



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

На тему Организация обучения персонала на базе предприятия

Исполнитель Гречачина Алёна Сергеевна

Руководитель кандидат педагогических наук, доцент

Эмануэль Татьяна Сергеевна

«Защита допускаю»
Заслуживший кафедрой

доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

«29» июня 2023г.

Санкт – Петербург
2023

Оглавление

Введение.....	2
1. Теоретические аспекты организации обучения персонала на базе предприятия	5
1.1. Сущность и виды обучения персонала на базе предприятия.....	5
1.2. Формы и методы обучения персонала на базе предприятия	12
1.3. Алгоритм реализации обучения на базе предприятия	18
2. Анализ системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»	30
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Альянс Групп».....	30
2.2. Анализ системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»	36
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»	43
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп».....	43
3.2. Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп».....	52
Заключение	58
Список использованной литературы.....	60

Введение

Кадровый потенциал в любой организации играет значительную роль. Под кадровым потенциалом понимаются все люди, которые работают в организации. При управлении персоналом очень важно обучать и развивать сотрудников.

На сегодняшний день успех организации во многом зависит от обучения и развития сотрудников. Это также важно, как развитие техники и технологий. Ценность человеческих ресурсов в современном мире очень велика. А эта ценность подразумевает определенные умения, знания, навыки и потенциал. Соответственно, если предприятие хочет оставаться конкурентоспособным и развиваться далее, то необходимо иметь высококвалифицированных специалистов во всех сферах. Для того чтобы у организации были такие сотрудники, необходимо правильно и эффективно организовывать обучение персонала.

На какой бы стадии развития не находилось предприятие, обучение персонала всегда будет актуально. В области управления персоналом процесс обучения сотрудников является одним из важных. Потребность в высококвалифицированных сотрудниках у предприятия есть всегда.

Данная проблема существует из-за развития научно-технической базы в России. К работникам постоянно предъявляют всё новые требования, улучшение образования, повышение квалификации. Для того чтобы предприятие могло решать всё новые и новые задачи, нужны качественные и высококвалифицированные специалисты, у которых есть профессиональная подготовка.

Тема выпускной квалификационной работы «Организация обучения персонала на базе предприятия» актуальна для ООО «Альянс Групп», потому что предприятие развивается и планирует оставаться конкурентоспособным и успешным. А для этого необходимы высококвалифицированные сотрудники.

Соответственно, необходимо организовать обучение персонала на базе предприятия и совершенствовать его в соответствии с потребностями организации.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение организации обучения персонала на базе предприятия.

Предмет выпускной квалификационной работы – обучение персонала. Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «Альянс Групп».

Для осуществления данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Изучить сущность и виды обучения персонала на базе предприятия;
2. Рассмотреть принципы, формы и методы обучения персонала на базе предприятия;
3. Исследовать общую характеристику предприятия ООО «Альянс Групп»;
4. Провести анализ системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»;
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»;
6. Рассчитать эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп».

1. Теоретические аспекты организации обучения персонала на базе предприятия

1.1. Сущность и виды обучения персонала на базе предприятия

Человеческие ресурсы являются основным богатством организации. Каждый руководитель должен понимать, что вкладывать надо в будущее, то есть в развитие сотрудников. Прибыль фирмы зависит от грамотного инвестирования в развитие персонала. В итоге получается мотивированная, слаженная, компетентная, высококвалифицированная команда сотрудников.

В общем обучение может быть [5]:

1. Внутреннее – проводится внутри компании собственными работниками, разрабатывается ими же;
2. Внешнее – привлекаются внешние специалисты, проводится может вне предприятия;
3. Самообучение – сотрудник сам изучает материал.

Одна из форм развития сотрудников – их обучение на предприятии. Чаще всего внутреннее обучение встречается на промышленных предприятиях, но может применяться и в других сферах. В основном персонал обучают на крупных и средних предприятиях, у них больше возможностей для этого. Внутреннее обучение направлено на профессиональную подготовку сотрудников. Сотрудники приобретают знания и навыки или совершенствуют их во время индивидуального, курсового, бригадного обучения на базе предприятия. Регламенты данного обучения прописываются во внутренней документации.

Под обучением персонала понимаются мероприятия, которые направлены на повышение квалификации, развитие компетенций, управленческих и профессиональных навыков, знаний и умений [11].

Топ-менеджмент компании в условиях постоянной борьбы за конкурентоспособность понимает значимость умений, компетенций и

навыков персонала для успешной реализации целей организации. Бизнес-стратегию быстро достигнет квалифицированный персонал, умеющий быстро осваивать новые технологии и решать задачи любой сложности. Затраты на обучение являются долгосрочными инвестициями в человеческий капитал, а не нежелательными расходами.

Для начала необходимо определить цели обучения, а только потом отправлять сотрудников на обучение. Постоянно обучать сотрудников нет смысла ни с материальной точки зрения, ни с практической. Чаще всего проводить обучение и повышать квалификацию сотрудников необходимо в следующих случаях [12]:

1. Если происходит снижение среднего разряда рабочего персонала либо разряд работы выше разряда рабочего. Для этого необходимо проверить соответствие между разрядами работ по технологическому процессу и квалификацией сотрудников;
2. Если растет число браков по вине работников. Но для начала необходимо проанализировать ситуацию, почему это происходит. К примеру, сотрудников нужно обучить, если оборудование высокотехнологичное, требует определенных знаний, а квалификация работника низкая.

При приеме на работу новых сотрудников необходимо организовывать обучение их, не смотря на опыт, образование и квалификацию. С помощью такого обучения сотрудник должен быстрее вникнуть в работу, освоиться на новом рабочем месте. Соответственно, сократится текучесть кадров во время испытательного срока.

С помощью такого обучения увеличивается отдача от труда каждого сотрудника, создается профессиональная, преданная организации команда. Соответственно, решается проблема текучести кадров и появляется экономия на подготовке новых сотрудников. А также увеличивается прибыль организации и производительность труда.

Преимущества обучения на предприятии для сотрудников [6]:

1. Возможность выявить скрытые профессиональные возможности сотрудников;
2. Возможность расти по карьерной лестнице;
3. Возможность приспособиться к новым условиям бизнеса.

Развитие сотрудников не должно быть одноразовым, оно должно быть постоянным. Для этого менеджеры по обучению сотрудников выполняют комплекс действий.

Во-первых, менеджеры должны разработать стратегию развития сотрудников организации. На этом этапе руководитель организации ставит цели, определяет ожидаемые результаты, определяет какие качества необходимо развивать у сотрудников.

Есть два варианта стратегии развития сотрудников: ситуативная и системная. При ситуативной стратегии развития персонала происходит привязка к определенной бизнес-задаче, например, повышение продаж. Чаще всего используются внешние тренинги. Системная стратегия направлена на постоянное развитие и обучение внутри организации. Персонал может применять навыки без отрыва от производства и совершенствует их все.

Во-вторых, менеджеры должны планировать потребность в сотрудниках. Для того чтобы посчитать, сколько компании необходимо сотрудников, менеджеры должны проанализировать следующие данные: планы компании, планирование расходов на обучение и оплату труда персонала, текучесть кадров, фактическое состояние всех подразделений. Провести все эти анализы является сложной математической задачей, поэтому компании часто привлекают экспертов, которые используют компьютерные модели.

В-третьих, менеджеры должны организовывать профессиональное обучение, потому что специалистов, которые двигают компанию вперед необходимо создавать, вряд ли они откуда-то придут в компанию. Задачами руководства и менеджеров по обучению персонала является выявление перспективных кадров, подбор необходимых методов обучения.

Когда процесс построен грамотно, обучение приносит положительные результаты. А если обучение не соответствует задачам компании и потребностям персонала, то какое бы знаменитое оно не было, оно не принесет пользу, потому что на практике не будет использовано.

Существует несколько стадий в реализации профессионального обучения [18]:

1. Выявляются потребности сотрудников в обучении. На этой стадии у каждого сотрудника определяется уровень подготовки, решается, что необходимо совершенствовать и какой будет результат.
2. Выбор способа мотивации сотрудников. Если сотрудник не хочет учиться, то всё пройдет зря. А вот если у него есть стимул, то обучение будет эффективнее. Практическая польза от обучения повышает мотивацию у сотрудников. Если сотрудник поймет, что обучение поможет ему стать успешнее, то принуждение не пригодится.
3. Определяется подход к обучению. Есть два варианта: внешнее и внутреннее обучение. При внешнем обучении необходимо привлекать стороннюю организацию. При внутреннем обучении используются силы компании. Какой вид обучения выбрать будет зависеть от цели обучения.
4. Выбираются методы и мероприятия. Например, можно проводить лекции, деловые игры, тренинги и др.
5. Непосредственно учебный процесс.
6. Контроль результатов обучения. Чаще всего проводится аттестация сотрудников.

Профессиональные навыки сотрудников необходимо постоянно актуализировать. В условиях современного мира знания очень быстро устаревают и становятся неактуальными. Руководитель, который нацелен на будущее, старается повышать квалификацию сотрудников постоянно, вовремя проводить актуальные обучения. Так можно оставаться конкурентоспособной компанией и превзойти конкурентов.

Еще одной важной частью системы развития сотрудников является планирование деловой карьеры. Это выгодно обеим сторонам, и организации, и работнику. Повышается эффективность труда, если персонал видит свои перспективы, имеет план развития по карьерной лестнице, удовлетворен работой.

Кроме повышения по службе, существует ротация кадров, то есть перемещение в одной плоскости. Например, перевод на новую должность, но без повышения по служебной лестнице. С помощью ротации кадров можно [17]:

1. Создать резерв кадров (такой сотрудник при необходимости может временно заменить другого);
2. Сгладить конфликтные ситуации;
3. Адаптировать сотрудников.

Под резервом кадров понимаются сотрудники, которые смогут занять новые должности без обучения при возникновении срочной потребности. К примеру, увольняется главный бухгалтер, а на его место придет его заместитель. С помощью кадрового резерва можно экономить средства и время на обучение сотрудников, а также повысить профессиональный уровень сотрудников.

