

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

БЕЛКИН АРТЕМ АЛЕКСАНДРОВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ООО «РУССКИЙ ПРОФИЛЬ»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

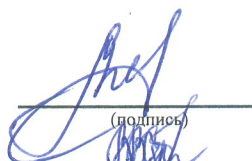
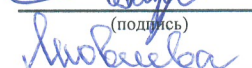
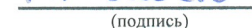
Обучающийся

Руководитель

доцент

(должность, ученая степень, ученое звание)

Нормоконтролер

  
(подпись)  
  
(подпись)  
  
(подпись)

А.А. Белкин

(инициалы, фамилия)

В.В. Сербинович

(инициалы, фамилия)

Е.А. Яковлева

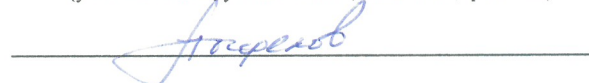
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

  
(подпись)

«25» 02 2023 г.

Красноярск 2023

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический  
(полное наименование факультета)  
Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) образовательной программы  
Финансовый менеджмент  
выпускающая кафедра Менеджмента  
(полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Белкину Артему Александровичу группы у229-м  
(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы  
Совершенствование системы обучения персоналом в ООО «Русский профиль»

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «02» декабря 2022 г. № 155/2-уо на  
основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента  
(полное наименование кафедры)

Протокол от «02» ноября 2022 г., № 03

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «10» февраля 2023 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение, 1 Обучение персонала в организации: теоретико-правовой обзор,

2 Исследование практики обучения персонала в ООО «Русский профиль»,

3 Совершенствование системы обучения персоналом в ООО «Русский

профиль», Заключение, Список использованных источников, Приложения

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы  
Нормоконтролер: Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 01.12.2022 г. по 20.12.2022 г.

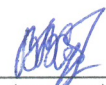
2 глава с 01.12.2022 г. по 14.01.2023 г.

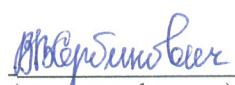
3 глава, заключение, оформление с 01.12.2022 г. по 10.02.2023 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 10.02.2023 г. по 20.02.2023 г.

Дата выдачи задания «30» ноября 2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы

  
(подпись)

  
(инициалы, фамилия)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 66 страницы, иллюстраций 3, таблиц 15, источников 32.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, МОРАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.

Цель работы – разработать рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии.

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Русский профиль»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Русский профиль».

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Обучение в системе развития персонала организации.....	7
1.2 Виды, формы и методы обучения персонала.....	12
1.3 Современные подходы к формированию системы обучения персонала.....	20
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ И КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «РУССКИЙ ПРОФИЛЬ».....	25
2.1 Общие сведения о компании ООО «Русский профиль».....	25
2.2 Бизнес-анализ компании ООО «Русский профиль».....	27
2.3 Анализ кадровых показателей в компании .....	31
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ООО «РУССКИЙ ПРОФИЛЬ»...	39
3.1 Оценка эффективности мероприятия .....	39
3.2 Рекомендации по совершенствованию обучения персоналом.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59



## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия ведения бизнеса определяют обучение как обязательный фактор поддержания и повышения конкурентоспособности, как состояния, характеризующего реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

Обучение является важнейшей кадровой технологией и методом преодоления сопротивления, формирования, поддержания, развития.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью формирования и развития кадрового потенциала организации путем обучения персонала, поскольку именно данный вид кадровых технологий максимально способствует достижению целей организации.

Обучение персонала имеет различные формы и методы, которые позволяют не только встраивать обучение в организационный процесс, но и делать его непрерывным. А это весьма важно в условиях внешней среды, которая постоянно меняется и требует от организации, и, следовательно, от ее сотрудников высоких адаптационных характеристик.

Обучение персонала, являясь составной частью системы управления персоналом, должно соответствовать стратегии управления персоналом, кадровой политике организации.

Посредством обучения не только организация достигает своих целей, но и сотрудники также приближаются к достижению личных целей. Поэтому основной проблемой является возможное сочетание организационных и личных целей.

