условий для профессионального роста, что в свою очередь увеличивает мотивацию сотрудников. Обучая сотрудников новым методам работы и стимулируя их креативное мышление, компании создают среду для генерации инновационных идей. Наконец, обучение может служить инструментом для укрепления корпоративных ценностей и стандартов [8].

Задачи обучения охватывают как краткосрочные, так и долгосрочные направления развития профессиональных навыков и компетенций сотрудников. К задачам обучения персонала относят:

- предоставление сотрудникам знаний и навыков, необходимых для выполнения их текущих профессиональных обязанностей на более высоком уровне за счет освоения новых технологий и методов работы, углубления специализированных знаний в своей области, развития профессиональных компетенций для улучшения качества выполнения рабочих задач;
- помощь в адаптации новых сотрудников к рабочей среде, корпоративной культуре и профессиональным обязанностям путём ознакомления с внутренними процессами, стандартами и ценностями компании, освоения специфических для организации методов работы и инструментов;
- развитие управленческих навыков для формирования сильного управленческого звена в компании, которое сможет эффективно координировать работу подчиненных и достигать поставленных целей;
- мотивация сотрудников к постоянному профессиональному развитию и самосовершенствованию, поддержание духа инноваций и стремления к профессиональному росту;
- обеспечение соответствия требованиям законодательства и стандартам, что особенно важно для компаний, работающих в

высоко регулируемых отраслях, таких как медицина, финансы, строительство или производство;

- создание кадрового резерва;
- повышение общей производительности труда и эффективности работы персонала [10].

Основные функции обучения персонала организации перечислены на рисунке 2.

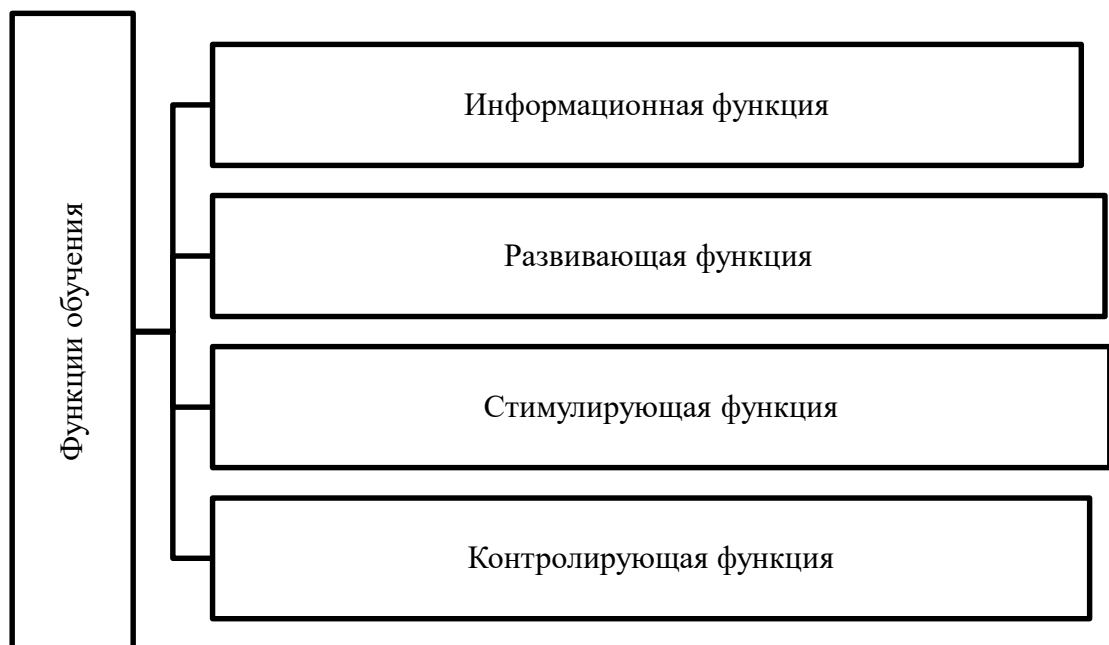


Рисунок 2 – Основные функции обучения персонала организации [13], [14]

«Обучение персонала в организации регулируется, во-первых, федеральными законами Российской Федерации, во-вторых, нормативными актами министерств и ведомств, в-третьих, локальными нормативными

актами компаний. Основными федеральными регуляторами обучения являются:

- Федеральный закон «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ;
- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ» [20].

Законом выделяются следующие виды профессионального обучения:

- профессиональная подготовка работников;
- переподготовка работников;
- повышение квалификации работников.

«Профессиональное обучение – вид обучения, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности» [20].

Различают следующие виды профессионального обучения, согласно действующему законодательству Российской Федерации:

- первичная и дополнительная профессиональная подготовка;
- переподготовка;
- повышение квалификации.

«С развитием информационных технологий и доступностью онлайн-образования многие компании пересматривают свои методы обучения и разрабатывают новые стратегии. Одной из актуальных тенденций является переход от формального классического обучения к более гибким и индивидуальным подходам, таким как микрообучение, обратная связь в режиме реального времени и использование интерактивных платформ для самостоятельного изучения материала» [25].

Современные способы и методы обучения персонала перечислены на рисунке 3.

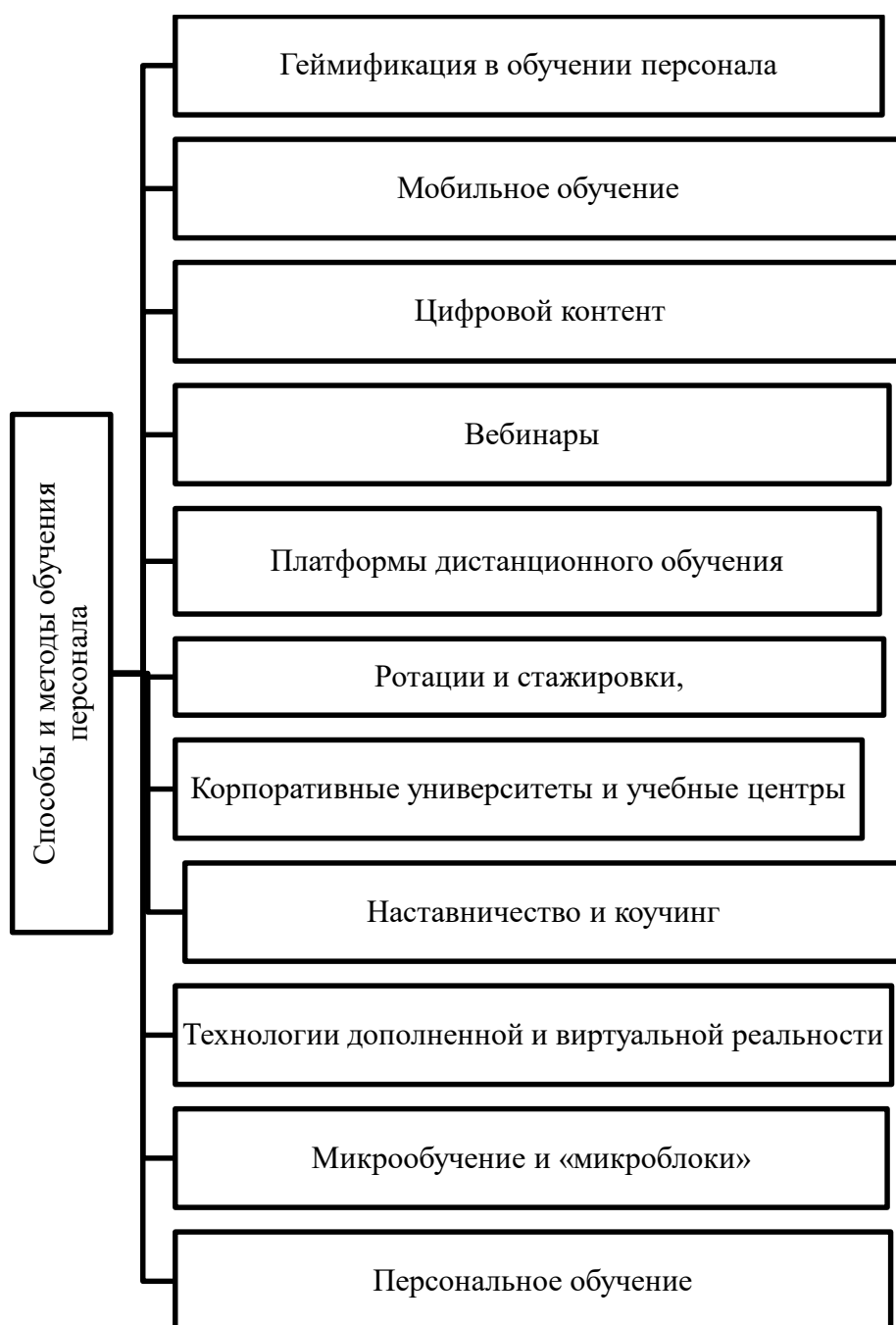


Рисунок 3 – Современные способы и методы обучения персонала [17]

Ниже в таблице 1 приведена краткая характеристика каждого из методов обучения персонала.

Таблица 1 – Методы и способы обучения персонала организации [3] [11], [23]

Методы и способы обучения	Характеристика
Геймификация в обучении персонала	использование игровых элементов (баллы, уровни, соревнования) в образовательном процессе, повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников, делая обучение более увлекательным.
Мобильное обучение	обучение через мобильные устройства, такие как смартфоны или планшеты, позволяет сотрудникам получать доступ к учебным материалам в любое время и в любом месте.
Цифровой контент	использование видео, интерактивных презентаций и других цифровых ресурсов для передачи информации.
Вебинары	онлайн-семинары, проводимые в реальном времени с возможностью взаимодействия с преподавателем, удобны для обучения сотрудников, находящихся в разных регионах.
Персональное обучение	индивидуальное обучение сотрудника с учетом его профессиональных потребностей позволяет адаптировать процесс обучения к конкретным задачам и целям работника.
Микрообучение и «микроблоки»	краткие и сфокусированные учебные модули, которые можно пройти за несколько минут, помогают быстро осваивать новые навыки и знания в удобном формате.
Технологии дополненной и виртуальной реальности	использование VR и AR для создания иммерсивного образовательного опыта, позволяют моделировать реальные ситуации, улучшая практическое освоение навыков, особенно в технических специальностях и медицине.
Наставничество и коучинг	индивидуальное сопровождение сотрудника опытным коллегой (наставником) или профессиональным коучем, помогают развивать навыки и личностные качества и быстро адаптироваться на рабочем месте.
Корпоративные университеты и учебные центры	внутрикорпоративные образовательные программы и инфраструктуры для систематического обучения сотрудников.
Ротации и стажировки	временное перемещение сотрудника на другую должность или в другой отдел для изучения новых аспектов работы помогают получить практический опыт и расширить кругозор.
Платформы дистанционного обучения	онлайн-платформы, предоставляющие курсы и материалы для обучения в удаленном формате.

«Актуальным трендом в развитии персонала является полноценная система обучения в электронном и дистанционном формате одновременно. Дистанционное обучение представляет собой целенаправленный, управляемый и измеряемый процесс, поэтому более полным представляется следующее определение: дистанционное обучение – это вид обучения, который предусматривает гибкое сочетание интенсивной и контролируемой самостоятельной работы обучающегося по освоению учебных материалов, оформленных в виде кейса или выставленных в сети, и систематическое взаимодействие с преподавателем при максимальном использовании возможностей современных информационных технологий» [9].

По мнению авторов Илюхиной Л. А., Богатыревой И. В. «цифровизация в обучении персонала проявляется через использование цифровых технологий виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальностей, искусственного интеллекта, геймификации и т. д. в процессы обучения персонала. Для организации, планирующей провести цифровизацию обучения, важно помнить, что в первую очередь персонал должен качественно учиться. Digital-технологии – лишь помощники в обучении. Они не должны препятствовать обучению, усложнять его или искажать информацию, получаемую в процессе обучения» [10].