При приеме нового сотрудника менеджер по обучению вводит его в курс дела, помогает адаптироваться к новому рабочему месту. Затраты на подбор и подготовку кадров, текучесть кадров меньше, а отдача больше, если процесс адаптации нового сотрудника проходит быстрее и комфортнее.

В каждой организации существует своя корпоративная культура. Она влияет на имидж компании, психологический климат, отношение сотрудников к работе. Она включает в себя [25]:

1. Правила поведения персонала;
2. Миссия и ценности компании;
3. Бренд компании;
4. Мероприятия по объединению коллектива.

Принципы построения корпоративной учебной системы [19]:

1. Практическая нужда. Необходимо определить степень соответствия программы поставленным задачам. Также необходимо отметить ожидаемые результаты, планируемые получить за отчетный период. Кроме этого нужно определиться о том, какие ресурсы необходимы.
2. Системность – формулировка общего представления о создании системы и результатах обучения. Постановка задач, решение которых можно измерить.
3. Прозрачность – извещение о мерах формирования системы обучения. Изменения всегда вводятся постепенно, резкими изменениями можно отпугнуть сотрудников. Каждый сотрудник, который проходит, должен понимать для чего он это делает. Кроме этого им необходимо знать практические преимущества прохождения обучения. Например, если сотрудник пройдет обучение, он получит повышение. Реализации этого принципа поможет реализация в сети интернет историй успеха.
4. Ясность обучающего материала – точная и правильная формулировка целей обучения, предмета обучения и выбор методики обучения. Также происходит определение ответственных за обучение лиц.
5. Субъективная оценка качества обучения – проводится интервью, анкета обратной связи. С помощью них можно узнать насколько полезно было обучение, понравилось ли оно, хотелось бы продолжить обучение. Такая оценка помогает оценить профессионализм преподавателей, узнать слабые места, корректировать программу.
6. Объективная оценка качества – оценивается деятельность сотрудников. Это проводится, чтобы понять, как усвоен материал и как применен в работе. Для этого необходимо составить перечень индикаторов, подтверждающих усвоение материала.
7. Суммарная оценка коэффициента полезного действия обучения – оценивает достижение целей и выявляет причины неудач.

8. Накопление учебной информации – формирование банка знаний. Сюда входит методическая поддержка специалистов. Чаще всего информация просто размещается в сети. А сотрудники должны иметь доступ к этой информации.
9. Сокращение затрат. Данный вариант возможен при дистанционном обучении. Благодаря этому сокращаются траты на нововведения и автоматизируются образовательные программы. Разработку программного обеспечения можно поручить сотрудникам.
10. Поддержка менеджеров. Для выполнения этого принципа необходимы регулярные собрания с руководителями подразделений. Это необходимо чтобы вовлечь менеджеров в реализацию программ. При выполнении этого принципа руководитель сможет перед подчиненными ставить соответствующие задачи.
11. Создание мотивации у персонала. Происходит создание системы кадрового резерва, чтобы определить кандидатов на перспективные должности. Кроме этого обеспечивается оценка профессионального уровня работников.
12. Поддержание навыков. Разрабатывается программа поддержки людей, которые прошли тренинг. С её помощью можно разобраться, как практически применять полученные знания и закрепить приобретенные навыки.
13. Внедрение результатов образовательных программ. Благодаря этому может произойти структурная реорганизация деятельности компании. Это необходимо, чтобы поддержать сотрудников, проконтролировать применение полученных знаний.
14. Целенаправленность. Все обучающие мероприятия должны служить определенной цели и не противоречить друг другу.
15. Сознательность. При внедрении программы необходимо четко осознавать все поставленные цели.

16. Внутренняя активность. Необходимо приложить усилия, чтобы персонал был мотивирован на обучение. Кроме этого можно разработать программу по самостоятельному обучению. Например, руководитель составил список профессиональной литературы.

17. Наличие возможностей для творчества. При обучении каждый сотрудник должен иметь возможность реализовать свои таланты и способности. Знания усваиваются лучше при наличии некой свободы.

Корпоративная система обучения будет эффективной при одновременном использовании этих принципов.

1.2. Формы и методы обучения персонала на базе предприятия

Главная цель системы обучения – развитие профессионализма сотрудников [22]. Достижение стратегических задач является глобальной целью обучения. Потенциал для дальнейшего развития создается корпоративной системой.

Измерить эффективность системы обучения можно, оценив достижение поставленных целей. Например, было проведено обучение сотрудников, а через некоторое время объем выработки вырос, а количество проблем с заказчиками уменьшилось. Перед тем как измерять эффективность необходимо поставить конкретные цели по обучению.

На предприятии могут использоваться различные виды обучения персонала. Перед началом обучения сотрудников, необходимо определиться, какие виды обучения будут использоваться (см. таблицу 1).

Таблица 1. Виды обучения сотрудников [12]

Классификационный признак	Виды обучения

По совмещению учебного процесса и работы	<ol style="list-style-type: none"> 1. С отрывом от производства – сотрудник во время обучения не работает; 2. Без отрыва от производства – сотрудник одновременно обучается и работает.
По целевому назначению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Первичное обучение – у сотрудника нет образования, обучение проводится в первый раз; 2. Переподготовка – обучение работника новой специальности, хотя у него уже есть образование; 3. Повышение квалификации – получение сотрудников новых знаний, навыков, умений в рамках своей специальности; 4. адаптация – профессиональная и социальная адаптация на предприятии, используется для новых сотрудников.
По времени обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. краткосрочное – до пяти дней; 2. среднесрочное – от шести дней до шести месяцев; 3. долгосрочное – более шести месяцев.
По количеству обучающихся	<ol style="list-style-type: none"> 1. индивидуальное; 2. групповое.

Исходя из данных таблицы 1, видно, что существует множество видов обучения на базе предприятия. А необходимый вид обучения выбирается на конкретном предприятии в зависимости от различных признаков: финансирования, целей, ожидаемых результатов, количества сотрудников и др.

Очень важны все этапы обучения: подготовка, обучение и период после обучения.

Различают следующие уровни системы обучения [13]:

1. Обучение внутри компании. Это первая ступень системы обучения. Обычно её продолжительность составляет примерно три года. Данное обучение подходит как для сотрудников, которые уже работают в компании около полугода, так и для новых сотрудников. Новичков знакомят с компанией, её деятельностью, миссией, целью и историей. Затем новичок должен пройти тест на знание каких-то важных моментов в его работе. Сокращение испытательного срока возможно, если сотрудник успешно проходит данные тесты. План обучения для работающих сотрудников разрабатывается в зависимости особенностей деятельности компании и нуждаемости сотрудников в обучении. Обучение сотрудников проводится, чтобы в будущем лучше решать задачи организации и показывать результаты выше.
2. Внешнее обучение. Сотрудников обучают в другой компании, например, тренинги, семинары, стажировки. Часто после такого обучения проводится аттестация. Она проводится там же, где и проходимо обучение, затем сотрудник получает сертификат.
3. Обучение в другой стране. Крупные компании иногда отправляют некоторых сотрудников на обучение в другие страны, например, в Европу. После прохождения стажировки в другой стране, проводится аттестация и также выдается сертификат.

Конкретная система обучения выбирается исходя из целей обучения, нуждаемости в обучении и возможности компании, а также от специфики компании.

Далее рассмотрим методики развития персонала. Они бывают следующих видов: директивные, интерактивные и личностные.

Основу директивных методов составляет взаимодействие обучаемого и наставника. Обучение проводится в очной форме. Виды директивных методов [16]:

1. Лекции – одновременно обучается много человек, обратной связи почти нет, знания передаются в одностороннем порядке.
2. Семинары – обучается небольшая группа людей. Обучение может проходить в виде деловой игры, мозгового штурма и др. Степень активности обучающихся лучше и присутствует обратная связь.
3. Наставничество – сотрудник с опытом обучает новичка. Обучение без отрыва от трудовой деятельности.
4. Коучинг – используется вместе с наставничеством. И предполагает, что коуч поможет развитию нового сотрудника, а также использованию его потенциала. Коуч может быть как внешний специалист, так и внутренний.
5. Инструктаж – введение новичка в суть работы. Также происходит без отрыва от производства.
6. Тренинги – развивают отдельные компетенции. Проводятся в небольших группах. Чаще всего тренинги проводятся для повышения продаж, ведения переговоров, личностного роста.
7. Секондмент – стажировка в другом отделе или компании. В России появились совсем недавно.
8. Shadowing – суть метода в копировании более опытного сотрудника молодым специалистом. Данный метод чаще всего используется неопытных специалистов и выпускников учебных заведений. Он помогает адаптироваться и успешно войти в профессию.
9. Buddying – сотрудничество двух равноправных и успешных специалистов. Пользу и опыт при этом методе получают оба сотрудника. Такой метод часто используется, когда создается рабочая группа с сотрудниками из различных подразделений для работы над общим проектом. Сотрудники при такой работе обмениваются опытом и компетенциями.
10. Hard skills и Soft skills – жесткие и мягкие профессиональные навыки. Если речь идет о жестких профессиональных навыках, то сотруднику

необходимо усвоить определенные инструкции. Далее проводится экзамен для определения качества обучения. Примеры данного метода: обучение иностранному языку, обучение набору текста на компьютере, обучение применению компьютерных программ. Есть еще мягкие профессиональные навыки, то есть задействовано правое полушарие мозга, эмпатия, EQ. Прокачивание таких навыков необходимо тем, кто занимается творчеством, бизнесом или продажами.

11. Делегирование и усложнение заданий – в рамках этого метода руководитель должен передать часть своих функций подчиненному. При этом задачи должны постепенно усложняться. С помощью данного метода приобретаются умение принимать решение и управленческие навыки. Если сотрудник проходит данное обучение успешно, то его повышают в должности.

12. Баскет-метод – данным методом обучают будущего руководителя. Он должен понять, каково быть руководителем. Примеры обучения: подписать много бумаг, предварительно рассортировав их; раздать важные задания; ответить на большое количество писем; решить конфликтные ситуации. При этом все задачи необходимо выполнить в небольшой промежуток времени.