Степень изученности данного направления исследований довольно высокая и рассматривается трудах отечественных ученых в области управления обучением и организационной культурой организаций. Так, сегодня корпоративное обучение рассматривается такими исследователями, как Т.Ю.Базаров, А.П.Егоршин, Ю.Е.Мелихов, как средство достижения миссии

организации, повышения конкурентоспособности организации. В.Р.Веснин, С.А.Шапиро и С.В.Шекшня рассматривают обучение как способ повышения эффективности управления качеством персонала. Зайцева Т.В., Кибанов А.Я. и Маслова В.М. видят в обучение способ достижения решения стратегических задач; а Травин В.В. – прежде всего операционных.

Объект исследования – ООО «Русский профиль».

Предмет исследования – организация и средства обучения персонала в ООО «Русский профиль».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию обучения персонала в компании ООО «Русский профиль».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть существующие формы обучения в системе развития персонала организации.
2. Оценить виды, формы и методы обучения персонала.
3. Найти современные подходы к формированию системы обучения персонала.
4. Провести анализ состояния обучения в организации.
5. Дать предложения и рекомендации по совершенствованию системы обучения.
6. Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В работе использованы следующие методы исследования: анализ статистических данных; анализ документов; опросы в форме анкетирования и интервью.

Практическая значимость результатов, полученных в исследовании, состоит в возможности их использования в работе ООО «Русский профиль», а также в деятельности других организаций при совершенствовании системы обучения персонала.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Обучение в системе развития персонала в организации

Если наука управления и концепция менеджмента 1.0 рассматривали человека как придаток к машине (производству), то сегодня человек – это важный фактор производства, вокруг которого, по сути, «крутится», все остальное. В таких условиях роль обучения все более становится значимой и исключительной.

Дальнейшее развитие менеджмента и появление концепции 4.0 («Умное производство» или «Индустрия 4.0») делает еще более значимым вопрос обучением персонала, как едва ли не единственного способа соответствия персонала обновляемой внутренней среде и ее совершенствования одновременно.

Ведь, несмотря на активно внедряющуюся в нашу жизнь цифровизацию, за ней остаются люди, очень умные люди.

Созданные в организации условия труда связаны со стратегией управления персоналом, то есть также являются элементом стратегического управления. В этой связи, условия труда в организации необходимо формировать и изменять таким образом, чтобы они соответствовали целям и миссии организации. Эти изменения возможны через обучение персонала.

В процессе обучения сотрудник познает нормы и ценности организации, правила поведения, приобретает мотивацию к осуществлению деятельности.

В таблице 1.1 представлены определения понятия обучение персонала разных авторов.

Так, видно, что обучение рассматривается и как процесс овладения знаниями, и как процесс организации деятельности по овладению знаниями; как метод и инструмент повышения потенциала персонала.

Таблица 1.1

## Определение обучение персоналом разных авторов

Определение	Автор
Основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.	А.Я.Кибанов
Метод подготовки персонала, направленной на повышение эффективности работы организации	В.Р.Веснин
Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления	А.П.Егоршин
Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры	М.И.Магура
Целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни	Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»

Современные условия ведения бизнеса определяют обучение как обязательный фактор поддержания и повышения конкурентоспособности, как состояния, характеризующего реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Условия труда в широком смысле этого понятия, влияя на имидж организации, становятся составляющей конкурентоспособности предприятия. Кроме того, чем более на высоком уровне находится качество трудовой жизни персонала организации, тем более конкурентоспособным является предприятие.

Именно поэтому значимость обучения персонала так возрастает и обуславливается тремя взаимосвязанными факторами:

1. Обучение персонала – это важнейшее средство достижения стратегических целей компании, что выражается в зависимости результатов



компании от осведомленности работников о стоящих перед организацией стратегических целях, а также от того, сотрудники подготовлены к работе по их достижению.

Эффективная работа сотрудников определяет эффективную деятельность организации в возрастающих конкурентных условиях. Поэтому важно, чтобы профессиональная неподготовленность работников к новым условиям не стала препятствием к достижению высоких целей организации. Данное ограничение возможно преодолеть только при условии разработки новой политики в сфере обучения персонала для всех категорий работников;

2. Обучение персонала значительно повышает эффективность процесса повышения значимости человеческих ресурсов в компании. В некоторых компаниях относятся к обучению как к второстепенному процессу, предпочитая принимать на работу сотрудников с высокой квалификацией. Однако время не стоит на месте, и постепенно любые знания устаревают, поэтому процесс обучения должен быть встроен в систему управления персоналом и стать частью организационной культуры предприятия и быть непрерывным, чтобы обеспечить непрерывное развитие компании в целом.