В свою очередь авторы Макаров И.Н., Корякина Т.В., Карлов А.Н., Родионов Е.А. считают, что «наставничество становится ключевым инструментом для ускорения перехода сотрудников в состояние повышенной эффективности в сфере предпринимательского риска: помимо простого функционирования в качестве инструмента межличностного взаимодействия, наставничество играет роль фундаментального метода передачи знаний, выступая неотъемлемым компонентом системы управления знаниями, эта система, в свою очередь, способствует сохранению, систематизации и разумному использованию резерва знаний организации. Включение наставничества в организационную структуру обучения и переобучения персонала существенно сокращает затраты, связанные с привлечением

талантов, за счет уменьшения увольнений на этапе испытательного срока и ранних стадиях трудоустройства» [12].

В заключении можно сделать вывод, что в исследованиях часто рассматриваются преимущества каждого из способов обучения персонала организации, изучив которые организация должна сделать свой выбор.

1.2 Специфика формирования и управления системой обучения персонала организации

В современных условиях высокую степень зрелости корпоративных систем обучения персонала демонстрируют крупные предприятия, обладающие устойчивым финансовым положением, развитой ИТ-инфраструктурой, пониманием важности вопросов обучения на фоне глубокой экспертизы в области управления персоналом. Более мелкие организации сталкиваются с различными проблемами в области формирования и управления обучением персонала организации.

Формирование системы обучения в организации – это многоэтапный процесс, который требует тщательного планирования и анализа.

Управление обучением состоит из следующих основных элементов: планирование и стратегическое управление обучением, организация учебного процесса, контроль и мониторинг процесса обучения.

Планирование и стратегическое управление обучением включают разработку, координацию, контроль и оценку учебного процесса, обеспечивая его соответствие целям организации. Планирование помогает согласовать процесс обучения с бизнес-стратегией и эффективно распределить ресурсы. На этом этапе происходит разработка образовательных программ и курсов, которые соответствуют конкретным требованиям компании, определение бюджета и временных рамок для реализации программ обучения [15].

Организация учебного процесса предполагает выбор форматов и методов, которые будут наиболее эффективными для развития сотрудников,

создание расписания для проведения курсов, тренингов и других мероприятий, координацию работы тренеров, наставников и обучающих программ для обеспечения непрерывного обучения.

Контроль и мониторинг процесса обучения позволяет своевременно выявлять возможные проблемы и корректировать процесс обучения. К его основным элементам относится контроль за успеваемостью и достижениями сотрудников в рамках программы обучения, отслеживание посещаемости курсов и тренингов, а также активности сотрудников в образовательных платформах, мониторинг уровня усвоения материалов и их применения на практике [18].

Основные этапы формирования системы обучения организации перечислены на рисунке 4.

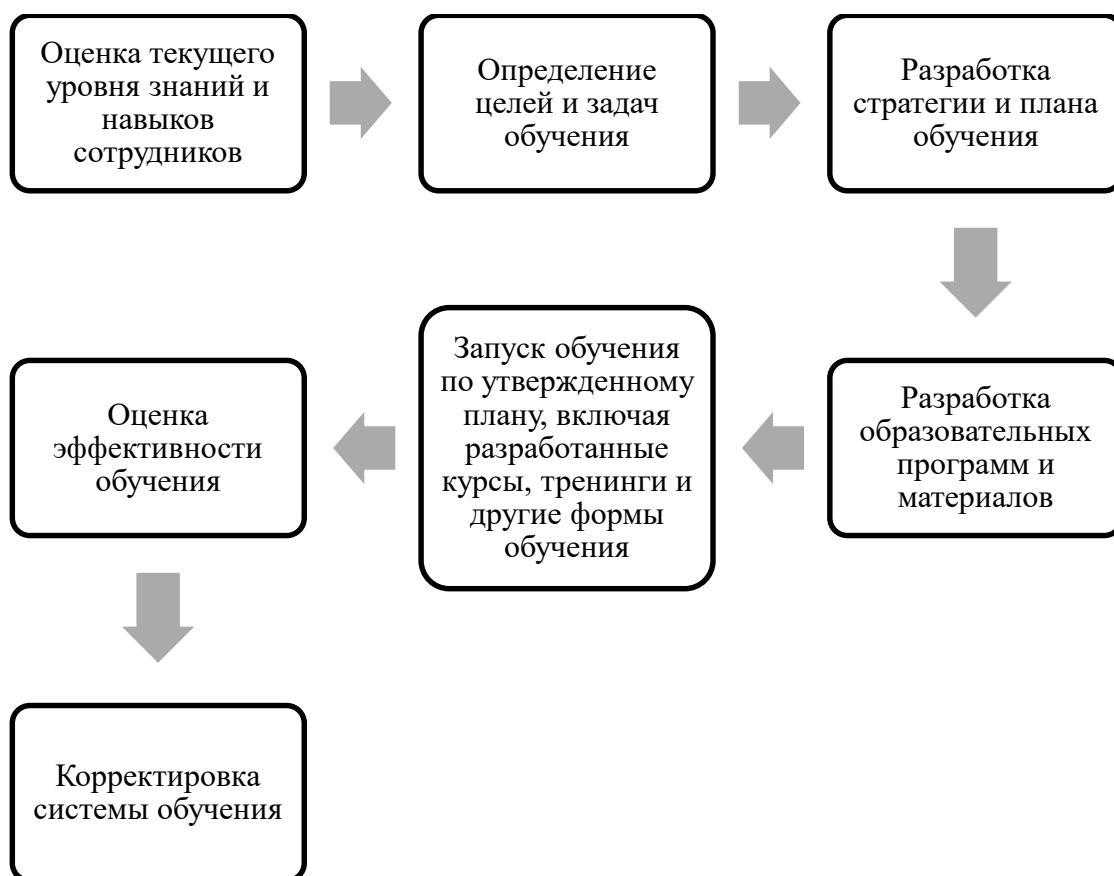


Рисунок 4 – Основные этапы формирования системы обучения организации [26]

По мнению авторов Аболмасова А. В., Долженко Р. А., атрибуты результативной обучающей системы выглядят следующим образом:

- «обучающая система согласована со стратегией компании. В компании учат не тому, чего хотят сотрудники (например, развитию эмоционального интеллекта), а тому, что нужно бизнесу;
- обучающая система обеспечивает управление карьерой за счет сопровождения профессиональной деятельности, как горизонтально, так и вертикально под иерархию должностей;
- обучающая система в идеале состоит из подсистем: учебного центра, корпоративного университета, профессионального сообщества. И сотрудник последовательно проходит через каждую из них;
- в основе учебных активностей лежат компетенции, потому что только их развитие позволяет напрямую влиять на профессиональную деятельность и, как следствие, на профессиональные показатели;
- обучающая система – это действительно функция внутри организации, поэтому у нее есть «вход» и «выход», бизнес-процесс, ожидаемые продукты и результаты. И самое главное, ей можно управлять» [1].

В настоящее время разрабатываются и используются различные инструменты, которые позволяют сделать процесс правления обучением более эффективным и удобным.

Большую популярность приобретают инструменты дистанционного обучения персонала. «Система дистанционного обучения предоставляет следующие возможности:

- управление всеми видами обучения (электронное, очное и заочное);
- проверка знаний и навыков;
- анализ обучения и оценка результатов;
- предоставление контента и программ;

– архив учебных материалов» [1].

В целом, «дистанционное обучение персонала является основным инструментом комплексной автоматизации бизнес-процессов развития персонала. Функциональную часть современных систем дистанционного обучения можно поделить на три части. Первая часть представляет собой непосредственное управление обучением. Сюда относятся управление компетенциями, доступом к учебным материалам, учетным записям; автоматизированное формирование учебных программ; ведение журнала деятельности участников, их техническая и методическая поддержка; формирование отчетов, а также анализ процесса обучения. Вторая часть включает обеспечение взаимодействия всех участников (форум, блог, электронная почта, чат, видеоконференция, социальные сети). Третья часть предполагает создание учебных материалов. Управление знаниями является следующим элементом развития персонала и связан также с процессом обучения» [12].

Управление знаниями в организации – это процесс создания, обмена, использования и сохранения знаний, которые могут применяться для достижения стратегических целей. Среди современных способов управления знаниями можно выделить следующие, перечисленные на рисунке 5.



Рисунок 5 – Способы управления знаниями

Корпоративные базы знаний представляют собой централизованные хранилища информации, которые содержат важные данные, документы, инструкции и наработки компании, организованы таким образом, чтобы сотрудники могли легко находить, использовать и делиться знаниями. Корпоративные базы знаний обычно интегрированы с другими внутренними системами и доступны всем сотрудникам, что обеспечивает доступ к ключевой информации в любое время. Базы знаний должны регулярно обновляться, чтобы отражать актуальные данные.

Корпоративный образовательный портал – это онлайн-платформа, предназначенная для обучения и развития сотрудников. Порталы содержат учебные материалы, курсы, тесты и другую информацию, платформа позволяет сотрудникам создавать персонализированные планы обучения, ориентированные на их профессиональные цели и задачи.

Электронные системы поддержки представляют собой программные системы, которые помогают сотрудникам получать нужную информацию или инструкции непосредственно в процессе выполнения рабочих задач, минимизируют необходимость прерывания работы для поиска информации и помогают сотрудникам выполнять задачи быстрее и эффективнее, может предлагать пошаговые руководства и подсказки по выполнению задач, что особенно полезно для сложных или редких процессов, часто интегрируются с другими бизнес-приложениями, что позволяет сотрудникам получать помощь в реальном времени без необходимости переключаться между системами.

Онлайн-моделирование бизнес-сценариев представляет собой использование виртуальных симуляторов и инструментов для анализа и прогнозирования различных бизнес-ситуаций. С помощью моделирования можно изучить возможные последствия тех или иных решений, протестировать новые стратегии и оценить их эффективность до их внедрения [10].

Также в организациях для правления обучением начинает набирать популярность внедрение различных систем управления обучением (Learning

Management Systems, LMS), которые представляют собой программные решения, предназначенные для организации, планирования, реализации и анализа учебного процесса в образовательных учреждениях и компаниях. Данные системы обеспечивают централизованный доступ к учебным материалам, упрощают взаимодействие между участниками обучения и позволяют отслеживать прогресс и результаты.

Благодаря использованию данных систем можно:

- создавать учебные планы, определять цели обучения, разрабатывать и интегрировать образовательные курсы в общую стратегию развития компании;
- централизованно управлять контентом, обновлять его, а также предоставлять доступ сотрудникам в зависимости от их должности, навыков и целей обучения;
- управлять большими объемами данных, что позволяет эффективно контролировать процесс обучения на уровне компании;
- благодаря отчетам и аналитическим данным можно оценивать, насколько обучение повлияло на профессиональные навыки сотрудников и их производительность;
- сформировать персонализированные учебные планы и графики, а также отслеживать личный прогресс и достижение целей;
- оптимизировать рабочие процессы и улучшить взаимодействие между различными отделами и бизнес-процессами.

На отечественном рынке наиболее популярными системами являются: iSpring, Skillbox, eTutorium LMS, GetCourse, Websoft HCM, Moodle. Краткая характеристика данных систем представлена в таблице 2.

Все рассмотренные в таблице 2 системы управления обучением обеспечивают широкий спектр функций, которые помогают организациям эффективно управлять процессом обучения.

Таблица 2 – Характеристика LMS систем управления обучением

LMS система	Характеристика
iSpring	система управления обучением, ориентированная на создание и проведение онлайн-курсов, предлагает мощные инструменты для разработки учебных материалов, включая возможность создания интерактивных презентаций, тестов и курсов с поддержкой мультимедиа, предоставляет инструменты для отслеживания успеваемости и анализа результатов обучения, что помогает улучшать качество образовательного процесса.
Skillbox	платформа для онлайн-обучения, предлагающая разнообразные курсы по цифровым направлениям, таким как маркетинг, дизайн и программирование.
eTutorium LMS	система, предназначенная для создания и управления онлайн-курсами в образовательных учреждениях и компаниях. Пользователи могут создавать курсы из различных элементов, таких как видео, тесты и документы, что позволяет легко настраивать учебный процесс. Платформа предоставляет инструменты для отслеживания успеваемости учащихся и генерирования отчетов по результатам обучения, оптимизирована для использования на мобильных устройствах.
GetCourse	платформа, предназначенная для онлайн-обучения и управления курсами, предлагает обширный функционал для создания, продажи и продвижения курсов, предлагает детальную аналитику, позволяя отслеживать эффективность курсов и поведение учащихся.
Websoft HCM	комплексная система управления талантами и обучением, позволяет управлять планами обучения, отслеживать результаты и хранить данные о прохождении курсов, включает инструменты для анализа результатов обучения, что помогает определить ROI от обучающих программ, может быть интегрирована с другими системами управления персоналом.
Moodle	одна из самых популярных систем управления обучением с открытым исходным кодом, используемая во многих учебных заведениях и организациях, позволяет адаптировать платформу под специфические нужды пользователей, благодаря большому количеству плагинов и тем оформления.