Основу интерактивных методик составляет участие сотрудников в обучении и современные технические возможности. Существуют следующие интерактивные методы [35]:

1. Дистанционное обучение;
2. Вебинары;
3. Видеоуроки.

Данный вид обучения возможен благодаря развитию коммуникационных технологий. Чаще всего видеоуроки и вебинары проводятся через Skype или Zoom. Этот метод можно применять при повышении квалификации, проведении курсов и тренингов на базе высшего образования. Общение с преподавателями проходит в онлайн-режиме.

Обучающиеся также могут получить доступ к библиотеке и материалам по обучению.

Привлечение специалистов не требуется, а сотрудник может выбрать для обучения удобное место и время. Информация усваивается лучше, потому что можно повторить какие-то моменты обучения несколько раз, если что-то непонятно.

Основу личностных методов составляет самообучение сотрудников. В основе самообучения лежит мотивация. Самостоятельное обучение всегда необходимо контролировать. Сотрудник должен сам осознавать преимущества самостоятельного обучения. Ротация тоже является самообучением.

Основные инструменты развития сотрудников [14]:

1. Корпоративный регламент – устав предприятия. В неё прописываются правила поведения персонала на рабочих местах, нормы взаимоотношений. Корпоративный регламент выполняет следующие задачи: формирует корпоративную культуру, дисциплину, помогает адаптироваться новичкам.
2. Корпоративный портал – необходим для обмена информацией внутри компании. Он помогает автоматизировать рабочие процессы. Функции корпоративного портала: хранение и управление корпоративными данными, поиск необходимой информации, публикация новостей компании. Корпоративный портал решает следующие задачи: помощь в адаптации сотрудников, возможности для самообучения, распространение корпоративной культуры, сбор и анализ сведений о сотрудниках. Но в реальности такой портал чаще всего используется примерно на 15%, потому что недостаточно интерактивен, не обеспечивает нормальную обратную связь.
3. Корпоративная социальная сеть – предназначена для общения сотрудников. Подходит для рядовых сотрудников и помогает быстро решить проблемы. В корпоративную социальную сеть входят:

персональные страницы сотрудников, база контактов, возможность самостоятельно публиковать информацию, возможность общения и обмена информацией, тематические группы, новости, оповещения и многое другое. Данная сеть становится инструментом управления человеческими ресурсами. С помощью такой социальной сети повышается лояльность персонала, формируется корпоративная культура, образуется команда, адаптируются новые сотрудники, облегчается процесс обучения, появляются возможности профессионального роста сотрудников.

Успешное ведение бизнеса немислимо без грамотной стратегии развития персонала. Совершенствование профессионального уровня и личностных качеств сотрудников требует применения современных методов и инструментов. Одно из эффективных решений в управлении «человеческим капиталом» — корпоративная социальная сеть.

1.3. Алгоритм реализации обучения на базе предприятия

Для того чтобы организовать процесс обучения необходимо [6]:

1. Определить необходимость обучения и цели обучения;
2. Выбрать подходящую методику;
3. Определить бюджет;
4. Выбрать форму обучения;
5. Выбрать преподавателей и содержание обучения;
6. Подготовить сотрудников к обучению;
7. Составить критерии оценки обучения.

При успешной системе обучения задействован весь персонал. Перед проведением обучения лучше всего изучить опыт конкурентов, узнать лучшие методики и внедрить их в своей компании, чтобы не повторять ошибок.

Основным принципом обучения является непрерывность. Схематично данный принцип изображен на рисунке 1.



Рис. 1 – Основной принцип обучения [36]

Таким образом, из рисунка 1, можно сделать вывод, что данный принцип предполагает преемственность между всеми ступенями обучения на уровне технологии, содержания и методики.

Перед тем как отправлять сотрудников на обучение необходимо выяснить необходимость данного обучения, сколько будет затрат на обучение и сколько оно принесет прибыли. Также необходимо выяснить, каких сотрудников необходимо обучить.

Затем менеджер по обучению должен сформировать цель обучения, то есть какую пользу принесет данное обучение для предприятия.

После определения цели обучения, необходимо выбрать методику обучения. В предыдущем параграфе было рассмотрено множество методик, каждое предприятие самостоятельно выбирают удобную методику для обучения.

После выбора методики обучения необходимо определить бюджет обучения. Нужно четко понимать затраты на обучение и эффективность от данного обучения. Нет смысла обучать сотрудников, если эффективность обучения меньше, чем затраты.

После этого выбирается форма обучения. Для этого необходимо узнать мнение сотрудника, которого будут обучать, в какой форме ему удобнее пройти обучение. Но также необходимо исходить из бюджета, выделенного на обучение.

Затем необходимо выбрать содержание обучения и преподавателей. К данному шагу обучения нужно подходить внимательно и ответственно. Во многом качество обучения и польза от него зависят именно от выбора преподавателей и темы обучения.

После этого необходимо подготовить сотрудника к обучению и отправить его на обучение. После обучения необходимо получить от него обратную связь: понравилось ли ему обучение, было ли полезно, плюсы и минусы данного обучения, а также провести оценку обучения.

По окончании обучения необходимо провести его оценку. В основном используются следующие методы [18]:

1. Метод Дональда Киркпатрика – оценка проводится с помощью ответов на восемь определенных вопросов. При этом шесть вопросов являются закрытыми, и только два открытыми. Данная оценка необходима, чтобы понять, как повысить эффективность тренинга и улучшить его.
2. Метод Блума – подразумевает систему учебных целей (всего шесть целей), которые расположены в пирамиде от простых к сложным. С помощью данного метода можно оценить каждый этап обучения.
3. Метод Джека Филипса – предполагает использование формул, с помощью которых можно рассчитать отдачу от капитала, вложенного в персонал. Данный метод дополняет метод Дональда Киркпатрика.
4. Биопараметрическая оценка;
5. Оценка управления по целям и др.

При инвестировании в обучение сотрудника происходит инвестирование в развитие организации. Для того чтобы проанализировать эффективность вложения капитала, необходимо определить цель обучения, к примеру [44]:

1. Рост производительности труда;
2. Изучение специальных знаний и навыков;
3. Изменение в должности или рост по карьерной лестнице;
4. Требования определенных органов и др.

После обучения необходимо проверить увеличение знаний сотрудников, как они усвоили материал, пригодятся ли им знания в работе, как это повлияет на прибыль компании. Также необходимо провести аттестацию.

Факторы, влияющие на изменения в сфере корпоративного обучения:

1. Появление поколения миллениалов, радикально изменившего понятие обучения на рабочем месте: они хотят самостоятельно управлять траекторией своего развития, поэтому L&D-специалисты были призваны разработать такие курсы, которые предоставляют обучающимся необходимую им свободу.
2. Развитие высоких технологий позволяет прогрессивным специалистам по обучению переосмысливать подходы и создавать программы, которые помогают повышать вовлеченность учащихся, облегчать процесс и осуществлять перенос из учебного пространства на рабочее место без потерь. Благодаря технологиям, менеджеры по внутрикорпоративному обучению и коммуникациям с хорошими адаптивными и творческими возможностями могут положительно влиять на доходы организаций.
3. Смена приоритетов: появление разнообразных сложных технологий — таких, как мобильные, социальные и облачные инструменты — изменило приоритеты руководящего звена компаний: как утверждается в исследованиях, проведенных в 2020 году компанией Brandon Hall Group, с развития стратегий обучения фокус сместился на изучение новых технологий.
4. Повышение статуса обучения/повышения квалификации до одной из ключевых областей развития бизнеса: наконец, эти изменения совершили радикальный переворот в том, как отделы развития

персонала рассматриваются в более широкой структуре целей организации. В наши дни обучение стало одной из стратегических областей развития компаний, способствующей развитию лидерских качеств, а также появлению и внедрению инноваций за счет создания культуры непрерывного обучения и сотрудничества. Эта практика активизирует рост бизнеса.

Смена парадигмы корпоративного обучения побудила менеджмент в ускоренном порядке, на опережение пересматривать планы развития персонала. Для компаний крайне важно вовремя корректировать устаревшие практики, чтобы они соответствовали меняющимся потребностям современных кадров. Принимать постоянные изменения и адаптироваться к ним непросто, если вы не знаете правила игры.

Правило №1: Необходим доходчивый и удобный контент, который легко усваивается

Мы живем в эпоху, когда люди учатся быстро и часто. Объемы информации удваиваются каждые 12 часов. Вполне вероятно, что в любой момент возникают данные, которые вам еще неизвестны. Перед современными взрослыми «студентами» стоит сложная задача: они постоянно должны быть в курсе всей последней информации в своей области. Таким образом, жизненно необходимо, чтобы организации побуждали своих сотрудников учиться — быстро и регулярно.

Вот несколько вариантов, которые помогут организовать быстрое обучение:

1. Разделять материалы на блоки и отбирайте такой контент, чтобы обучение было актуальным.
2. Обеспечить простой и удобный доступ к материалам.
3. У «студентов» должна быть свобода выбора — в каком месте и с какой скоростью им учиться.
4. Поощрять их составлять собственный маршрут обучения.

5. Разработать и внедрить техническую базу, которая поможет учащимся искать, изучать решения и «подтягивать» их к себе вместо того, чтобы «запихивать» эти знания в себя. К примеру, позволить пропускать те модули, в которых они не заинтересованы.
6. Разбивать курсы на части и модули. Забудьте о линейном принципе подачи материала. Запомните, учащиеся ищут своевременные решения. Вам необходимо предлагать модули небольшого размера, которые они смогут без проблем встраивать в свой рабочий график.

Правило №2: Поступайте, как Netflix

Учиться сегодня тоже нужно в стиле Netflix. Или посмотрите, как Amazon или даже Spotify вовлекают аудиторию и удерживают ее внимание. Добро пожаловать в эпоху, когда обучение превратилось в объект потребления, а курсы стали ресурсами, которые соперничают на рынке с другими такими же ресурсами за внимание покупателя. На этом рынке правила диктует потребитель, и для успеха нужно понимать, каким он хочет видеть это обучение.