Именно рассмотрение процесса обучения с данной точки зрения придает ему значение важнейшего инструмента повышения потенциала человеческих ресурсов, а также влияния на процесс формирования и повышения качества трудовой жизни;

3. Без проведения своевременного обучения персонала, осуществление организационных изменений будет крайне затруднено или станет неосуществимым вовсе.

Важно понимать, что не только обучение является залогом возможности развития персонала, но также обучение «толкает» организацию на разработку и совершенствование деятельности, так как сотрудники организации овладели новыми подходами к осуществлению трудовой деятельности, а также новыми знаниями и навыками.

В свою очередь, в период обучения, персонал приобретает навыки взаимодействия с другими членами трудового коллектива, обеспечивается взаимосвязь с руководством.

Обучение персоналом как часть системы развития персонала, проявляет свой потенциал в возможности развития сотрудников и одновременного развития организации.

Предприятие для достижения организационных целей формирует такие принципы и технологии обучения, которые помогут реализовать работникам себя, адаптироваться к новым условиям и полностью интегрироваться в структуру организации.

Потенциал обучения персонала как современной кадровой технологии помогает решать определенные проблемы в организации и способствует оптимизации следующих процессов:

- снижению текучести кадров;
- повышению производительности труда;
- формированию и распространению новых ценностей и норм поведения.

При этом для работников обучение предоставляет возможность:

- повысить уровень своей квалификации;
- повысить заинтересованность в работе;
- расширить возможности продвижения по карьерной лестнице;
- интегрироваться к организационной культуре и освоить принципы ее функционирования и др.

Подводя промежуточный итог, отметим, что обучение персонала в контексте общего развития персонала обладает следующими особенностями:

- неразрывно связано со всеми процессами управления и развития;
- обеспечивает готовность сотрудников к решению задач рабочего процесса и адаптации к новым условиям деятельности;
- позволяет обеспечить эффективное внедрение новых ценностей и норм, правил поведения.

Потенциал обучения персонала как кадровой технологии выражается в том

числе в выборе подходящих методов и форм обучения, которые максимально эффективно способствуют повышению эффективности обучения. Это такие методы и формы:

- корпоративные тренинги и тренинги команд образования;
- повышение квалификации в соответствии с требованиями компании;
- стажировки в филиалах компании, наставничество и прочие формы, и

методы, которые позволяют передавать опыт, что называется «из рук в руки».

Очень многие современные крупные компании склонны создавать корпоративные университеты, которые, по мнению специалистов, максимально способствуют обучению персонала в духе организационной культуры, становясь при этом способом ее совершенствования.

В концептуальном плане корпоративный университет – это инновационная обучающая бизнес-модель, которая интегрирует развитие персонала с развитием организации и встраивает процессы обучения в стратегические. Это наиболее прогрессивная форма обучения персонала.

Положительными сторонами создания и функционирования корпоративных университетов являются:

1. Возможность обучения на рабочем месте.
2. Накопление и реализация опыта компании при подготовке кадров.
3. Учет внутренних факторов компании, влияющих на обучение: цели, стратегия, принципы руководства, коммуникации и прочие.
4. Мотивация персонала.
5. Снижение затрат на обучение за счет масштабов производства.
6. Использование уникальных знаний компании.
7. Повышение имиджа компании.
8. Возможность обучения работников, находящихся в географически удаленных подразделениях.
9. Преодоление межкультурных различий.

Подводя небольшой итог вышесказанному можно говорить о том, что обучение способствует самореализации и самовыражению сотрудников,

повышает их общую удовлетворенность своим трудом. Причем здесь важно не только обучение само по себе, но также правильно подобранные методы и формы обучения, которые подходили бы конкретной категории сотрудников, специфике профессии или рабочего места, а также соответствовали стратегии организации.

## 1.2 Виды, формы и методы обучения персонала

Обучение – это целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками. Обучение не только процесс целенаправленный, то есть оно проводится не сам по себе, а для достижения какой-либо цели, но еще и управляемый. Управляемость процесса обучения означает, что обучение проводится по выбранной методике, в соответствии с составленной программой обучения.