В заключении пункта рассмотрен такой этап управления обучением, как оценка его эффективности, которая позволяет понять насколько успешно реализованы программы обучения и как они повлияли на производительность

сотрудников и бизнес-результаты [7]. Далее рассмотрены некоторые показатели оценки эффективности проводимого обучения в организации.

Уровень удовлетворенности обучением (У) оценивает, насколько сотрудники были удовлетворены процессом и содержанием обучения. Для его оценки часто используют анкеты, опросы и интервью после прохождения программы обучения. Данный показатель можно найти по формуле 1.

$$У = \frac{\text{Количество положительных оценок}}{\text{Общее количество участников}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где У – уровень удовлетворенности обучением.

Коэффициент завершения обучения (КЗ) отражает процент сотрудников, которые успешно завершили программу обучения и сдали все необходимые тесты. Его можно найти по формуле 2.

$$КЗ = \frac{\text{Количество успешно прошедших обучение}}{\text{Общее количество участников}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где КЗ – Коэффициент завершения обучения.

Изменение производительности труда (Δ ПТ) показывает, как обучение повлияло на производительность сотрудников и, соответственно, на бизнес-показатели компании (формула 3).

$$\Delta \text{ ПТ} = \frac{\text{ПТ}_1 - \text{ПТ}_0}{\text{ПТ}_0} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где Δ ПТ – изменение производительности труда.

Возврат на инвестиции в обучение (ROI) оценивает эффективность обучения с точки зрения финансовых затрат и их влияния на доход компании (формула 4).

$$ROI = \frac{\text{Дополнительная прибыль от обучения} - \text{Затраты на обучение}}{\text{Затраты на обучение}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где ROI – возврат на инвестиции в обучение.

В заключении раздела сделан вывод о том, что основная цель обучения персонала заключается в повышении профессиональных компетенций сотрудников, что ведет к улучшению их производительности, повышению квалификации и адаптации к изменяющимся условиям рынка. Обучение способствует созданию более компетентной, гибкой и мотивированной рабочей силы, способной эффективно решать текущие и будущие задачи компании. Управление обучением состоит из следующих основных элементов: планирование и стратегическое управление обучением, организация учебного процесса, контроль и мониторинг процесса обучения. Управление обучением на предприятии позволяет улучшать эффективность процесса развития персонала, повышения его квалификации. Для улучшения данного процесса в современных условиях используются современные технологии, такие как цифровые образовательные порталы, онлайн-платформы, системы тестирования и дистанционного обучения, системы управления обучением. Оценка эффективности обучения через системы аналитики и отчетности позволяет контролировать успешность программ обучения и корректировать их в соответствии с поставленными задачами перед организацией.

2 Оценка управления обучением персонала в организации на примере ООО «Эра»

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Эра»

ООО «Эра» – предприятие в г. Тольятти, основным видом деятельности которого является производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры.

Юридический адрес организации: 445011, обл. Самарская, г. Тольятти, б-р Молодежный, д. 3, кв. 7.

К дополнительным видам деятельности ООО «Эра» относятся:

- разборка и снос зданий;
- подготовка строительной площадки;
- производство электромонтажных работ;
- производство прочих строительно-монтажных работ;
- работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- торговля оптовая бытовыми электротоварами;
- торговля оптовая электронным и телекоммуникационным оборудованием и его запасными частями;
- торговля оптовая электронным оборудованием и его запасными частями;
- торговля оптовая станками;
- торговля оптовая прочими машинами и оборудованием.

На рисунке 6 представлена организационная структура ООО «Эра».

Руководителем организации с 13 октября 2023 г. является генеральный директор Зотов А. В. Директор осуществляет управление персоналом в соответствии с ТК РФ [22].



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Эра»

Коммерческий отдел организации отвечает за обеспечение сбыта продукции, ведение переговоров с клиентами, заключение договоров на поставку, работу с поставщиками и клиентами, контроль исполнения договорных обязательств, анализ динамики продаж, разработку предложений для повышения объема продаж.

Складской отдел осуществляет хранение и управление запасами на предприятии, регистрацию поступающей продукции, её распределение по местам хранения, рациональное размещение материалов и готовой продукции на складе с учетом сроков хранения и требований к условиям хранения, подготовку и отправку готовой продукции заказчикам в сроки, установленные в договорах.

Производственный отдел занимается организацией производственного процесса, разработкой графиков производства в соответствии с заказами клиентов и производственными мощностями, обеспечением бесперебойной работы производства; контроль за соблюдением технологий и стандартов

качества, планированием и выполнением работ по поддержанию оборудования в исправном состоянии и многим другим.

Экономический отдел отвечает за финансово-экономическую деятельность предприятия, разработку бюджетов, планирование затрат и доходов предприятия, анализ финансовых результатов, выявление резервов для повышения рентабельности. подготовку и предоставление отчетности для руководства и контролирующих органов.

В таблице 3 проведен анализ основных экономических показателей ООО «Эра».

Таблица 3 – Экономические показатели деятельности ООО «Эра» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прирос та, %	Абс. изм.	Темп прирос та, %
Выручка, т. р.	3512	4502	11475	990	28,19	6973	154,89
Полная себестоимость продаж, т. р.	3432	4252	11736	820	23,89	7484	176,01
Валовая прибыль (убыток), т. р.	80	250	-261	170	212,5	-511	-204,4
Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	80	250	-261	170	212,50	-511	-204,4
Чистая прибыль, т. р.	32	282	-77	250	781,25	-359	-127,30
Основные средства, т. р.	-	2733	1518	2733	-	-1215	-44,46
Оборотные активы, т. р.	661	4983	3658	4322	653,86	-1325	-26,59
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	585,33	643,14	1147,50	57,8	9,88	504,4	78,42
Среднесписочная численность, чел.	6	7	10	1	16,67	3	42,86

Продолжение таблицы 3

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прирос та, %	Абс. изм.	Темп прир оста, %
Фонд оплаты труда, т. р.	1620	4830	7100	3210	198,15	2270	47
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	650,00	690,00	710,00	40	6,15	20	2,9
Оборачиваемость активов, раз	5,313	0,903	3,137	-4,410	-	2,233	-
Рентабельность продаж, %	2,278	5,553	-2,275	3,275	-	-7,828	-
Рентабельность деятельности, %	0,93	6,63	-0,66	5,700	-	-7,288	-
Затраты на рубль выручки, коп.	97,7221	94,4469	102,274	-3,275	-3,352	7,8276	8,288

В таблице 3 продемонстрирована динамика основных экономических показателей ООО «Эра». Как видно из таблицы 3, выручка от реализации организации за три года значительно выросла относительно 2021 и 2022 гг., что связано с ростом объемов производства и продаж. Вместе с выручкой выросла и себестоимость продаж ООО «Эра» Рост себестоимости продаж в 2023 г. выше роста выручки и составляет 176%. Рост выручки в 2023 г. составил 154,89%.

Рост расходов организации приводит к снижению валовой прибыли и прибыли от продаж. В 2023 г. предприятие получает убыток от продаж в размере 261 т. р. С учетом прочих и процентных расходов и доходов организация в 2023 г. получает 77 т р. чистого убытка от деятельности.

Активы предприятия ООО «Эра» в большей степени представлены оборотными активами. Оборачиваемость активов в 2023 г. улучшается относительно 2022 г., однако ниже значения 2021 г. Большая часть оборотных активов представлена запасами и дебиторской задолженностью.

В 2023 г. среднесписочная численность работников ООО «Эра» составила 10 человек. Численность персонала организации растет с увеличением объемов продаж и производства.

Вместе с тем растет и производительность труда персонала организации.

Динамика показателя представлена на рисунке 7.

Среднегодовая выработка работающего значительно выросла к 2023 г. относительно 2021 г. Рост показателя в 2023 г. составил 78,4%, что связано с увеличением производства предприятия.

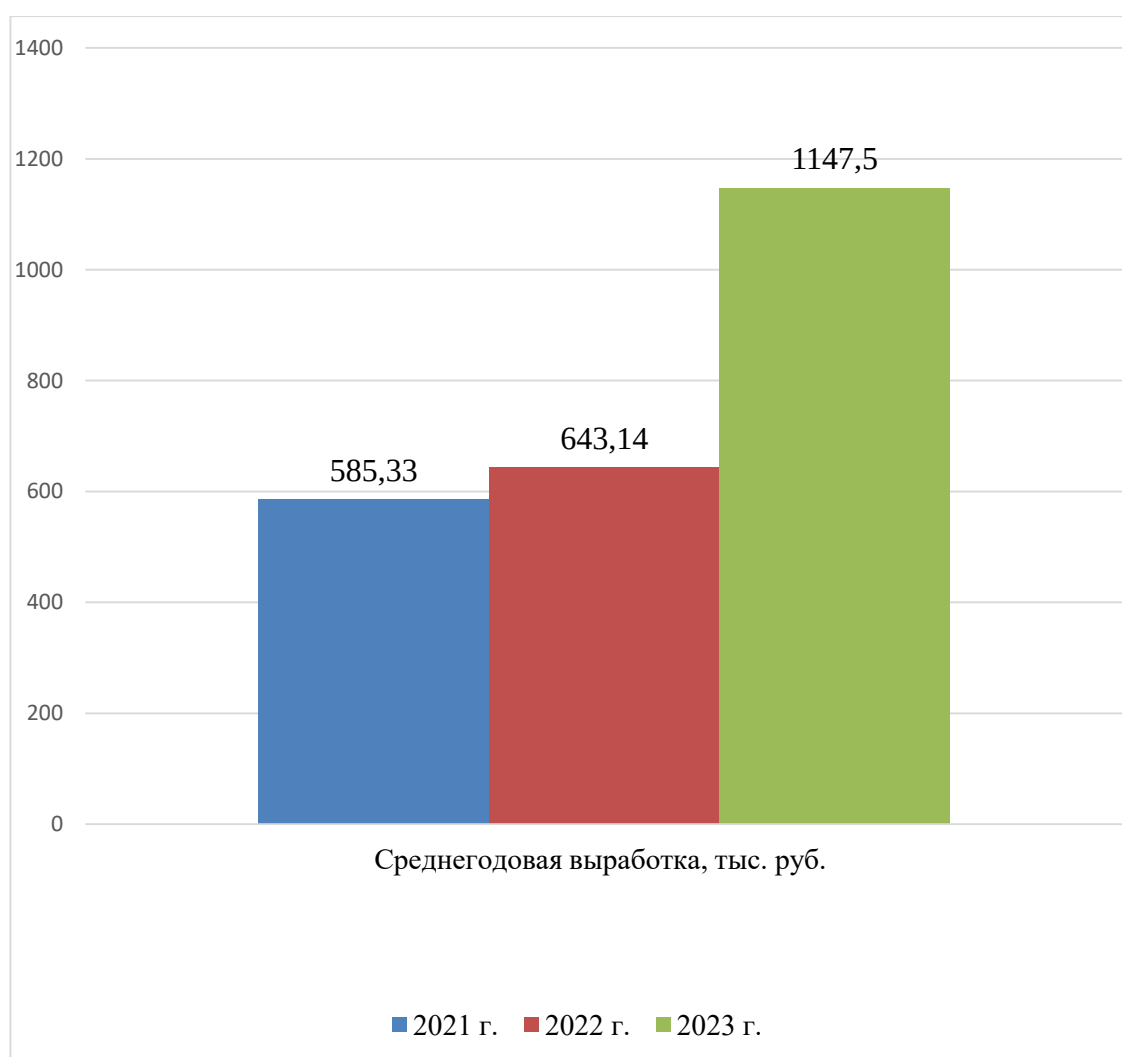


Рисунок 7 – Показатель среднегодовой выработки персонала ООО «Эра», т. р.