Поэтому полезно обратиться к опыту Netflix и Amazon. Обучающиеся-миллениалы выросли в эпоху интернета и прекрасно разбираются в цифровых технологиях. Они привыкли иметь широкий выбор. Они (виртуально) социальные личности, которые полагаются на мнение инфлюенсеров и рекомендации своего окружения. Netflix и Amazon пользуются этим, предлагая заказывать фильмы или покупать продукты по индивидуально подобранным рекомендациям, рейтингам и обзорам. Эти онлайн-гиганты обеспечивают простой доступ к информации, чтобы на ее основании потенциальные покупатели могли принимать решения. Если вы разработчик образовательного продукта, вам необходимо следовать примеру Netflix и Amazon и делать свой контент столь же легко доступным — из любого места, с любого устройства и в любое время.

Правило №3: Научиться рассматривать обучение как часть потока жизни

Взрослые «студенты» предпочитают свободу. Они стремятся учиться тогда, когда им удобно, и это может происходить вне рабочего времени. Они не желают, чтобы их срывали из офиса, чтобы отправить на тренинг или заставить пройти курс. Они хотят получать образовательный контент тогда, когда им самим удобно, а не когда руководству хочется потратить бюджет на обучение. Учеба больше не ограничена рамками рабочего дня.

Новое правило обучения на рабочем месте — обеспечивать обучение «по требованию». Секрет вовлечения «студентов» — дать им ощутить, что они сами управляют ситуацией, позволив получать доступ к учебе тогда, когда они хотят, и в той форме, которая им нравится. Несколько вариантов, как успешно внедрить эту стратегию:

1. Обеспечить электронное обучение с помощью мобильных средств коммуникации. Людям нужна информация здесь и сейчас, на ходу.
2. Определить, когда аудитория будет пользоваться контентом. Это ценная информация, поскольку она поможет определить, какой тип контента нужен, и какую технологию доставки контента использовать. Например, продавцы могут захотеть иметь удобные списки характеристик нового продукта в магазине. Операторам станков могут понадобиться короткие обучающие видео касательно проверки систем безопасности или поиска неисправности в цеху.
3. Разбить материал на модули, чтобы обучающиеся могли найти интересующую их информацию (а не искать нужное в общем курсе), в зависимости от того, чему именно они хотят научиться или что хотят повторить, и сколько времени имеют в распоряжении.
4. Создавайте адекватный контент без «бантиков». Возможно, ученики будут осваивать контент на ходу, и у них не будет времени продираться через дебри нерелевантной информации в стиле «интересно, что...».
5. Обеспечить хороший поиск внутри контента.
6. Создавая контент, не забывать, что участники обучения будут заходить на платформу с разных устройств.

Правило №4: Поддерживайте мотивацию и вовлеченность сотрудников

Сотрудники более не собираются потреблять тот контент, который пытаются в них «запихнуть». Они хотят для начала изучить, что предлагается на рынке обучения, а затем выбрать программы, которые хотят пройти. Ученики превратились в потребителей, а это значит, что необходимо знать, чего они хотят.

У современных обучающихся есть набор ожиданий, с которым необходимо ознакомиться, если хотите установить с ними контакт. Следовательно, необходимо создавать такие обучающие продукты, которые будут: значимыми, интересными, своевременными, мобильными, которыми можно пользоваться на ходу.

Тем не менее сказанное выше не означает, что все, чем должен заниматься отдел обучения и развития — это создавать короткие курсы и забрасывать ими членов команды. Его сотрудникам необходимо научиться мыслить, как маркетологам, и относиться к обучающимся как к потребителям, за чье внимание они сражаются.

Вот несколько рекомендаций, как расположить к себе обучающихся:

1. Определить конкретные потребности и учебные предпочтения сотрудников. Провести тщательный анализ аудитории.
2. Составлять карты обучения.
3. Регулярно оценивать результаты своих усилий по обратной связи от обучающихся.
4. Отслеживать уровень вовлеченности и удовлетворенности работой, чтобы определить, попадают ли курсы в «яблочко». Адаптировать образовательные стратегии с тем, чтобы улучшать показатели.
5. Постоянно искать новые решения. Обновление поможет удерживать интерес аудитории — она захочет знать, что еще для нее приготовили.

Правило № 5: Здравствуй, образование на рабочем месте!

Обучение перестало быть единичным, редко случающимся событием. В наше время оно должно превратиться в непрерывный процесс, поскольку:

1. Мы живем в эпоху информации и Big Data, когда знания устаревают очень быстро; работодатели требуют, чтобы их сотрудники всегда были в курсе последних новинок в своей сфере.
2. В свою очередь, сотрудники хотят владеть всеми новейшими навыками и знаниями, чтобы поддерживать свою профессиональную ценность.
3. Культура непрерывного обучения помогает легко определить коэффициент окупаемости расходов на образование.
4. Требования времени делают актуальным подход обучения на рабочем месте.

Вот несколько вариантов, которые помогут эффективно внедрить «рабочее образование»:

1. Определить образовательные потребности аудитории на основе их профессионального жизненного цикла.
2. Определить ресурсы, которые необходимы обучающимся для приобретения знаний.
3. Определить случаи/контексты, в которых сотрудникам понадобится обучение. Разрабатывать таким образом, чтобы нужный продукт предоставлялся аудитории только тогда, когда он ей нужен и когда она его ищет. Работать в рамках концепции своевременного обучения.

Правило №6: Внедрять дизайн-мышление, в центре которого находится обучающийся

Дизайн-мышление ставит сотрудника в центр обучающей среды. Учебный процесс разрабатывают с учетом потребностей, а программы обучения должны быть высоко-интуитивны и основываться на опыте; в результате учащиеся погружаются в этот опыт. Акцент также делается на создании интересных программ, которые способствуют лучшему запоминанию информации.

Однако эти программы не ограничены рамками системы управления обучением. Напротив, они могут использовать новые технологии, чтобы поощрять сотрудничество и социальное взаимодействие, делать обучение

более привлекательным и легкодоступным. Подход, ориентированный на человека, в рамках дизайн-мышления способствует созданию устойчивой культуры обучения.

Дизайн-мышление настолько эффективно и актуально в контексте современного обучения на рабочем месте, что его очень быстро открыли для себя бренды. Компании Nestlé, Qualcomm и Decker's Brands успешно внедрили его для создания интуитивно понятных, увлекательных и практических курсов электронного обучения.

Правило № 7: Тренеры превратились в фасилитаторов, кураторов и менторов

Раньше от тренера, работающего в классе, ждали, что он будет управлять процессом обучения и предоставлять информацию; помогать на практических занятиях; создавать для обучающихся возможности практиковать навыки, которым они научились; оценивать, чему аудитория научилась. Тренер полностью контролировал каждый аспект процесса обучения — выбор контента, методику преподавания, взаимодействие в классе и оценку результатов учеников.

Однако в наше время значительная часть контроля перешла от тренера к обучающимся. Теперь они имеют возможность сами решать, каким будет их обучение, в зависимости от уже имеющихся навыков и знаний, а также личных склонностей и предпочтений в учебе. И они ждут, что тренер будет поддерживать и страховать их на образовательном пути.

Таким образом, современному корпоративному тренеру необходимо представлять во множестве лиц:

1. Тренеры должны стать фасилитаторами: им предстоит забыть о своей традиционной роли человека, предоставляющего обучающий контент, и стать тем, кто будет открывать двери к знаниям.
2. Тренеры должны превратиться в менторов. Они могут сопровождать обучающихся виртуально, отвечая на вопросы на форуме или в тематических чатах. Тренеры также могут быть менторами для новых

сотрудников на рабочем месте: например, обучать новых продавцов в магазинах, когда те взаимодействуют с покупателями.

3. Тренеры должны отбирать контент. Учитывая, что в сети можно найти много информации — в форме блогов, подкастов, видео, слайдов — возможно, контент не придется создавать полностью с нуля. Нужно лишь подсказывать обучающимся, где они смогут найти подходящую информацию. Будучи кураторами контента, тренерам в то же время нет необходимости становиться отраслевыми экспертами: им просто нужно быть в курсе материалов, которые создают другие, уметь оценивать их релевантность и доступность подачи, адаптировать для целей аудитории и делиться ими с сотрудниками.
4. Тренеры должны быть организаторами контента, обеспечивать доступность информации. Например, они могут организовывать обсуждения под определенными заголовками, создавать ветки на форумах для новых обсуждений и добавлять метки, чтобы обучающимся было удобно искать контент.

Новая роль тренера укладывается в концепцию обучения 70-20-10, к которой движется индустрия обучения: в наше время все больше руководителей отделов развития персонала придерживаются стратегии, согласно которой 70% знаний приобретаются на рабочем месте, 20% — обеспечивается ментором и 10% дается в виде формального обучения. Таким образом, тренерам необходимо быть гибкими и разносторонними.

Вышеупомянутые правила современного обучения на рабочем месте направлены на то, чтобы сделать обучение педагогически обоснованным, эффективным экономически и актуальным для учащихся. Акцент делается на том, чтобы сделать контент гибким, изменяемым и адаптируемым, с тем чтобы его можно было быстро корректировать в ответ на меняющиеся потребности сотрудников и требования рынка.

Исходя из всего вышеописанного, можно сделать вывод, что обучение сотрудников в компании очень важный момент развития компании. Обучение

сотрудников является долгосрочным вложением для компании. Если компания хочет оставаться конкурентоспособной, то сотрудников необходимо обучать. Но при выборе обучения, необходимо понимать цель обучения, необходимые ресурсы и предполагаемые результаты. Обучение должно быть эффективным. Существует много методов обучения, выбирать определенный метод нужно исходя из потребностей в данном обучении.

2. Анализ системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Альянс Групп»

Полное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «Альянс Групп». Юридический адрес организации: 453203, Республика Башкортостан, район Ишимбайский, город Ишимбай, улица Блохина, дом 34. Организационно-правовая форма и форма собственности: ООО – общество с ограниченной ответственностью, форма собственности – частная.