Можно выделить следующие основные правовые документы, регулирующие систему обучения персонала на предприятии:

1. Конституция Российской Федерации, 1993 г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации, № 197-ФЗ от 30.12.2001г. (в редакции Федерального Закона от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ с изменениями и дополнениями).
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ.
4. Постановление Правительства РФ от 15 сентября 2020 г. N 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».
5. Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" (с изменениями и дополнениями).
6. Постановление Правительства РФ от 18.09.2020 N 1490 «О лицензировании образовательной деятельности».



7. Приказ Министерства просвещения РФ от 16 сентября 2020 г. № 500 «Об утверждении примерной формы договора об образовании по дополнительным общеобразовательным программам».

В Трудовом кодексе РФ, IX раздел «Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников», глава 31 «Общие положения» (статьи 196 и 197) определяют правовые основы системы внутрифирменного обучения персонала.

В соответствии со статьей 196 «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров», право принятия решения о необходимости подготовки и переподготовки кадров предоставлено работодателю. Исходит он при этом из собственных нужд, то есть исходя из необходимости полного и своевременного обеспечения производства кадрами требуемой профессии (специальности) и квалификации в соответствии с долговременными и оперативными планами его развития.

Работодателю дано право организовать профессиональное обучение непосредственно в организации. В этом случае обучение работников для работодателя выступает как оказание образовательных услуг в сфере профессиональной подготовки.

Вся образовательная деятельность подлежит лицензированию. По окончании обучения ученику выдается документ об образовании (квалификации), на основании которого в трудовую книжку вносится запись о времени обучения, полученной профессии и присвоенном разряде (классе).

В рамках производственного обучения производятся следующие виды подготовки:

- первичная профессиональная подготовка молодежи и других лиц, впервые выступающих на рынок труда и ищущих работу;
- повышение квалификации работников, имеющих профессиональную подготовку, с целью повышения тарифного разряда (класса) по этой профессии;

- освоение второй (смежной) профессии, что позволяет развивать квалификационный потенциал работника и более рационально использовать рабочее время;

- переподготовка работников, то есть освоение ими новой профессии (специальности), что позволяет решать вопросы трудоустройства высвобождающихся работников.

Наряду с проведением производственного обучения работодатель может при необходимости направлять работников на обучение в образовательные учреждения начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования.

Условия и порядок, в соответствии с которыми проводится профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников, устанавливаются в коллективном договоре, соглашениях или в трудовом договоре конкретным работником.

Профессиональное обучение может проводиться в следующих формах:

- с отрывом от работы;
- без отрыва от работы;
- с частичным отрывом от работы.

На работодателя возлагается обязанность повышать квалификацию работников, если это является неременным требованием для допуска к работе в определенных видах производства, либо условием качественного выполнения должностных обязанностей.

В соответствии со статьей 197 «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем.

Право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации Трудовой кодекс рассматривает как одно из основных трудовых

прав работников, которое предусмотрено статьей 21. Оно базируется на Конституции Российской Федерации (статьи 37, 43), в соответствии с которой каждому гражданину представлена свобода выбора рода деятельности и профессии, предоставлено право на образование.

Профессиональная подготовка на производстве осуществляется для лиц, не имевших ранее профессии и приобретающих ее впервые, на основе ученического договора, заключаемого между работодателем и работником.

Переподготовка организуется с целью освоения новой профессии и обеспечения трудовой мобильности высвобождающихся работников, которые в связи с изменением производственных условий не могут быть использованы по прежней профессии.

Наряду с переподготовкой практикуется обучение работников вторым (смежным) профессиям, что позволяет расширить их профессиональный профиль и применять более рациональные формы организации труда.

Повышение квалификации рабочих представляет собой систематически проводимую работу по развитию профессионального мастерства по имеющейся профессии путем освоения необходимых теоретических знаний, практических умений и навыков, которые позволяют выполнять более сложные работы.

Подготовка, переподготовка, и повышение квалификации работников проводится на учебно-производственной базе организации, в учебных центрах государственной службы занятости, а также в учреждениях начального, среднего и высшего профессионального образования.

Корпоративное обучение позволяет создать активную среду внутри компании, которая не только аккумулирует уже имеющиеся знания и навыки, но и позволяет быстро усваивать новый опыт, усиливая конкурентные преимущества компании.

Формы и методы обучения могут быть различны. Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки.

В системе обучения насчитывается около 50 различных методов обучения

на рабочем месте и вне рабочего места. Их все можно сгруппировать в три большие группы:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы (или без отрыва от производства);
- методы обучения вне рабочего места (или с отрывом от производства);
- методы, одинаково подходящие для любого из этих двух вариантов.