Динамика показателей рентабельности деятельности ООО «Эра» наглядно представлена на рисунке 8.

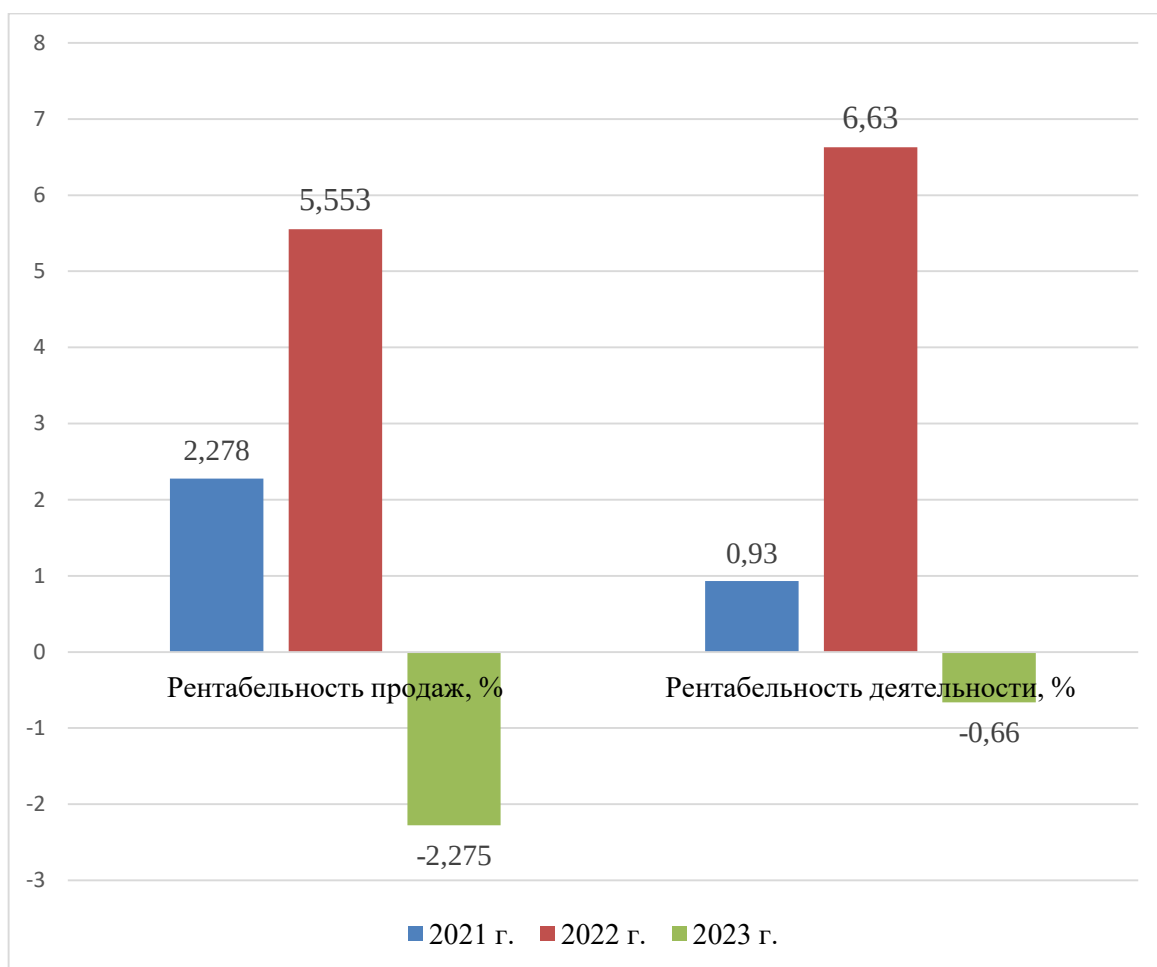


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности ООО «Эра» за 2021-2023 гг., %

Рисунок 8 демонстрирует снижение показателей рентабельности до отрицательных значений в 2023 г. в виду получения убытка от продаж и чистого убытка организацией ООО «Эра». Рентабельность продаж на конец периода составляет – 2,28%

Далее проведена оценка рентабельности активов и капитала ООО «Эра» в течение анализируемого периода. Результаты оценки представлены на рисунке 9.

На основании данных рисунка 9 можно сделать вывод о существенном снижении эффективности использования активов и капитала организации в 2023 г. относительно значений показателей в 2021, 2022 гг.

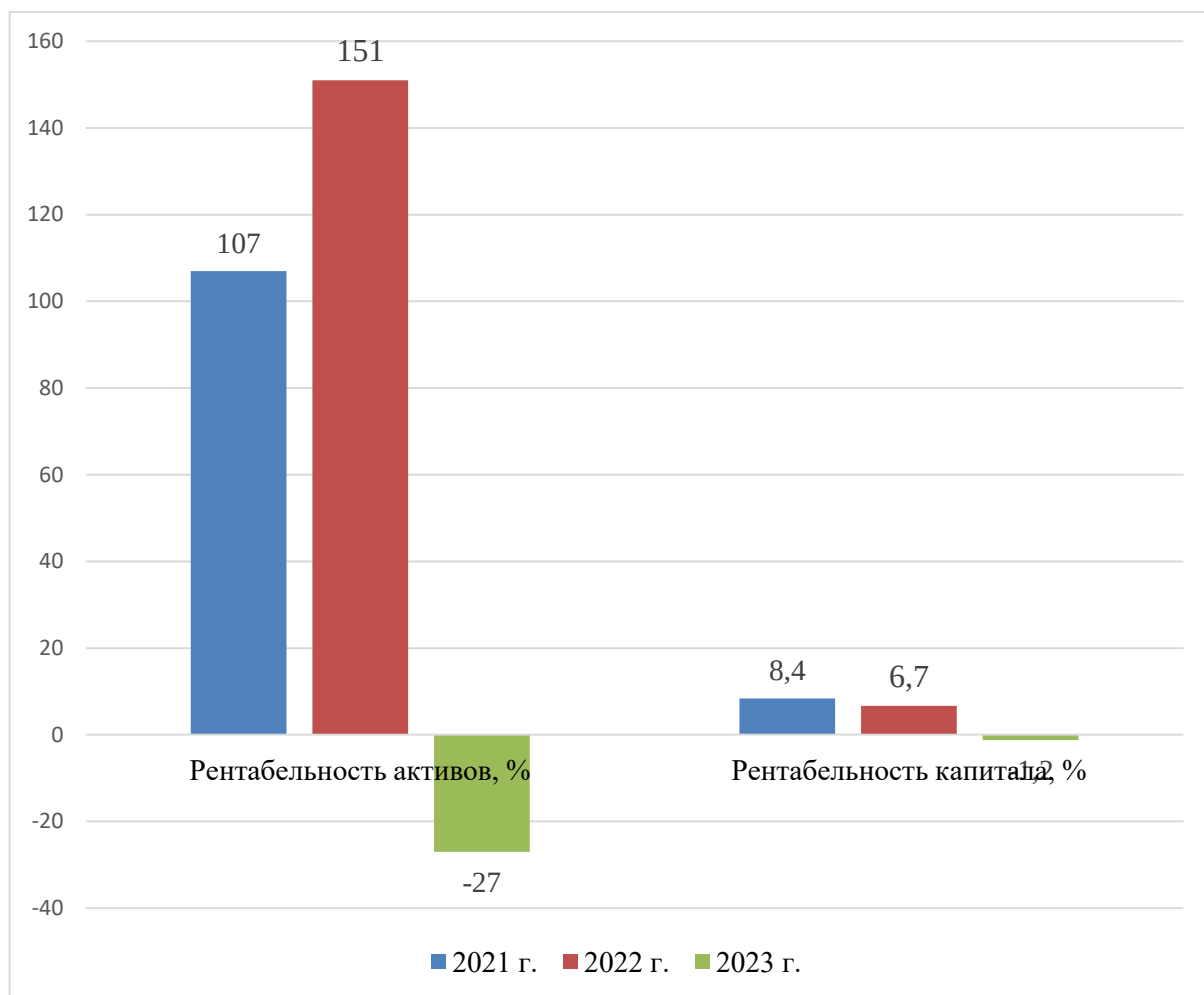


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности имущества ООО «Эра» за 2021-2023 гг., %

В заключении пункта сделан вывод об ухудшении эффективности деятельности организации ООО «Эра». Деятельность организации на конец 2023 г. не рентабельна и не эффективна.

2.2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Эра»

Директор ООО «Эра» является ответственным лицом за управление обучением персонала организации в виду того, что организация малочисленная. Основные его функции заключаются в разработке программы обучения для сотрудников, выявлении потребностей в обучении, выявлении навыков и знаний, необходимых сотрудникам для повышения эффективности работы, участия в разработке инструкций, регламентов для обучения.

Недостатком данного подхода является то, что директор совмещает процесс организации обучения с другими обязанностями, что может снижать качество подготовки сотрудников и затягивать процесс обучения. Выполнение многих задач одновременно может привести к снижению эффективности системы обучения в организации.

В таблице 4 рассмотрена структура персонала ООО «Эра».

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Эра»

Наименование должностей	Всего работающих , 2021 г., чел.	Всего работающих , 2022 г., чел.	Всего работающих , 2023 г., чел.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Директор	1	1	1	0	0
Бухгалтер-экономист	1	1	1	0	0
Специалист по закупкам	-	-	1	-	-
Специалист по продажам	1	1	2	0	1
Производственные рабочие	2	3	4	1	1
Кладовщик	1	1	1	0	0
Всего	6	7	10	1	3

Таблица 4 демонстрирует рост персонала ООО «Эра» в части увеличения численности производственных рабочих, специалистов по продажам до 2 человек и введения штатной должности специалиста по закупкам в 2023 г.

На рисунке 10 рассмотрена структура персонала ООО «Эра» по продолжительности трудового стажа в организации.

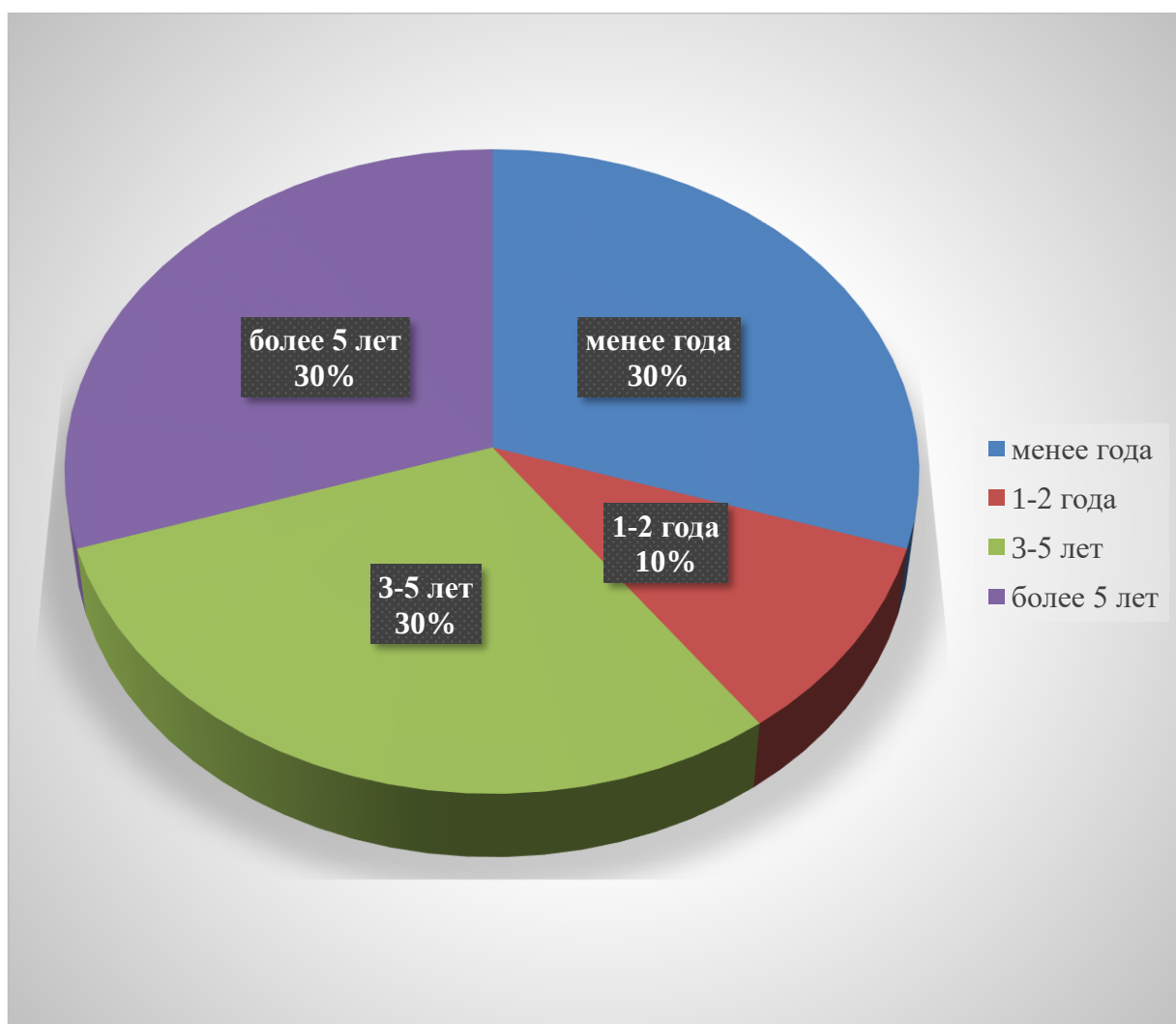


Рисунок 10 – Продолжительность трудового стажа персонала в организации ООО «Эра», 2023 г., %