Организация ООО «Альянс Групп», г. Ишимбай, зарегистрирована 3 февраля 2016 года, ей были присвоены ОГРН 1160280056980, ИНН 0261027208 и КПП 026101001, регистратор – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №39 по Республике Башкортостан. Уставный капитал составляет 10 000 руб.

Основным видом деятельности является: торговля оптовая неспециализированная. Генеральный директор – Рустем Рафаэльевич Шарафутдинов.

Основные учредительные документы: устав, свидетельство о государственной регистрации организации; свидетельство о постановке на налоговый учёт по месту юридического адреса.

Цель создания и миссия организации: осуществление коммерческой деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей и получения участниками ООО максимальной прибыли путем деятельности, не противоречащей законодательству.

Основные виды продуктов/услуг: кровельные материалы; фасадные материалы, конструкции; фасадные работы.

Основные средства: формируются за счет взносов учредителей, доходов от финансово-хозяйственной деятельности, добровольных взносов различных

организаций и граждан, банковских и иных кредитов, доходов от операций с ценными бумагами.

Основные функции организации:

- 1) выбор места хранения запасов и способа складирования;
- 2) определение системы и технологии перемещения грузов;
- 3) введение системы управления и регулирования запасов;
- 4) установление процедуры обработки и исполнения заказов;
- 5) выбор способов транспортировки и внутрискладского продвижения продукции.
- 6) заключение договоров, их исполнение;
- 7) организация консультативной помощи субъектам договорных отношений;
- 8) преобразование производственного ассортимента товаров в торговый;
- 9) формирование товарных запасов с целью страхования рынка от изменений спроса на реализуемые товары;
- 10) хранение товарных партий и запасов товаров, приобретенных оптовыми покупателями;
- 11) производственная доработка товаров с последующей их фасовкой, упаковкой, повышением качества;
- 12) кредитование коммерческих партнеров, предусматривающее в большей степени учет интересов мелких розничных предприятий.

ООО «Альянс Групп» представляет собой развивающееся предприятие, которое вышло на рынок в феврале 2016 г. Его главной целью является предоставление на строительном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей кровельных материалов, фасадных материалов и конструкций, фасадных работ.

Для того, чтобы проанализировать перспективные стратегические направления развития предприятия, следует воспользоваться SWOT-анализом (см. таблицу 1).

Таблица 1. Матрица сильных и слабых сторон в сочетании с угрозами и возможностями.

Внутренние факторы	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Широкий ассортимент продукции 2. Высококвалифицированные специалисты 3. Опыт работы на рынке (10 лет) 4. Регулярная реклама продукции	1. Высокий уровень цен на продукцию 2. Недостаток оборотных средств 3. Изношенность основных фондов 4. Незрелость системы закупки
Внешние факторы	
Возможности	Угрозы
1. Снижение цен на продукцию 2. Расширение рынков сбыта за пределами г. Ишимбай и области 3. Появление новых технологий производства профнастила	1. Высокий уровень конкуренции на рынке профнастила 2. Расширение конкурентами ассортимента товаров 3. Рост доли некачественного сырья в связи с массовым переходом на продукцию китайских закупщиков

Таким образом, главной угрозой фирмы является жесткая конкуренция на рынке; основной возможностью — снижение цен на продукцию, расширение рынков сбыта за пределами города и региона, появление новых технологий на рынке; к основным сильным сторонам относится широкий ассортимент продукции, высококвалифицированность специалистов, опыт р

Таблица 2. Имущественный анализ предприятия ООО «Альянс Групп»

Показатель	2021		2022		Измени	
	год		год		е	
	Сумма , тыс. руб.	% к итогу	Сумма , тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Актив						
Материальные внеоборотные активы	230	0,61	88	0,18	-142	-0,43
Нематериальны е финансовые и другие внеоборотные активы	375	1	212	0,44	-163	-0,56
Запасы	16551	43,93	26495	54,69	9944	10,76
Денежные средства и денежные эквиваленты	224	0,59	711	1,47	487	0,88
Финансовые и другие оборотные активы	20296	53,87	20939	43,22	643	-10,56
Баланс	37676	100	48445	100	10769	
Пассив						
Капитал и резервы	-2017	-5,35	-3533	-7,293	-1516	-1,943
Краткосрочные заемные средства	-1	-0,01	1	0,002	2	0,012
Кредиторская задолженность	39694	105,36	51977	107,291	12283	1,931
Баланс	37676	100	48445	100	10769	

По данным таблицы 2 можно сделать вывод, что у компании много запасов и они еще увеличиваются, а также много финансовых и других оборотных активов. Кроме этого у компании очень большая кредиторская задолженность и при этом нет собственного капитала, что очень ухудшает имущественное положение компании.

Теперь проанализируем ликвидность и финансовую устойчивость компании ООО «Альянс Групп» (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Анализ ликвидности и финансовой устойчивости компании ООО «Альянс Групп»

Название показателя	Значение			
	2022 год	2021 год	Изменение	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности (Каб.л).	0,0137	0,0056	0,0081	>0,2
Коэффициент быстрой ликвидности (Кб.л).	0,4165	0,517	-0,1005	0,7-1
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл).	0,9263	0,9339	-0,0076	1,5-2,5
Коэффициент концентрации заемного капитала (Кк).	1,0729	1,0535	0,0194	0,4-0,6

Исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод, что все коэффициенты значительно ниже нормативного значения, что означает, что компания финансово неустойчивая. У предприятия много заемных средств и мало быстро ликвидных активов.

Также необходимо рассчитать показатели рентабельности предприятия (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Показатели рентабельности предприятия ООО «Альянс Групп»

Название показателей	Значение		
	2022 год	2021 год	Изменение
Рентабельность затрат (Рз).	-9,33%	-8,70%	-0,63%
Рентабельность продаж (Рп).	-8%	-8,78%	0,78%

Исходя из данных таблицы 4, можно сделать вывод, что из-за снижения выручки снизилась рентабельность затрат, хотя и в 2021 году она имела

отрицательное значение. Рентабельность продаж немного увеличилась, но всё же имеет отрицательное значение.

Далее необходимо рассчитать показатели оборачиваемости предприятия ООО «Альянс Групп» (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Показатели оборачиваемости компании ООО «Альянс Групп»

Название показателей	Значение		
	2022 год	2021 год	Изменение
Период оборота запасов (ГобЗ), дней.	756,17	237,31	518,86
Количество оборотов запасов (КобЗ), раз.	0,4827	1,5381	-1,0554
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Коб ДЗ), раз.	0,5654	1,1531	-0,5877
Оборачиваемость дебиторской задолженности (Коб ДЗ), дней.	345,45	316,54	28,91
Период оборота денежных средств (Коб ДС), дней.	21,9166	3,4936	18,423
Коэффициент оборачиваемости денежных средств (Коб ДС), раз.	16,654	104,478	-87,824
Продолжительность одного оборота оборотных активов (Коб), дней.	1484,07	578,17	905,904
Коэффициент оборачиваемости средств (Коб), раз	0,2459	0,6313	-0,3854
Коэффициент загрузки (Кз)	4,066	1,584	2,482

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что все коэффициенты оборачиваемости в 2022 году по сравнению с 2021 годом ухудшились. Это означает, что у компании запасы очень долго лежат на складе без движения, дебиторская задолженность взыскивается очень долго.

А теперь можно рассчитать коэффициент возможности восстановления платежеспособности предприятия. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{пл} = \frac{K_{тл.к} + \frac{t}{T} * (K_{тл.к} - K_{тл.н})}{2} \quad (1)$$

где $K_{тл.к}$ – коэффициент текущей ликвидности на конец года;

t – период восстановления платежеспособности;

T – отчетный период;

$K_{тл.н}$ – коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Проведя расчет по данной формуле, коэффициент равен 0,46, а нормативное значение данного коэффициента должно быть больше 1. Значит предприятие в ближайшее время не сможет восстановить платежеспособность.

2.2. Анализ системы обучения персонала на предприятия ООО «Альянс Групп»

Обучение персонала на предприятии повышает эффективность труда работников, подготавливает их к продвижению по карьерной лестнице, помогает росту их потенциала, помогает внедрять новые технологии, лучше обслуживать клиентов, повышает конкурентоспособность предприятия.

Процесс обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп» состоит из следующих шагов:

- Разработка целей обучения;
- Формирование потребностей в обучении;
- Обозначение ресурсов на обучение, форм и методов обучения, а также определение содержания обучения;
- Выбор преподавателей;
- Подготовка к обучению;
- Собственно, проведение обучения сотрудников;

– Оценка проведенного обучения.

Далее проанализирована система обучения на предприятии ООО «Альянс Групп» на основании подхода, представленного выше.

На предприятии вообще слаба развита система обучения, потому что предприятие небольшое и финансирования на обучение сотрудников немного.

При разработке целей обучения учитывается периодическое, целевое и обязательное обучение.

Периодическое обучение проводится для поддержания квалификации персонала, например, обучение продавцов-консультантов новым техникам продаж.

Целевое обучение проводится, когда появляются новые технологии, повышается должность, возрастают требования к сотруднику. Например, такое обучение может пройти продавец-консультант чтобы его повысили в должности до администратора зала.

Обязательное обучение проводится чтобы поддерживать необходимый профессиональный уровень сотрудников, который соответствует их должностным обязанностям. Например, бухгалтер может пройти обучение при изменении в законодательстве в области бухгалтерии. В конце 2022 года бухгалтер при изменении налогового законодательства был обязан пройти обучение. Обучение проходило онлайн.

На предприятии постоянно проводится повышение квалификации персонала и также планируется проводить его в будущем.

Обучение по охране труда проводится регулярно.

На данный момент есть потребность в обучении бухгалтера, т.к. происходит очень много изменений в сфере налогового учета и в обучении продавцов-консультантов для роста продаж, а соответственно, и роста выручки предприятия.

На данный момент в компании нет действующей программы обучения, она формируется по запросу сотрудников, потому что компания небольшая.

В таблице 6 представлены данные об обучении на предприятии.