Форма проведения обучения - на рабочем месте или с отрывом от производства – будет определяться используемыми методами обучения.

Обучение без отрыва от производства: работник обучается там же, где работает, то есть в привычной для него рабочей обстановке. Обучаемый работник использует настоящие рабочие инструменты, то же оборудование, документацию, материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места. Такое обучение обычно проходит в специально оборудованных классах, в учебных заведениях и т.п. Обучаемый работник не работает, он только упражняется в выполнении работы. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании - работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний (корпоративное обучение), или в колледже/техникуме/университет.

Эти методы не исключают друг друга, так как обучение с отрывом или без отрыва от производства может быть совмещено. Выбор методов обучения также зависит от уровня подготовки сотрудников, его квалификации, будущих требований.

Их многообразие обязывает дифференцировать с должным вниманием сроки переподготовки и повышения квалификации будущих руководителей, а периодичность учебы определять исходя из уровня и динамики технико-организационного состояния производства. В таблице 1.2 представлены различные методы обучения, используемые организациями в ходе реализации



систематической модели обучения резервистов.

Таблица 1.2

### Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека.	Деловые игры - коллективная игра, в которой в ситуации, приближенной к реальной, участники получают свою роль, выполняя задачу и принимая решения
Наставничество - закрепление за работников наставника, который передает свои умения и навыки в процессе работы, обучая нового сотрудника.	Учебные ситуации – постановка управленческой ситуации с вопросами для анализа. Метод хорош тем, что здесь работника не ограничивают во времени
Делегирование - передача сотрудникам определенных полномочий и обязанностей. Такой метод не только повышает квалификацию сотрудника, но и повышает его мотивацию	Моделирование - воспроизведение реальных условий работы.
Метод усложняющих заданий – специальная программа обучения, которая строится от простого к сложному, а на конечном этапе – самостоятельное выполнение работы	Тренинг сензитивности - участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.
Ротация – перемещение работника по «горизонтали», как правило, по той же профессии, но в другие подразделения. Повышается квалификация и уровень взаимоотношений между подразделениями	Ролевые игры - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и получает подтверждение правильности своего поведения.

Большинство указанных методов комбинируются между собой. На пересечении находятся такие методы, как брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение.

У каждого метода есть свои минусы и плюсы, но главный критерий их выбора – это способность с помощью конкретного метода обучения достичь

целей организации через достижение целей обучения конкретного работника.

Применяется также классификация методов обучения, которая делит их на две большие группы:

- традиционные;
- методы активного обучения.

К традиционным методам относят, в основном, лекции и семинары. А методы активного обучения – это различного рода тренинги, деловые игры, поведенческое моделирование, метод конкретных ситуаций, баскет-метод.

Таким образом, для формирования системы подготовки и обучения персонала необходимо читать все составляющие этой системы: определение потребностей, целей обучения, выбор методов, организация самого процесса, мотивация персонала, а также немаловажно задействовать в данном процессе линейных менеджеров, а не только специалистов службы персонала.

Что касается обучения различных категорий сотрудников, то здесь тоже есть своя специфика, которая обусловлена особенностями выполнения текущих задач на рабочих местах каждым сотрудником, а также уровнем общей подготовки и специальных знаний каждого. Например, если для рабочего хорошо подойдет такой метод обучения, как повышение квалификации или наставничество. В то время, как для руководителей лучше подойдет метод тренинг развития руководящих качеств, обучение по программе MBA и проч.

При выборе методов обучения для различных категорий сотрудников необходимо также учитывать психологические особенности, такие как отношение к обучению, особенности восприятия и проч.

Конечно, на выбор форм и методов обучения будут иметь большое влияние также финансовые возможности организации: если они достаточные, то обучение можно организовать с привлечением сторонних специалистов, если нет – то силами службы управления персоналом.

Если говорить о рабочих профессиях – то обучение вторым профессиям и переквалификация вполне смогут провести профильные технические училища или наиболее опытные рабочие высокого разряда самой организации.

Некоторые организации у себя на производстве формируют такие учебные цеха или участки, на которых установлено оборудование и где рабочие могут научиться конкретно на практике новым навыкам или освоить смежную профессию, не мешая основному производству (например, на машиностроительных заводах фрезеровщик может овладеть специальностью токаря). В качестве преподавателей могут выступить конструкторы и технологи предприятия, а также опытные рабочие, как уже говорилось выше.