Данные рисунка 10 свидетельствуют о достаточно большой численности персонала с небольшим трудовым стажем в организации. Сотрудников со стажем менее года – 30%, что связано с набором нового персонала в 2023 г. Доля наиболее опытных сотрудников также составляет – 30%.

На рисунке 11 рассмотрена динамика показателя текучести кадров и постоянства кадров ООО «Эра».

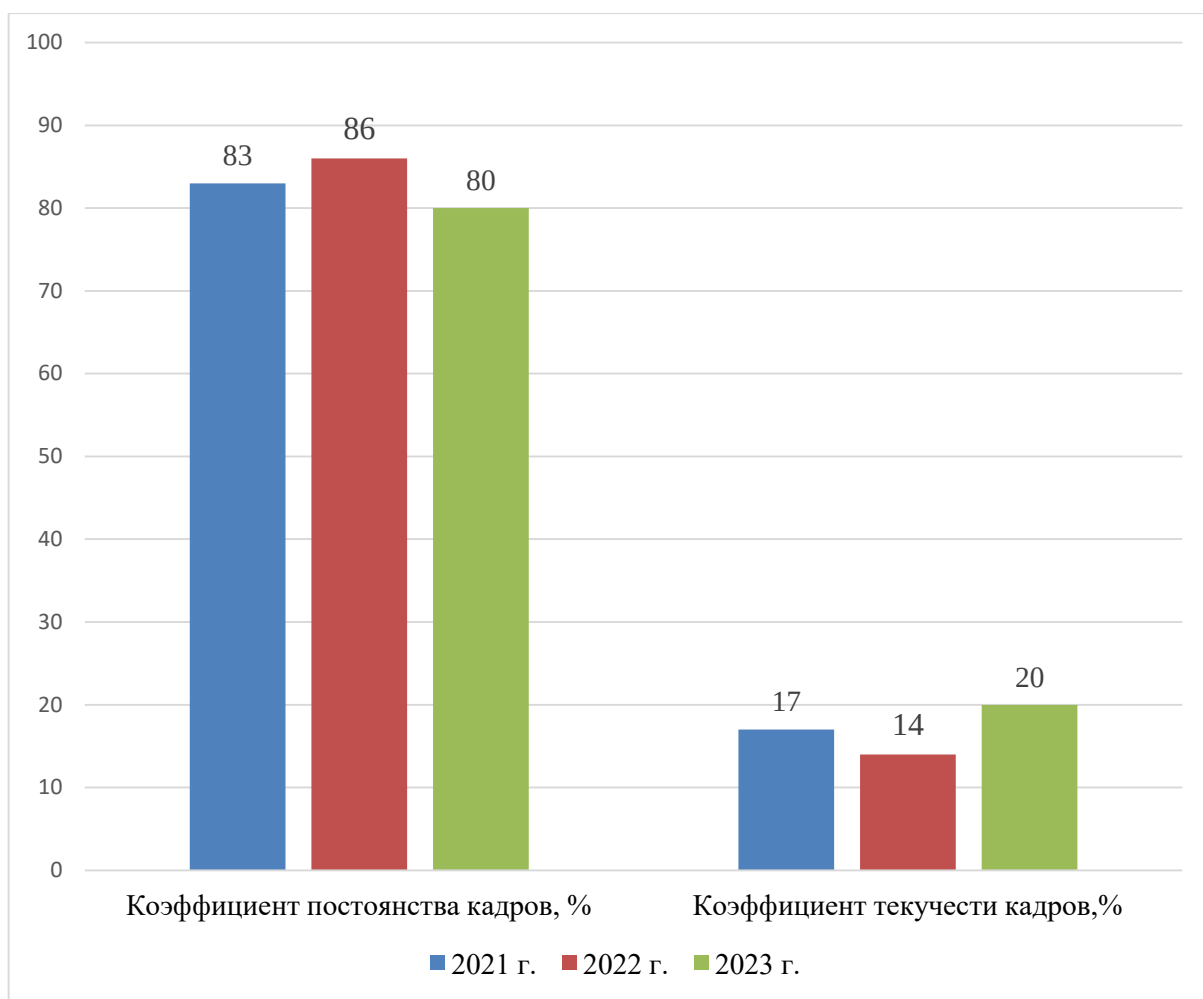


Рисунок 11 – Динамика показателей текучести кадров и постоянства кадров ООО «Эра» за 2021-2023 гг., %

Данные рисунка 11 говорят о достаточно стабильном основном штате ООО «Эра». Более 80% сотрудников проработали в организации в течение всего периода. Высокое значение показателя текучести кадров в основном связано с небольшой численностью персонала.

Далее на рисунке 12 перечислены основные формы обучения персонала в организации ООО «Эра».

Согласно рисунку 12 в организации используются такие формы обучения как:

- обучение на месте во время адаптации;
- повышение квалификации;
- инструктажи.



Рисунок 12 – Основные формы обучения в организации ООО «Эра»

При трудоустройстве в организацию ООО «Эра» проводится ряд обязательных инструктажей для обеспечения безопасности и эффективного выполнения трудовых обязанностей. Данные инструктажи регулируются законодательством и внутренними нормативными документами компании. К основным инструктажам относятся:

- вводный инструктаж по охране труда, который проводится с каждым новым сотрудником перед началом работы с целью ознакомления с общими правилами безопасности на производстве, правами и обязанностями работников в области охраны труда, опасностями и рисками, характерными для предприятия;
- первичный инструктаж на рабочем месте для ознакомления сотрудника с безопасными методами и приемами работы, особенностями оборудования, инструментов и материалов, используемых в его деятельности;
- инструктаж по пожарной безопасности с целью ознакомления с правилами поведения при пожаре, предотвращения возгораний и действий в случае пожара;
- инструктаж по электробезопасности для всех сотрудников, которые имеют дело с электрическим оборудованием;

- инструктаж по эксплуатации оборудования и механизмов для производственных работников;
- повторные и внеплановые инструктажи.

Обучение во время адаптации происходит на рабочем месте под присмотром более опытных коллег. Преимуществом данного способа обучения является его практическая направленность. Недостатками является ограниченность обучения, нагрузка на наставников, что снижает качество их работы и обучения, риск ошибок, которые могут привести к дополнительным расходам организации.

Повышение квалификации является важной формой обучения персонала ООО «Эра», так как индустрия электротоваров постоянно развивается, внедряются новые технологии, оборудования и материалы и сотрудники должны быть в курсе последних изменений, чтобы эффективно использовать современные решения и поддерживать конкурентоспособность компании. В тоже время обучение сотрудников современным методам и технологиям работы помогает оптимизировать производственные процессы, снижать затраты и повышать производительность.

В таблице 5 представлена оценка организации повышения квалификации в ООО «Эра»

Таблица 5 – Оценка организации повышения квалификации в ООО «Эра»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023/2021 гг.
Персонал всего, чел	6	7	10	4
Персонал прошедший повышение квалификации, чел.	1	2	1	0
Охват обучением, %	17	29	10	7
Расходы на повышение квалификации на 1 чел., т. р.	30	35	40	10
Общие расходы на повышение квалификации	30	70	40	10
Средняя продолжительность обучения, часов	16	14	14	-2
Уровень удовлетворённости сотрудников обучением, %	70	80	90	20

Оценка организации повышения квалификации в ООО «Эра» показала, что число сотрудников, прошедших повышение квалификации, в 2023 г. осталось на уровне 2021 г., несмотря на увеличение общей численности персонала, что связано с сокращением бюджета на образовательные мероприятия на фоне убыточной деятельности организации. Охват обучения снизился с 17% в 2021 г. до 10% в 2023 г. Положительным моментом является рост уровня удовлетворённости сотрудников обучением: с 70% в 2021 г. до 90% в 2023 г., что говорит о качестве обучения и его восприятии сотрудниками. Низкий охват обучением и сокращение числа прошедших обучение работников свидетельствуют о необходимости пересмотра стратегии повышения квалификации для более широкого охвата и эффективного развития персонала.

Далее в таблице 6 проведена оценка потребности в обучении основных категорий персонала организации ООО «Эра».

Таблица 6 – Оценка потребности в обучении основных категорий персонала организации ООО «Эра»

Должность	Текущий уровень компетенций	Требуемые навыки, знания	Необходимость в обучении	Форма обучения
Бухгалтер - экономист	Умение работать в бухгалтерских программах, знание налогового учета, навыки анализа финансовой отчетности	Знание изменений в налоговом законодательстве	Средняя	Курсы повышения квалификации, семинары
Производственные рабочие	Базовые знания об оборудовании и технологиях производства	Современные методы производства, работа с новым оборудованием	Средняя	Внутреннее обучение

Продолжение таблицы 6

Должность	Текущий уровень компетенций	Требуемые навыки, знания	Необходимость в обучении	Форма обучения
Специалист по продажам	Навыки продаж, общение с клиентами, знание продуктов	Техники активных продаж, работа с возражениями, расширение клиентской базы	Высокая	Тренинги по продажам, вебинары
Специалист по закупкам	Знание основных поставщиков, навыки работы с договорами	Поиск более дешевых поставщиков, переговорные навыки, анализ рынка	Высокая	Курсы по стратегическим закупкам, тренинги по переговорам, вебинары по анализу рынка

Согласно данным таблицы 6 наиболее высокая необходимость в обучении сейчас присутствует для менеджеров по продажам и менеджеров по закупкам. Менеджерам по продажам требуется обучение по активным техникам продаж для роста выручки организации ООО «Эра», работе с возражениями и освоению инструментов расширения клиентской базы, что можно реализовать через тренинги и вебинары. Менеджеру по закупкам требуется обучение в области поиска более дешевых поставщиков и анализа рынка для повышения эффективности закупок.

Также в таблице 7 проведена оценка компетенций специалистов по продажам и закупкам.

В таблице 7 видно, что приоритетными компетенциями для развития сотрудников ООО «Эра» является получение навыков эффективных переговоров, навыка управления закупками, анализа и прогнозирования спроса, а также развития стратегического мышления.

Таблица 7 – Оценка компетенций специалистов по продажам и закупкам ООО «Эра»

Компетенция	Текущий уровень	Требуемый уровень	Комментарий
Навыки переговоров	3/5	5/5	Рекомендуется пройти тренинг по переговорам.
Знание рынка поставщиков	4/5	5/5	Требуется углубление знаний в области новых поставщиков и рынков.
Управление закупками	3/5	4/5	Необходимо обучение для улучшения процессов закупок.
Навыки работы с клиентами	4/5	5/5	Улучшить взаимодействие с клиентами через тренинг по продажам.
Анализ и прогнозирование спроса	2/5	4/5	Требуется обучение методам прогнозирования спроса.
Знание 1С и других CRM-систем	3/5	4/5	Повысить знания в работе с CRM-системами через курсы.
Умение работать с договорами	4/5	5/5	Пройти курс по юридическим аспектам договоров.
Коммуникабельность	5/5	5/5	Соответствует требуемому уровню.
Стратегическое мышление	3/5	4/5	Развитие через семинары и курсы по стратегическому управлению.