Таблица 6 – Анализ обучения персонала на предприятии

Категория персонала	Тематика обучения	Формат обучения	Часы	Ответственные
Руководители	Курс «Эффективный руководитель»	Онлайн обучение	120	Генеральный директор
Специалисты	Управление бухгалтерией	Онлайн обучение	200	Бухгалтер
Технические исполнители	Продажи для продавцов-консультантов	Тренинг	8	Администратор
Технические исполнители	Введение в продажи	Наставничество	16	Продавец-консультант

Прошлое обучение – повышение квалификации продавцов-консультантов. Обучение прошли два продавца, результатом остались довольны, их продажи выросли на 15%.

Для того чтобы оценить потребность в обучении бухгалтера, необходимо рассмотреть сначала какими навыками он должен обладать согласно требованиям профессионального стандарта:

1. Знать законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, архивном деле;
2. Иметь практику применения законодательства Российской Федерации по вопросам оформления первичных учетных документов;
3. Знать внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие порядок составления, хранения и передачи в архив первичных учетных документов;

4. Понимать порядок составления сводных учетных документов в целях осуществления контроля и упорядочения обработки данных о фактах хозяйственной жизни;
5. Знать компьютерные программы для ведения бухгалтерского учета.

На данный момент бухгалтер предприятия обладает всеми описанными выше навыками, но на начальном уровне, а необходимо обучиться до продвинутого уровня.

На сегодняшний день на предприятии прошли обучение 8 человек. При этом все применили информацию об обучении на практике. Например, бухгалтер прошел обучение по изменениям в налоговом законодательстве и теперь применяет это на практике. Если бы данного обучения не было, то компания могла бы получить от налоговой инспекции много штрафов. Поэтому обучение было эффективным.

Из всего вышеописанного можно сделать вывод, что в компании ООО «Альянс Групп» перед сотрудниками сформулированы следующие цели по обучению:

- Повышение квалификации для повышения в должности;
- Обновление знаний в связи с изменением законодательства, технологий и т.д.;
- Восполнение недостатка профессиональных знаний и умений, чтобы исключить рабочие проблемы;
- Самосовершенствование сотрудников.

На предприятии цели для каждого сотрудника разрабатывает его непосредственный руководитель. Также сам сотрудник может подойти к своему непосредственному руководителю с предложением по обучению.

Формирование потребности в обучении сотрудников очень важно, потому что обучать необходимо только тех сотрудников, которые нуждаются в обучении, чтобы сэкономить ресурсы и увеличить прибыль предприятия.

Так как предприятие небольшое, то функции менеджера по кадрам, а значит и менеджера по обучению выполняет бухгалтер. Он определяет сроки

и форму обучения, программу обучения, согласовывает всё это со сотрудником, которого будут обучать и с директором предприятия. Обязательно учитываются потребности предприятия в обучении.

Помимо этого, каждый сотрудник может заняться самообразованием, то есть самостоятельным обучением, которое будет проходить по личной инициативе, и оно направлено на повышение профессиональных навыков сотрудника. Самообразованием сотрудник может заниматься как в рабочее время, но по согласованию с непосредственным руководителем, так и в нерабочее время.

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании ООО «Альянс Групп» есть два способа определения потребности в обучении: собственное желание сотрудника и инициатива непосредственного руководителя.

Усложняется процесс обучения в компании ООО «Альянс Групп» тем, что не все непосредственные руководители объясняют сотрудникам цель обучения, необходимость и ожидаемый результат, поэтому сотрудники неохотно проходят обучение.

После определения потребности в обучении важно определить вид, форму, содержание и методы обучения. На предприятии ООО «Альянс Групп» чаще всего используются следующие методы обучения: онлайн семинары, самостоятельное обучение, лекции, наставничество, тренинги, деловые игры, мастер-классы и кейс-задания. Большой популярностью пользуется наставничество, особенно, когда приходит в коллектив новый сотрудник. Также очень популярны онлайн семинары, потому что их можно слушать в любое время и в любом месте. При проведении онлайн семинара потом предоставляется запись семинара, что очень удобно, если что-то не понял или пропустил. Продавцы-консультанты чаще всего используют тренинги, мастер-классы, кейс-задания и деловые игры. Данные методы применяются при обучении для повышения эффективности продаж.

На предприятии применяется несколько форм обучения: очная, очно-заочная, заочная и самообразование. Чаще всего стараются обучать

сотрудников без отрыва от работы, то есть заочная форма обучения. Также пользуется популярностью самообразование и очно-заочная форма, то есть с частичным отрывом от работы. Очная форма обучения применяется редко, только если сотрудников отправляют на обучение на один или два дня.

Выбор преподавателей является очень важным вопросом при разработке обучения, потому что эффективность обучения во многом зависит от преподавателя, от качества преподавания. Поэтому к этому вопросу нужно подходить очень серьезно. Преподавателей выбирают по отзывам в интернете, по отзывам знакомых либо тех, к кому уже обращались и всё понравилось. Своего штата преподавателей нет, так как компания маленькая.

Комплекс подготовительных мероприятий по обучению начинается с утверждения планируемого графика обучения сотрудников. В компании есть положение об обучении сотрудников.

Для того чтобы отправить сотрудника на обучения необходимо подготовить следующие документы: приказы, положения, подписать договора на обучения, ознакомиться с документами обучающей компании, после обучения подписать акты о прохождении обучения и др.

Далее сотрудник отправляется непосредственно на обучение. Оно может проходить, как на рабочем месте, так и вне компании. Во время обучения или после сотрудник должен оформить следующие документы по обучению:

- Журнал учета теоретического обучения;
- Журнал учета практического обучения;
- Дневник обучения;
- Другие документы, исходя из метода и формы обучения.

Данные документы сотрудник после обучения должен предоставить менеджеру по персоналу, то есть бухгалтеру, который совмещает эту должность.

После обучения сотрудника определяется эффективность его обучения. Оценка эффективности обучения на предприятии происходит следующим образом:

- Сотрудник и преподаватель заполняют анкеты, с помощью которых контролируется качество обучения, актуальность и результативность;
- Проверяются знания сотрудника с помощью тестирования. Тестирование проводит непосредственный руководитель;
- Кроме тестирования непосредственный руководитель может проверить знания сотрудника с помощью обычной беседы;
- Непосредственный руководитель проводит опрос сотрудника об эффективности обучения;
- Проводится комплексная оценка качества обучения.

В компании необходимо улучшить оценку эффективности системы обучения, чтобы лучше проконтролировать качество процесса обучения.

Также есть проблема в вопросе необходимости обучения, потому что не все сотрудники понимают и могут применить на практике пройденное обучение. Есть несколько причин этому: сотрудник плохо прошел обучение: не понял материал, плохое качество обучения либо сотрудник просто не хочет применять полученные знания. К сожалению, очень часто сотрудники не применяют полученные знания в своей деятельности. Поэтому появляется вопрос эффективности обучения и зря потраченных ресурсов компании.

При проведении анализа системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп» были выявлены следующие проблемы:

- Определение потребности в обучении (между руководителем и сотрудником нет обсуждения потребности и цели обучения);
- Используется мало методов обучения;
- Маленький выбор преподавателей и организаций, проводящих обучение очно или очно-заочно;
- Плохо проводится оценка эффективности обучения, как качественная, так и количественная.

Данные проблемы могут привести к ошибкам сотрудников, снижению прибыли, росту налогов и штрафов, увеличению жалоб от покупателей.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»

В компании оценка компетенций каждого сотрудника проводится за месяц до составления бюджета на обучение и его годовой программы. Сначала оцениваются знания, умения и навыки, которыми должны обладать все сотрудники компании (например, степень владения определенными компьютерными программами, иностранным языком, коммуникативными навыками и т.д.) Далее оцениваются компетенции характерные для каждой конкретной должности (например, знание первичной бухгалтерской документации, методов управленческого учета, составление маркетингового плана и т.д.) Схема оценки разрабатывается менеджером по персоналу для каждой позиции на основе должностных инструкций, затем передается начальникам отделов для корректировки. Они, в свою очередь, определяют значимость каждой компетенции и дополняют их список. Оценка производится путем их сравнения с уровнем развития той или иной компетенции у специалиста, необходимым для успешного выполнения должностных обязанностей согласно следующей шкале (см. таблицу 7).

Таблица 7 – Шкала оценки компетенций

0	Данная компетенция не требуется
1	Компетенция помогает в работе, но может и отсутствовать
2	Компетенция должна иметься у сотрудника, но не требуется высокой степени ее развития
3	Компетенция должна быть хорошо развита

4	Сотрудник должен не только обладать знанием, или владеть навыком, но и уметь обучить коллег или новых работников
---	--

Бланки оценки выдаются каждому работнику, и они самостоятельно оценивают степень выраженности у себя той, или иной компетенции (их значимость не называется) по 4-бальной шкале, которая выглядит следующим образом (см. таблицу 8).

Таблица 8 – Шкала оценки степени выраженности компетенций

1	Имеются начальные знания, обучение остро необходимо
2	Знания, умения имеются, но необходимо их дальнейшее развитие
3	Нужные знания, умения, навыки присутствуют и развиты
4	Компетенции хорошо развиты, сотрудника можно назвать экспертом, он способен обучить коллег и новых работников

По той же 4-бальной шкале сотрудника оценивает его руководитель. В бланке для анализа компетенций имеются графы для комментариев, пожеланий и рекомендаций.

Данная оценка будет проводится методом интервью. К примеру, бухгалтер грамотно и безошибочно выполняет свою работу, но в процессе оценивания выяснилось, что у сотрудника имеются навыки в сфере маркетинга и опыт работы в этой области. Как вариант, можно предложить ему новую должность, которая будет совмещаться с основной деятельностью.

Как вариант, время от времени можно привлекать такого специалиста к новым проектам или проведению консультаций. Правильная оценка в данном случае помогла раскрыть потенциал и сократить затраты на одну должность.

Обучение на предприятии необходимо, чтобы следить за изменениями в законодательстве (чаще всего необходимо бухгалтерам), увеличивать

продажи (необходимо продавцам-консультантам). В работе основное обучение направлено на бухгалтера и на продавцов-консультантов.