В заключении оценки на рисунке 13 представлены результаты опроса персонала ООО «Эра», о том насколько они удовлетворены системой обучения в организации.

Согласно проведенному опросу большая часть персонала ООО «Эра» - 60% не удовлетворены текущей системой обучения персонала в организации. Сотрудники предпочитают более современные формы обучения, а также хотели бы обучаться чаще.

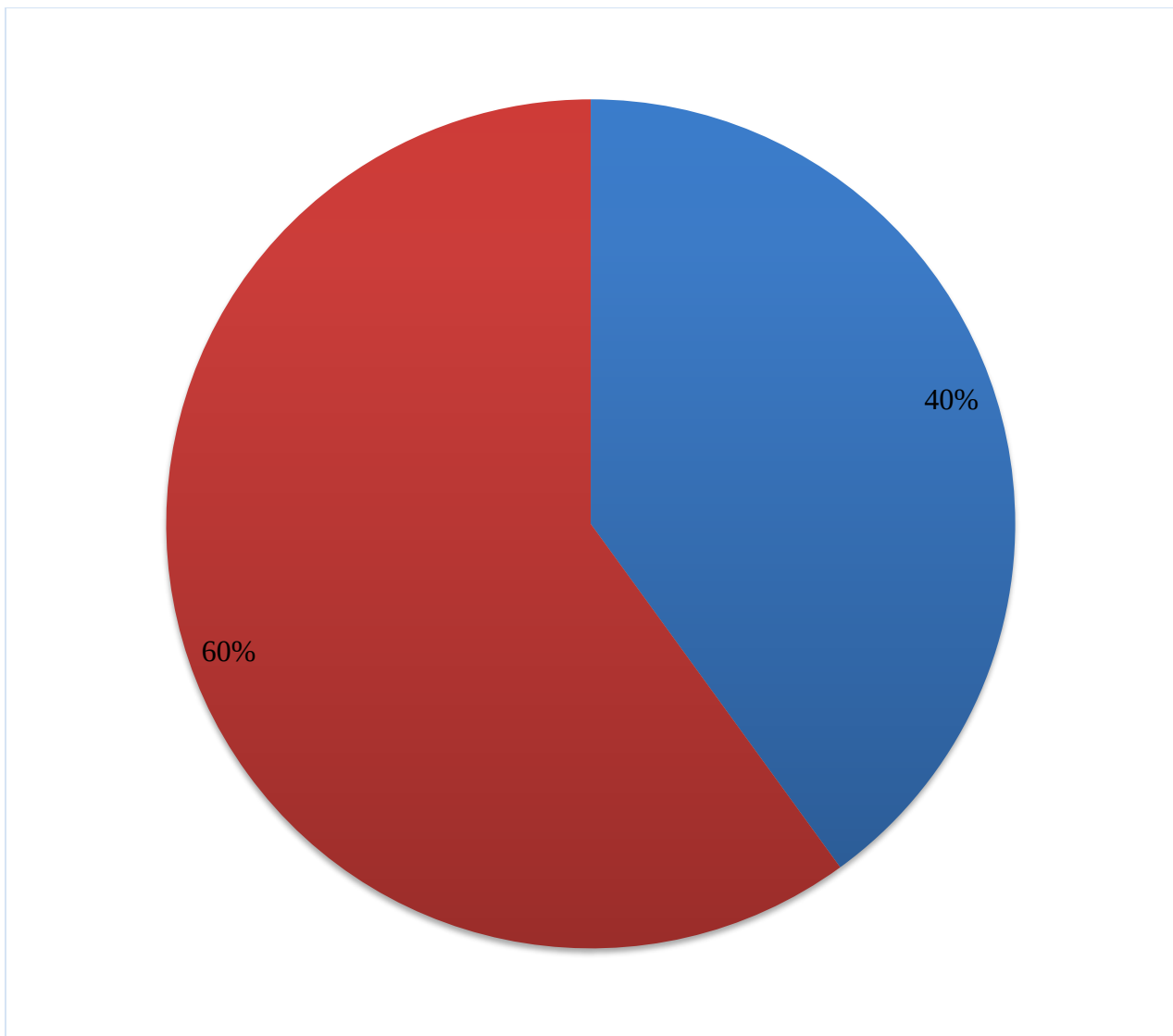


Рисунок 13 – Удовлетворенность сотрудников системой обучения в ООО «Эра», %

В результате анализа управления обучением в ООО «Эра» можно сделать вывод о слабой организации обучения в компании. В ООО «Эра» в настоящее время используются такие формы обучения как обучение на месте во время адаптации, повышение квалификации, инструктажи. Оценка организации повышения квалификации в ООО «Эра» показала, что число сотрудников, прошедших повышение квалификации, в 2023 г. осталось на уровне 2021 г., несмотря на увеличение общей численности персонала, что связано с сокращением бюджета на образовательные мероприятия на фоне убыточной деятельности организации. Охват обучения снизился с 17% в 2021

г. до 10% в 2023 г. Низкий охват обучением и сокращение числа прошедших обучение работников свидетельствуют о необходимости пересмотра стратегии повышения квалификации для более широкого охвата и эффективного развития персонала. Согласно проведенной оценке наиболее высокая необходимость в обучении сейчас присутствует для менеджеров по продажам и менеджеров по закупкам. Приоритетными компетенциями для развития сотрудников ООО «Эра» является получение навыков эффективных переговоров, навыка управления закупками, анализа и прогнозирования спроса, а также развития стратегического мышления. Согласно проведенному опросу большая часть персонала ООО «Эра» – 60% не удовлетворены текущей системой обучения персонала в организации. Сотрудники предпочитают более современные формы обучения, а также хотели бы обучаться чаще. Следовательно, в ООО «Эра» необходимо провести мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра»

Для любого предприятия актуален вопрос формирования мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала.

Проведенный в исследовании анализ управления обучением в ООО «Эра» показал следующее:

- в настоящее время в ООО «Эра» используются такие формы обучения как обучение на месте во время адаптации, повышение квалификации, инструктажи;
- оценка организации повышения квалификации в ООО «Эра» показала, что число сотрудников, прошедших повышение квалификации, в 2023 г. осталось на уровне 2021 г., несмотря на увеличение общей численности персонала, что связано с сокращением бюджета на образовательные мероприятия на фоне убыточной деятельности организации;
- охват обучения снизился с 17% в 2021 г. до 10% в 2023 г. Низкий охват обучением и сокращение числа прошедших обучение работников свидетельствуют о необходимости пересмотра стратегии повышения квалификации для более широкого охвата и эффективного развития персонала.
- согласно проведенной оценке потребности в обучении основных категорий персонала организации ООО «Эра» высокая необходимость в обучении сейчас присутствует для менеджеров по продажам и менеджеров по закупкам;
- приоритетными компетенциями для развития сотрудников ООО «Эра» является получение навыков эффективных переговоров,

навыка управления закупками, анализа и прогнозирования спроса, а также развития стратегического мышления;

- согласно проведенному опросу большая часть персонала ООО «Эра» – 60% не удовлетворены текущей системой обучения персонала в организации. Сотрудники предпочитают более современные формы обучения, а также хотели бы обучаться чаще.

Также стоит выделить такую проблему в настоящее время для предприятия как ограниченные финансовые ресурсы на обучение персонала.

Для решения всех перечисленных проблем предприятию рекомендуется провести следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 14.

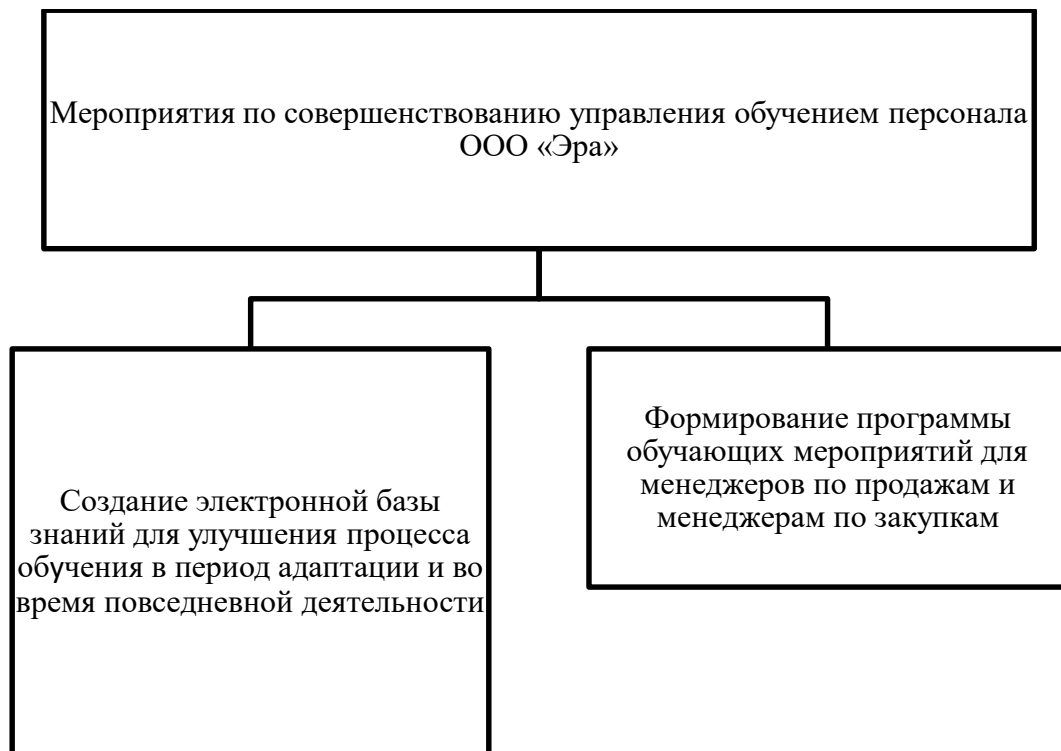


Рисунок 14 – Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра»

Цифровая база знаний – система организации, в которой хранится структурированная информация, доступная для всех сотрудников компании. База знаний должна включать документы, инструкции, справочники,

обучающие материалы, видео уроки и другую информацию, которая помогает в работе и обучении персонала.

Основные преимущества создания цифровой базы знаний перечислены на рисунке 15.

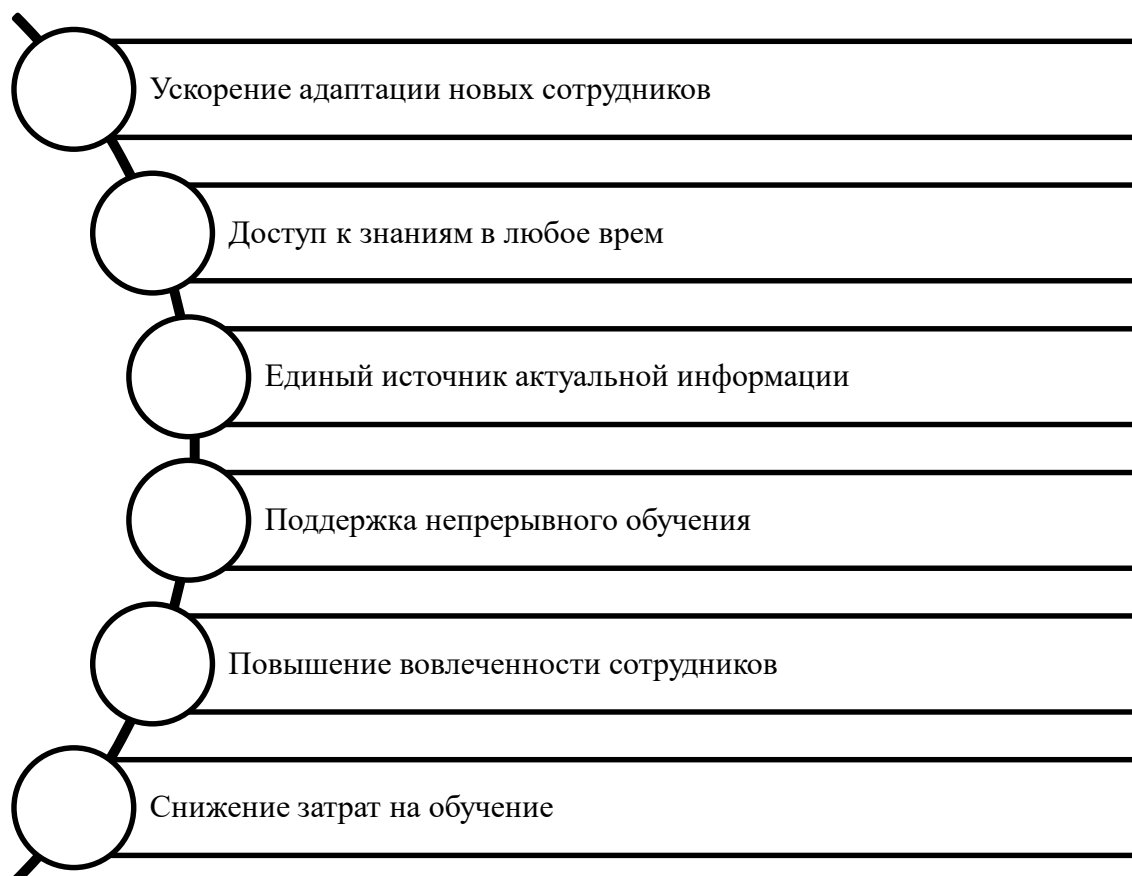


Рисунок 15 – Основные преимущества создания цифровой базы знаний для ООО «Эра»

На рисунке 15 видно, что создание цифровой базы знаний на предприятии позволит создать для новых сотрудников доступ к структурированной информации о предприятии, её процессах и продуктах, инструкциях, регламентах. Вместе с тем, база знаний способствует постоянному повышению квалификации, сотрудники могут учиться и повторять информацию, когда это удобно. Однократное создание и постоянное обновление базы знаний сокращает необходимость повторных затрат на проведение однотипных тренингов и инструктажей, что важно в

условиях сокращенных финансовых ресурсов. Этапы формирования базы знания на предприятии ООО «Эра» перечислены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Этапы формирования базы знания на предприятии ООО «Эра»

В формирование базы знаний должны быть вовлечены все сотрудники предприятия ООО «Эра».

Далее в таблице 8 предложена структура базы знаний для предприятия ООО «Эра».

Таблица 8 – Структура базы знаний для предприятия ООО «Эра»

Раздел базы знаний	Содержание раздела	Целевая аудитория	Формат материалов
Продукция и технические спецификации	Описание производимой продукции (электрическая распределительная аппаратура). Технические характеристики товаров.	Менеджеры по продажам, технические специалисты	Текстовые документы, инфографика.

Продолжение таблицы 8

Раздел базы знаний	Содержание раздела	Целевая аудитория	Формат материалов
Процессы продаж	Процедуры и алгоритмы продаж Работа с клиентами (CRM) Ценообразование и скидочные программы	Менеджеры по продажам	Текстовые документы
Закупки и управление цепочками поставок	Процедуры закупок и выбора поставщиков Инструкции по ведению переговоров с поставщиками Управление контрактами и договорами	Менеджеры по закупкам	Руководства, шаблоны договоров
Регламенты и процедуры	Регламенты работы отделов и производственных процессов Руководства по соблюдению стандартов качества и безопасности	Все сотрудники	Документы, схемы, инструкции
Вопросы для адаптации новых сотрудников	Руководство по адаптации (основные процедуры, контакты, полезная информация) Часто задаваемые вопросы (FAQ) для новых сотрудников	Новые сотрудники	Текстовые документы
Техническая поддержка	Инструкции по работе с оборудованием Руководства по устранению неполадок Контакты службы поддержки	Технический персонал	Инструкции, схемы
Отчеты и аналитика	Шаблоны отчетов для отделов продаж и закупок Примеры заполнения аналитических данных Анализ результатов продаж и закупок	Менеджеры по продажам и закупкам	Шаблоны, аналитические отчеты, текстовые материалы

Каждый раздел базы знаний содержит полезную информацию, направленную на улучшение работы, обучения и адаптации персонала ООО «Эра».

Второй рекомендацией является формирование программ обучения для специалистов по продажам и закупкам, так как в ходе оценки была выявлена необходимость в дополнительном обучении именно у этой группы персонала. В настоящее время основная цель обучения для данных категорий персонала состоит в совершенствовании навыков переговоров для обеих группы, а также

в совершенствовании навыков продаж для специалистов по продажам и развития навыков анализа рынка для специалистов по закупкам.

Так как в организации наблюдается недостаток в свободных денежных ресурсах для развития и обучения персонала был проанализирован рынок обучающих курсов и предложены в таблице 9 наиболее бюджетные варианты.

Таблица 9 – Программа обучения персонала ООО «Эра»

Название обучающего курса	Формат обучения	Содержание курса	Целевая аудитория	Стоимость, руб.
«Практикум по продажам» (Stepik)	Онлайн-видеоуроки	Базовые алгоритмы продаж, работа с возражениями, типы взаимодействия с клиентами, успешное закрытие сделок.	Специалисты по продажам	Бесплатно
«Договориться с кем угодно» (Контур.Школа)	Видеоуроки и тесты	Основы ведения переговоров, стратегии манипуляции, онлайн-переговоры, отработка возражений.	Менеджеры по продажам и закупкам	Бесплатно
«Закупки по 44-ФЗ и 223-ФЗ»	Онлайн-вебинар	Правовые аспекты и процедуры закупок по федеральным законам 44-ФЗ и 223-ФЗ, управление контрактами.	Специалисты по закупкам	18500
«Как продавать: курс для начинающих» (Контур.Школа)	Онлайн-курс (16 уроков)	Основы продаж, типы продаж, поиск клиентов, отработка возражений, создание коммерческих предложений и деловой переписки.	Специалисты по продажам	18900
«Эффективные переговоры» (Skillbox)	Онлайн-видеоуроки и задания	Стратегии переговоров, управление конфликтами, тактики победы в сложных ситуациях, отработка кейсов реальных переговоров.	Менеджеры по продажам и закупкам	5000
«Анализ рынка и прогнозирование спроса»	Онлайн-вебинар	Методы анализа рынка, изучение конкурентов, прогнозирование потребностей клиентов, построение стратегий для	Специалисты по закупкам	12000

Продолжение таблицы 9

Название обучающего курса	Формат обучения	Содержание курса	Целевая аудитория	Стоимость, руб.
«Анализ рынка и прогнозирование спроса»	-	эффективного управления закупками.	-	-
«Ведение переговоров в условиях кризиса»	Видеоуроки и вебинары	Особенности ведения переговоров в стрессовых условиях, методы снижения напряженности и принятия решений.	Менеджеры по продажам и закупкам	4500

Предложенные в данном пункте мероприятия напрямую связаны с повышением эффективности работы предприятия, улучшением навыков и снижением затрат предприятия в перспективе.

3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра»

В данном пункте подробно рассмотрена эффективность мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра». В таблице 10 рассмотрена экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 10 – Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра»

Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Повышение производительности труда. Снижение операционных затрат Рост объемов производства Снижение расходов на обучение и адаптацию Рост продаж Снижение себестоимости продаж	Повышение удовлетворенности сотрудников Снижение текучести кадров Улучшение корпоративной культуры Повышение компетенций и профессионализма персонала

В таблице 10 видно, что предложенные мероприятия позволят значительно повысить эффективность предприятия ООО «Эра» по различным направлениям.

Вместе с тем, для формирования базы знаний самостоятельно предприятием и обучения специалистов по продажам и закупкам потребуются определенные затраты от предприятия ООО «Эра», перечисленные в таблице 11.

Таблица 11 – Расходы на формирование базы знаний в ООО «Эра» и обучения специалистов по продажам и закупкам

Статья расходов	Стоимость, руб.
Трудовые и временные затраты для формирования базы знаний	60000
Программа обучения персонала, всего	54900
Практикум по продажам (Stepik)	0
Договориться с кем угодно (Контур.Школа)	0
Закупки по 44-ФЗ и 223-ФЗ	18500
«Как продавать: курс для начинающих» (Контур.Школа)	18900
Анализ рынка и прогнозирование спроса	12000
Эффективные переговоры (Skillbox)	1000
«Ведение переговоров в условиях кризиса»	4500
Итого	114900

Расходы на формирование базы знаний в ООО «Эра» и обучения специалистов по продажам и закупкам составят 114900 р.

Разработка базы знаний снизит время, которое сотрудники тратят на поиск информации, что увеличивает их рабочее время на более продуктивные задачи и может привести к увеличению объемов производства. Обучение менеджеров по продажам и закупкам улучшит их навыки, что приведет также к увеличению объемов продаж и снижению издержек.

Ожидаемый эффект от мероприятий – повышение производительности труда сотрудников на 10%. Изменение показателя наглядно представлено на рисунке 17.

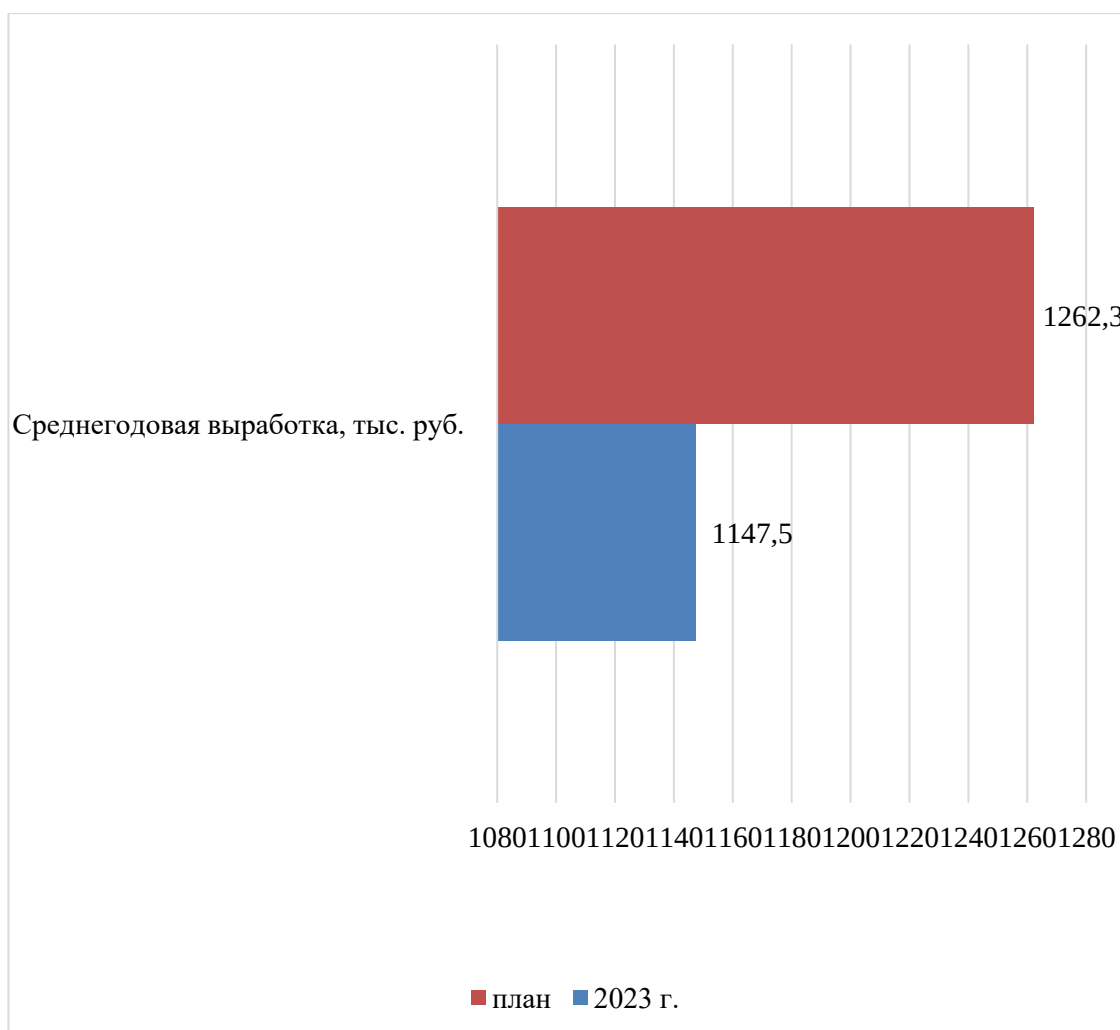


Рисунок 17 – Показатель среднегодовой выработки ООО «Эра», т. р.