Менеджер по персоналу анализирует полученные результаты, сравнивает их с идеальными значениями, определяет те компетенции сотрудника, которые нуждаются в развитии.

Лист анализа компетенций разрабатывается сотрудником Службы персонала по каждой должности (группе должностей) отдельно.

Первая выявленная, во время проведения анализа, проблема - определение потребности в обучении (между руководителем и сотрудником нет обсуждения потребности и цели обучения).

На данный момент цели и потребности для каждого сотрудника выбираются индивидуально. Но при этом предстоящее обучение не обсуждается между руководителем и подчиненным. Соответственно, сотрудники не могут получить те знания и навыки, которые необходимы для развития организации.

В момент постановки целей и потребностей в обучении сотрудника необходимо определить время для беседы, чтобы руководитель ответил на все интересующие вопросы. Данный диалог будет мотивировать сотрудника стать более ответственным и внимательным к задачам и целям организации.

Руководитель сотрудника, который собирается проходить обучение, должен заняться организацией данной беседы. Цели и задачи во время такой беседы формулируются руководителем индивидуально для каждого сотрудника, которого собираются направить на обучение.

Руководитель должен владеть всей информацией насчет предстоящего обучения сотрудника. А также отвечать на уточняющие вопросы сотрудников по поводу предстоящего обучения.

Данные этапы являются обязательными для качественного и эффективного процесса обучения сотрудников.

Вторая выявленная проблема – использование малого количества методов обучения сотрудников. На предприятии ООО «Альянс Групп»

используются различные методы и формы обучения. Но в связи с видом деятельности обучение должно быть более практико-ориентированное.

Соответственно, необходимо пересмотреть систему обучения, больше обратить внимания на обучение без отрыва от работы. Оно является более практическим и соответственно более эффективным.

Данное обучение происходит в обычной рабочей обстановке: сотрудник использует обычную документацию, материалы и оборудование, которыми будет пользоваться и в дальнейшем. А еще плюс данного обучения в том, что потери по выработке являются минимальными, потому что сотрудник является частично производительным.

Преимущества данного варианта обучения в следующем:

1. Финансовых ресурсов будет затрачено меньше, чем если бы сотрудник обучался с отрывом от работы, потому что данное обучение происходит в обычной рабочей обстановке;
2. За сотрудниками сохраняются обычные свои служебные обязанности;
3. Адаптация сотрудника происходит в такой атмосфере быстрее и успешнее, потому что он полностью погружен в рабочую атмосферу;
4. Очень важно то, что сотрудник в основном приобретает практический опыт.

Кроме этого необходимо ввести новые метод обучения сотрудника – ротация. Данный метод обучения подразумевает временное перемещение сотрудника на другую должность с целью приобретения новых знаний.

С использованием данного метода сотрудники получают следующие плюсы:

1. Смена поля деятельности оказывает положительное воздействие на мотивацию;
2. Помощь сотруднику найти своё место в организации (может быть какая-то другая должность ему понравится больше, работа будет для него интереснее);

3. Однообразная работа на постоянной основе может вызывать стресс у сотрудников, апатию, нежелание работать, а ротация поможет в преодолении данного негативного состояния;
4. Рост по карьерной лестнице;
5. Получение новых знаний, знакомство с большим количеством коллег, расширение кругозора;
6. Новый человек – новые идеи и подходы к решению проблем;
7. Кадровая расстановка становится более оптимизированной.

Ротация основывается на двух документах: положение о ротации и программа ротации. Внедрение программы ротации состоит из следующих этапов:

1. Для начала подготавливаются все необходимые документы: происходит разработка и внедрение локальных нормативных актов по внедрению и применению ротации;
2. Далее необходимо составить план внедрения ротации, при этом выбирается вид ротации и периодичность;
3. Затем необходимо разработать процедуру информирования сотрудников по вопросам ротации;
4. Далее происходит подготовка наставников: административная и документационная;
5. Необходимо построить коммуникации в процессе ротации;
6. Непосредственное проведение ротации;
7. Анализ проведения и подведение итогов.

Специалист по кадрам и непосредственные руководители должны заниматься разработкой и внедрением системы ротации. Так как в компании нет специалиста по кадрам, его необходимо принять в штат.

Чтобы расширить возможностей развития специалистов, удержать наиболее ценных из их числа, компания разработала несколько уровней должностей для горизонтального перемещения.

Если специалист хочет участвовать в такой ротации, его переводят на другую должность. Справился и результаты оценки высокие — присваивается определенный уровень. Для начала необходимо одного продавца-консультанта перевести на должность кассира. Если он справится с работой, то останется на этой должности и его заработная плата увеличится.

Также можно ввести на предприятии метод наставничества. Он подразумевает передачу практических знаний опытным сотрудником молодым специалистам. Наставниками должны стать опытные специалисты, например, старший продавец-консультант или старший кассир.

У данного метода имеются свои преимущества для обучающихся:

- 1) В коллективе создается доверительная атмосфера, снижается количество конфликтов;
- 2) Знания, нормы поведения, опыт, принятые в данной организации, передаются новому сотруднику. Это очень важно, потому что в каждой организации свои нюансы в работе на любой должности;
- 3) Раскрывается потенциал обучающегося, наставник может сразу увидеть, на что молодой специалист способен;
- 4) Текучесть кадров сокращается;

Вводится данный метод будет по следующим этапам:

- 5) Сначала необходимо разработать проект наставничества, выявить наставников, составить план;
- 6) Из выявленных наставников отбирают необходимых и составляются индивидуальные планы;
- 7) Далее проводится непосредственно обучение по данному методу при помощи выбранных наставников;
- 8) После проведения происходит анализ результатов: оценка наставников и обученных сотрудников.

Ответственными за данный метод всё также является специалист по кадрам и непосредственные руководители.

Третья выявленная проблема - маленький выбор преподавателей и организаций, проводящих обучение очно или очно-заочно. На сегодняшний день в городе всего четыре обучающих организации, а преподавателей всего 14 человек. При этом не на все специальности можно обучиться.

Для решения данной проблемы приходится задействовать обучение онлайн либо выезд сотрудников на обучение в другой город.

Но соответственно, выезд сотрудников в другой город является более затратным, поэтому не всегда так возможно сделать.

Так что необходимо развивать онлайн обучение, где это возможно. Появляются новые возможности в обучении:

1. Большой выбор направлений обучения;
2. Большой выбор преподавателей;
3. Нет привязки к месту и времени обучения (к времени не всегда, только если обучение можно прослушать в записи);
4. Более дешевый способ обучения, потому что чаще всего онлайн курсы стоят дешевле, а также нет необходимости тратиться на поездку в другой город.

В таблице 9 представлен учебный план предприятия.

Таблица 9 – Учебный план

Методы обучения	Сотрудник	Количество часов	Содержание
Ротация	Продавец-консультант	36	Продавец-консультант идет обучаться на место кассира для дальнейшего перевода в кассиры с увеличением заработной платы
Наставничество	Кассир	60	На работу пришел новый сотрудник, ему дали

			наставником опытного (кассира)	более коллегу
Онлайн- обучение	Бухгалтер	8	Онлайн-обучение нововведениям налоговом бухгалтерском учете	по в и

Четвертая выявленная проблема - плохо проводится оценка эффективности обучения, как качественная, так и количественная.

Очень важно после любого обучения определять результаты учебных процессов. Иначе не понятно, для чего обучались сотрудники. Для определения этих результатов можно воспользоваться моделью оценки эффективности обучения по Киркпатрику.

Данная модель подразумевает четыре уровня оценки результатов обучения:

1. Реакция – то есть насколько обучающийся удовлетворен процессом обучения;
2. Обучение – именно анализ и оценка знаний, которые были получены в ходе обучения;
3. Поведение – как меняется поведение сотрудника после прохождения обучения;
4. Результат – какие происходят изменения в организации после прохождения сотрудником данного обучения.

Первые три уровня оцениваются с помощью анкетирования. Но анкета, которая сейчас есть в компании не раскрывает качество обучения сотрудников.

Для того чтобы решить данную проблему необходимо усовершенствовать анкету о качестве обучения. Данный опросный лист должен состоять из нескольких блоков вопросов.

Первый блок вопросов должен охватывать цели обучения. Данные вопросы необходимы для того, чтобы понять для чего сотрудник пошел на обучение и удовлетворил ли свои потребности.

Результатом этого блока вопросов является понимание причин прохождения обучения и соответственно, уровень значимости обучения для сотрудника.

Второй блок вопросов должен охватывать методы организации процесса обучения. Ответы на эти вопросы показывают степень разнообразия обучения и пользу от обучения. Результат ответов – понимание, какими методами лучше всего пользоваться в будущем при обучении.

Третий блок вопросов должен охватывать удовлетворенность качеством обучения. Ответы на эти вопросы показывают понимание общей картины качества обучения. Результат ответов – уровень полезности обучения.

Четвертый блок вопросов должен охватывать обратную связь. С помощью обратной связи необходимо узнать мнение о преподавателях, как они предоставляли информацию.

Вопросы в каждом блоке должны быть открытыми и закрытыми и по несколько штук. При закрытых вопросах уже есть варианты ответов и из них необходимо выбрать ответы. В ответах должны быть всевозможные варианты, из которых сотрудник выберет нужные. Ответов можно выбрать как один, так и несколько. Иногда можно сделать такой вариант ответа, как ваш вариант.

В открытых вопросах нет вариантов ответов, сотрудник должен сам написать своё мнение в ответе на вопрос. Данные вопросы обычно применяются для обратной связи, а также сотрудник может оставить комментарии к процессу обучения, чтобы понимать все преимущества и недостатки данного обучения.

С помощью данных блоков вопросов по модели Киркпатрика можно оценить два первых уровня: реакцию и обучение.

Третий уровень модели Киркпатрика оценивается с помощью анкеты оценки удовлетворенности руководителей.

В данной анкете непосредственный руководитель отмечает, какие практические изменения в поведении сотрудника произошли после обучения, какие практические знания сотрудник получил на обучении и как их применяет.

На четвертом уровне происходит расчет следующих показателей:

1. Общая результативность обучения – отношение количества сотрудников, успешно обучившихся, к общему количеству обученных сотрудников.
2. Эффективность обучения всех сотрудников - отношение количества сотрудников, успешно обучившихся, к затратам на обучение.

Ответственным по данным вопросам всё также является специалист по кадрам.

3.2. Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп»

С помощью предложенных мероприятий достигаются позитивные изменения в компании и повышается социальная эффективность. Предложенные изменения в системе обучения приведут к положительному эффекту, например:

- 1) Персонал будет адаптирован к условиям работы в компании со всех сторон;
- 2) Увеличивается содержательность труда;
- 3) Развиваются индивидуальные способности;
- 4) Растет конкурентоспособность и профессионализм сотрудников;
- 5) При управлении карьерой согласуются цели сотрудников и руководства;
- 6) Появляются социокультурные нормы организации.

Каждое из мероприятий также имеет положительный социально-экономический эффект.

Первое мероприятие имеет следующий положительный эффект:

- 1) Повышение мотивации сотрудников благодаря росту значимости для компании из-за информирования обучающихся о задачах и целях обучения;
- 2) Барьеры в обучении устраняются, потому что непосредственный руководитель ответит на все вопросы;
- 3) Между сотрудником и непосредственным руководителем улучшаются взаимоотношения, сотрудник ощущает свою значимость для компании.

При этом данное мероприятие будет обходиться для организации бесплатно, потому что оно проводится в кабинете непосредственного руководителя, никаких дополнительных помещений занимать не надо, и проводит его сам руководитель, а значит дополнительно финансовые ресурсы ни на кого тратить не нужно.

Второе предложенное мероприятие (обучение без отрыва от работы) ведет к улучшению социальной эффективности за счет того, что:

- 1) Потери по выработке станут меньше, потому что сотрудник не будет уходить с рабочего места;
- 2) Затрат меньше, потому что не нужно нанимать специально преподавателя, обычно обучает более опытный сотрудник, которому доплачивают 20% к окладу за это.
- 3) Обучение затрагивает в основном практическую часть, что будет более эффективным для предприятия.

Экономическую эффективность необходимо рассчитать следующим образом.

Например, сотрудника отправляют на обучение в другой город на три дня. Необходимо оплатить ему проживание – около 15 тысяч рублей. Кроме проживания в командировочные расходы входят суточные – это пять дней по 700 рублей, итого 3500 рублей. Пять дней потому что еще два дня на дорогу необходимо. То есть сотрудник будет отсутствовать на рабочем месте пять дней, но при этом дни командировки необходимо оплатить по-среднему.

Далее необходимо оплатить сотруднику проезд – около 8 тысяч рублей и само обучение – 25 тысяч рублей.

Итого на одного сотрудника будет потрачено около 51500 рублей и плюс оплата пяти дней по-среднему. У каждого сотрудника сумма оплаты разная, потому что зависит от размера заработной платы.

Если же проводить обучение без отрыва от производства, то необходимо будет только оплатить 20% к окладу сотруднику, который будет обучать. Это составит примерно 10 тысяч рублей.

То есть получается разница в 41500 рублей. Соответственно, второй вариант выгоднее для организации.

Третье мероприятие – внедрение наставничества и ротации. При применении наставничества улучшение социальной эффективности происходит за счет:

- 1) Сокращения сроков адаптации новых сотрудников;
- 2) Снижение затрат на обучение;
- 3) Уменьшение количества ошибок у нового сотрудника;
- 4) Снижается текучесть кадров;
- 5) Дополнительная возможность карьерного роста;
- 6) Рост мотивации персонала.

За каждого стажера наставнику доплачивают 20% от оклада, это примерно 10 тысяч рублей.

При применении ротации улучшение социальной эффективности происходит за счет:

- 1) Растет мотивация у сотрудника за счет смены деятельности;
- 2) Помощь сотруднику в поиске нового места в организации;
- 3) Помогает преодолеть стресс и нежелание работать из-за однообразной работы;
- 4) Продвижение высококвалифицированных специалистов;
- 5) Расширение круга общения и кругозора;
- 6) Появление новых идей в решении старых проблем;

7) Оптимизация кадров.

При ротации точно такие же финансовые затраты на наставника, как и при наставничестве.

Следующее мероприятие по расширению географии обучения может обойтись дорого, цена была рассчитана выше, в первом мероприятии. Но иногда оно является необходимым. Но есть более дешевый вариант – онлайн обучение. На него необходимо будет потратить всего от 5 до 15 тысяч рублей за курс.

Исходя из предложенных мероприятий можно составить план по обучению сотрудников (см. таблицу 8).

Таблица 8 – План мероприятий по обучению сотрудников (идеальная программа обучения)

Сроки обучения	Тематика	Количество сотрудников, прошедших обучение
2 дня	Изменения в налоговом учете (онлайн-обучение)	1
1 день	Управление продажами (тренинг)	8
1 день	Обучение продукту (наставничество, наставник – старший продавец-консультант)	1

Оценка эффективности обучения персонала в основном состоит из анкетных данных. Поэтому для совершенствования оценки результатов учебного процесса была введена новая форма анкеты. Таким образом, усовершенствованный процесс анкетирования даст возможность более

эффективно оценивать качество обучения персонала. Она даст подробную информацию:

1.О целях, ставящих перед собой персонал перед тем, как пойти на обучение и так же степень удовлетворенности этой потребности;

2.О практической ориентированности полученных знаний, для применимости в трудовой деятельности и качестве предлагаемой информации;

3.О методах предоставления знаний и их полезности в применении на рабочем месте;

4.О компетентности преподавателей, что является самым главным, так как полученные знания зависят от профессионализма людей, обучающих персонал;

5.Об удовлетворенности учебным процессом, что тоже является неотъемлемой частью в эффективном обучении.

Единственные затраты, которые будет иметь организация это временные. Так как специалисту по кадрам следует проводить дополнительные расчеты по показателям, обрабатывать анкетные данных сотрудников и их руководителей, написание отчета о результатах образовательной деятельности.

Так как в компании нет своего специалиста по кадрам, то необходимо ввести эту должность в штатное расписание. Данный специалист необходим для внедрения предложенных мероприятий. Затраты на данного специалиста составят: заработная плата – 30 тысяч рублей и 9 тысяч рублей – страховые взносы.

Таким образом, исходя из всего вышеописанного, можно сделать следующие выводы: была разработана программа мероприятий, которая направлена на совершенствование системы обучения сотрудников, и достигнуты цели проекта.

Цели можно разделить на четыре больших класса:

1. Улучшение качества обучения: каналов получения знаний, квалификации педагогов, методик преподавания и длительности обучения.

Эта цель была достигнута при помощи мероприятия по совершенствованию формы учебного процесса, то есть обучение на рабочем месте.

2. Оценка эффективности всей программы в целом: преподавателя, методик обучения; степени соответствия целям обучения, требованиям производительности и бизнес-потребностям. При помощи улучшения анкеты эта цель достигается в организации.

3. Обоснование необходимости конкретных мероприятий: доказательство того, что выгода от результатов мероприятия превосходит затраты на него.

Расчет выгоды можно увидеть при проведении обучения на рабочем месте.

4. Доказательство значимости обучения в организации в условиях жесткого бюджетного планирования.

Данные цели были достигнуты при помощи предложенных мероприятий. Они помогут правильно и эффективно функционировать системе обучения персонала.

Заключение

Обучение сотрудников в компании очень важный момент развития компании. Обучение сотрудников является долгосрочным вложением для компании. Если компания хочет оставаться конкурентоспособной, то сотрудников необходимо обучать. Но при выборе обучения, необходимо понимать цель обучения, необходимые ресурсы и предполагаемые результаты. Обучение должно быть эффективным. Существует много методов обучения, выбирать определенный метод нужно исходя из потребностей в данном обучении.

Обучение персонала на предприятии повышает эффективность труда работников, подготавливает их к продвижению по карьерной лестнице, помогает росту их потенциала, помогает внедрять новые технологии, лучше обслуживать клиентов, повышает конкурентоспособность предприятия.

При проведении анализа системы обучения персонала на предприятии ООО «Альянс Групп» были выявлены следующие проблемы:

- Определение потребности в обучении (между руководителем и сотрудником нет обсуждения потребности и цели обучения);
- Используется мало методов обучения;
- Маленький выбор преподавателей и организаций, проводящих обучение очно или очно-заочно;
- Плохо проводится оценка эффективности обучения, как качественная, так и количественная.

Была разработана программа мероприятий, которая направлена на совершенствование системы обучения сотрудников, и достигнуты цели проекта.

Цели можно разделить на четыре больших класса:

1. Улучшение качества обучения: каналов получения знаний, квалификации педагогов, методик преподавания и длительности обучения.

Эта цель была достигнута при помощи мероприятия по совершенствованию формы учебного процесса, то есть обучение на рабочем месте.

2. Оценка эффективности всей программы в целом: преподавателя, методик обучения; степени соответствия целям обучения, требованиям производительности и бизнес-потребностям. При помощи улучшения анкеты эта цель достигается в организации.

3. Обоснование необходимости конкретных мероприятий: доказательство того, что выгода от результатов мероприятия превосходит затраты на него.

Расчет выгоды можно увидеть при проведении обучения на рабочем месте.

4. Доказательство значимости обучения в организации в условиях жесткого бюджетного планирования.

Данные цели были достигнуты при помощи предложенных мероприятий. Они помогут правильно и эффективно функционировать системе обучения персонала.

Список использованной литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018.– 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

10. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
11. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина.– М. : ИТК «Дашков и К», 2019 .– 208 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
21. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
23. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
25. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
26. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
27. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
28. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
29. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

30. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
31. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
32. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
33. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
35. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
36. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
37. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2018. – 161 с.
38. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом: учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень: ТюмГУ, 2018. – 282 с.

39. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
40. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
41. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
42. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. – 84 с.
43. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
44. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
45. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.