Показатель среднегодовой выработки ООО «Эра» может увеличиться до 1262, 3 т. р., что приведет также к росту объемов продаж и выручки от реализации до 12623 т. р. при том же количестве сотрудников. Следовательно, у предприятия появляется резерв сокращения персонала на 1 человека. Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям (Эз. и с.о) при условном освобождении одной единицы персонала можно найти по формуле 5:

$$\text{Эз. и с. о} = 3 \cdot \text{Эч} + 3 \cdot \text{Эч} \cdot \frac{H}{100}, \quad (5)$$

где 3 – среднегодовая оплата труда работающего;

H – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Эз. и с. о} = 710 \cdot 1 + 710 \cdot 1 \cdot 0,3 = 923 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям составит 923 т. р.

В то же время при наличии базы знаний новые сотрудники быстрее осваивают рабочие процессы, что сокращает время адаптации и сниженной эффективности. До внедрения база знаний адаптация занимала в среднем 2 месяца, с помощью внедрения планируется сократить ее время до 1 месяца. В 2023 г. было набрано три новых сотрудника в организации. Условную экономию от сокращения времени их адаптации (Эа) можно найти по формуле 6:

$$\text{Эа} = K \cdot \text{ЗП}, \quad (6)$$

где ЗП – средняя заработная плата за месяц;

K – количество сотрудников.

$$\text{Эа} = 3 \cdot 71 = 213 \text{ т. р.}$$

Условная экономия от сокращения времени адаптации нового персонала составит 213 т. р.

Совокупную экономию (СЭ) с учетом произведенных расходов (Р) можно найти по формуле 7:

$$\text{СЭ} = \text{Эз. и с. о} + \text{Эа} - \text{Р}, \quad (7)$$

где СЭ – Совокупная экономия

$$СЭ = 923 + 213 - 114,9 = 1021,1 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий составит 1021,1 т. р.

В заключении третьего раздела исследования сделан вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра» эффективны. Внедрение базы знаний снизит время, которое сотрудники тратят на поиск информации, что увеличит их рабочее время на более продуктивные задачи и может привести к увеличению объемов производства. Обучение менеджеров по продажам и закупкам улучшит их навыки, что приведет также к увеличению объемов продаж и снижению издержек. Расходы на формирование базы знаний в ООО «Эра» и обучения специалистов по продажам и закупкам составят 114,9 т. р. Показатель среднегодовой выработки ООО «Эра» может увеличиться до 1262, 3 т. р., что приведет также к росту объемов продаж и выручки от реализации до 12623 т. р. при том же количестве сотрудников. Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям составит 923 т. р. Условная экономия от сокращения времени адаптации нового персонала составит 213 т. р. Совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий с учетом расходов составит 1021,1 т. р.

Заключение

Обучение персонала способствует созданию более компетентной, гибкой и мотивированной рабочей силы, способной эффективно решать текущие и будущие задачи компании. Основная цель обучения персонала заключается в повышении профессиональных компетенций сотрудников, что ведет к улучшению их производительности, повышению квалификации и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Управление обучением состоит из следующих основных элементов: планирование и стратегическое управление обучением, организация учебного процесса, контроль и мониторинг процесса обучения. Управление обучением на предприятии позволяет улучшать эффективность процесса развития персонала, повышения его квалификации. Для улучшения данного процесса в современных условиях используются современные технологии, такие как цифровые образовательные порталы, онлайн-платформы, системы тестирования и дистанционного обучения, системы управления обучением. Оценка эффективности обучения через системы аналитики и отчетности позволяет контролировать успешность программ обучения и корректировать их в соответствии с поставленными задачами перед организацией.

Проведенный в исследовании анализ управления обучением в ООО «Эра» показал следующее:

- управлением обучения персонала занимается директор предприятия;
- в настоящее время в ООО «Эра» используются такие формы обучения как обучение на месте во время адаптации, повышение квалификации, инструктажи;
- оценка организации повышения квалификации в ООО «Эра» показала, что число сотрудников, прошедших повышение квалификации, в 2023 г. осталось на уровне 2021 г., несмотря на увеличение общей численности персонала, что связано с сокращением

бюджета на образовательные мероприятия на фоне убыточной деятельности организации;

- охват обучения снизился с 17% в 2021 г. до 10% в 2023 г. Низкий охват обучением и сокращение числа прошедших обучение работников свидетельствуют о необходимости пересмотра стратегии повышения квалификации для более широкого охвата и эффективного развития персонала;
- согласно проведенной оценке потребности в обучении основных категорий персонала организации ООО «Эра» высокая необходимость в обучении сейчас присутствует для менеджеров по продажам и менеджеров по закупкам;
- приоритетными компетенциями для развития сотрудников ООО «Эра» является получение навыков эффективных переговоров, навыка управления закупками, анализа и прогнозирования спроса, а также развития стратегического мышления;
- согласно проведенному опросу большая часть персонала ООО «Эра» – 60% не удовлетворены текущей системой обучения персонала в организации. Сотрудники предпочитают более современные формы обучения, а также хотели бы обучаться чаще.

Также стоит выделить такую проблему в настоящее время как ограниченные финансовые ресурсы на обучение персонала.

Для решения всех перечисленных проблем предприятию рекомендуется провести следующие мероприятия:

- создание электронной базы знаний для улучшения процесса обучения в период адаптации и во время повседневной деятельности;
- формирование программы обучающих мероприятий для менеджеров по продажам и менеджерам по закупкам.

В заключении третьего раздела исследования сделан вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Эра» эффективны. Введение базы знаний снизит время,

которое сотрудники тратят на поиск информации, что увеличит их рабочее время на более продуктивные задачи и может привести к увеличению объемов производства. Обучение менеджеров по продажам и закупкам улучшит их навыки, что приведет также к увеличению объемов продаж и снижению издержек.

Расходы на формирование базы знаний в ООО «Эра» и обучение специалистов по продажам и закупкам составят 114900 р. Показатель среднегодовой выработки ООО «Эра» может увеличиться до 1262, 3 т. р., что приведет также к росту объемов продаж и выручки от реализации до 12623 т. р. при том же количестве сотрудников. Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям составит 923 т. р. Условная экономия от сокращения времени адаптации нового персонала составит 213 т. р. Совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий с учетом расходов составит 1021,1 т. р.

Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аболмасов А.В. Современные подходы к обучению и развитию в бизнесе / А. В. Аболмасов, Р. А. Долженко // Современные наукоемкие технологии. 2024. № 1. С. 94-100. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60024453/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)
2. Артамонова Н.В., Головцова И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб.: СПбГУАП, 2021. Ч.3. 62 с.
3. Болдырева Н.П. Применение коучинга как инструмента развития персонала и организации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3. С. 1-20. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54407596/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)
4. Брюхова О.Ю. Практика обучения персонала в новой реальности: экспертное мнение / О. Ю. Брюхова, Н. Н. Старцева // Human Progress. 2024. Т. 10, № 1. С. 8-10. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://progress-human.com/images/2024/Tom10_1/Bryukhova.pdf/ (дата обращения – 01.10.2024 г.)
5. Былков В.Г., Кузьмина А.В. Профессиональное развитие персонала – основа повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33. № 3. С. 508-517. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=26157/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)
6. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. Формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами нефтяной компании // Нефтяное хозяйство. 2019. № 4. С. 8–11. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://oil-industry.net/Journal/archive_detail.php?ID=11337&art=231736/ (дата обращения – 01.10.2024 г.)

7. Главатских О.Б. Модели оценки эффективности внутрифирменного обучения персонала / О. Б. Главатских, Е. Б. Хоменко // Глобальный научный потенциал. 2024. № 1(154). С. 262-264. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=63990104/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)

8. Ефименко А.Э. Внутрикorporативное профессиональное обучение персонала: пути оптимизации в современных форматах / А. Э. Ефименко, Ю. В. Сорокопуд // Вестник ГГУ. 2024. № 1. С. 120-128. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://vestnik-ggu.ru/arhiv_nomera/1_2024/%D0%9F%20%D0%95%D1%84%D0%B8%D0%B%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE,%20%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%83%D0%B4%20120-128.pdf / (дата обращения – 01.10.2024 г.)

9. Иванова Н.А. Управление карьерным процессом в условиях развития персонала современной организации // Экономические науки. 2021. № 204. С. 85–89. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47543809/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)

10. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 6. С. 2445-2462. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48778351/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)

11. Канаев А.С. Менторинг как инструмент адаптации и развития персонала // Экономика. Социология. Право. 2023. № 3 (31). С. 19-25. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-kak-instrument-adaptatsii-i-razvitiya-personala/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)

12. Макаров И.Н., Корякина Т.В., Карлов А.Н., Родионов Е.А. Электронное обучение персонала и традиции наставничества как неотъемлемые элементы кадрового менеджмента в цифровой экономике // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 2. С. 315-326.

[Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/uvmmjl/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)

13. Маслова В.М. Траектория обучения и развития персонала, ориентированная на стратегию организации // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 1 (52). С. 106–113. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/traektoriya-obucheniya-i-razvitiya-personala-orientirovannaya-na-strategiyu-organizatsii/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)

14. Мусаева А.З. Система развития персонала организации / А.З. Мусаева, О.М. Багомедов, С.Ш. Мусаева. // Вопросы структуризации экономики. 2020. № 4. С. 42–53. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-razvitiya-personala-organizatsii/> (дата обращения – 01.10.2024 г.)

15. Официальный сайт ООО «ЭРА» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1206300043498?ysclid=m1etjqpb7g867091664/> (дата обращения – 01.09.2024 г.)

16. Попов А.А., Мальцева С.М. Сравнительная характеристика моделей оценки эффективности в обучении персонала организации // Вестник Международного института рынка. 2022. № 2. С. 44-47. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/qpqjhn/> (дата обращения – 01.09.2024 г.)

17. Правкина Ю.Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.

18. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 523 с.

19. Сайгина Е.В., Горобец А.А. Особенности корпоративного обучения персонала разного социального возраста на современном предприятии // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С.61-74. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-korporativnogo-obucheniya->

personala-raznogo-sotsialnogo-vozrasta-na-sovremennom-predpriyatii/ (дата обращения – 01.09.2024 г.)

20. Самоличенко А.Н. Теоретические основы организации системы обучения персонала // Вестник науки. 2024. Т. 3. № 3 (72). С. 134-146.

21. Ткаченко И.М. Теоретические аспекты и методологические основы развития и организации системы обучения персонала на рабочем месте / И. М. Ткаченко, В. К. Романович // Вектор научной мысли. 2024. № 4(9). С. 224-226.

22. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.09.2024 г.)

23. Управление персоналом / Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З., Кузуб Е.В., Бабынина Л.С., Журавлев П.В., Карташова Л.В., Конобеева А.Б., Троска З.А., Фатеев М.А., Устюжанина Н.В./Учебник и практикум / Москва, 2021. Сер. 76 Высшее образование (3-е изд., пер. и доп). 461 с.

24. Ушаков Д.С. Современные тенденции корпоративного обучения персонала // Экономика Таджикистана. 2023. № 4. С. 182-189.

25. Шуплецов А.Ф. О периодичности мониторинга и обновлении стратегических планов развития бизнеса компании / А.Ф. Шуплецов, М.В. Матвеева, К.О. Буров. // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 4. С. 14-17.

26. Яббарова А.Р. Обучение персонала как основа эффективного развития гостиничного предприятия // Актуальные проблемы и стратегии развития сферы туризма и гостеприимства: сб. статей / под ред. Е.Ю. Никольской. Москва, 2021. С. 285–295.

27. Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В., Володина В.В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С. 56–64. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/3804/> (дата обращения – 01.09.2024 г.)