Последнее время сфера HR движется в сторону цифровизации и диджитализации. Не осталась без внимания и подсистема обучения персонала.

Многие организации уже давно используют возможности интернета и «удаленки» для корпоративного обучения. Это позволяет обучать одновременно большое количество сотрудников, которые территориально находятся в разных местах, городах, регионах и даже странах. Увеличила тенденцию к такого типа обучению и пандемия коронавируса, которая сильно повлияла на все аспекты ведения бизнеса.

Цифровизация обучения позволяет проводить обучение быстро, качественно, в любое время, в любом месте, а также стандартизировать это обучение.

Для того чтобы максимально вовлечь сотрудника в процесс обучения, многие крупные компании начали экспериментировать с виртуальной или дополненной реальностью.

Например, UPS использует шлемы виртуальной реальности для обучения водителей, а промышленные предприятия — специальные планшеты для инвентаризации помещений или инспекции деталей в дополненной реальности.

Цифровые тренинги в VR-пространстве хорошо автоматизируются и позволяют компании экономить ресурсы, а персоналу — полностью довериться новым впечатлениям от технологического прогресса.

Подводя итог вышесказанному, сделаем ряд выводов:

- формы и методы обучения различны, выбираются организацией самостоятельно в зависимости выбранной стратегии бизнеса, от целей и задач

обучения, бюджета на обучение и категории обучаемого персонала (например, рабочего не отправишь на курсы MBA, а руководителя – на обучение второй профессии, так как это будет неэффективно, не соответствует стратегическим целям компании);

- стратегия бизнеса влияет на стратегию обучения, так как обучение, являясь составной частью системы управления персоналом, является также и частью стратегического направления деятельности предприятия;

- несмотря на множество имеющихся методов обучения, эффективными, будут всегда те, которые имеют практико-ориентированную направленность;

- на изменение методов и форм обучения большое влияние оказывает цифровизация HR-процессов.

### 1.3 Современные подходы к формированию системы обучения персонала

В рамках современного подхода к обучению и развитию персонала человеческие ресурсы рассматриваются как главный ресурс компании. Ее конкурентным преимуществом становятся талантливые сотрудники. Причем рынок труда характеризуется тем, что именно компаниям нужны сотрудники, высококлассные специалисты. Люди склонны к смене компаний, а их обязательства перед компаниями краткосрочны. Люди требуют уже не только гарантии занятости, а гораздо больше. Поэтому система обучения и развития персонала в компании призвана решать следующие задачи:

- увеличение стоимости ключевого ресурса организации – ее сотрудников, для обеспечения организации конкурентным преимуществом;

- создание определенной среды в организации, которая поощряет стремление сотрудников к обучению и развитию;

- развитие сотрудников и повышение их показателей труда, способствующих росту сотрудников внутри организации, чтобы в будущем, насколько это возможно, удовлетворять потребности компании за счет ее внутренних человеческих ресурсов;

- ускорение процесс формирования новых знаний у начинающих сотрудников;

- обучение и развитие наиболее талантливых сотрудников организации, для того чтобы они работали на том уровне ответственности, который они могут достичь.

В рамках современного подхода к обучению и развитию персонала сформировалось несколько концепций и подходов, получивших широкое распространение:

- теория организационного обучения;
- концепция обучающейся организации;
- концепция обучения через корпоративную культуру;
- «война за таланты».

Организационное обучение - приспособление той или иной организации к изменяющимся условиям и проблемным ситуациям окружающей среды посредством получения и переработки информации, необходимой для выработки и принятия оптимальных решений.

Выделяют четыре составляющих организационного обучения:

- приобретение знания,
- распространение информации,
- интерпретация информации
- организационная память.

Обучающаяся организация — это организация, в которой нельзя не учиться, потому что обучение вплетено в повседневные операции. Можно определить обучающуюся организацию как организацию, в которой вживлена философия прогнозирования, реагирования и ответа на изменения, комплексность и неопределенность организационного окружения. Скорость, с которой организация обучается, может стать единственным удерживаемым конкурентным преимуществом.

Точно так же, как люди, организации могут быть неспособными к обучению. Само по себе обучение не делает человека более эффективным. По

способность обучаться является важным конкурентным преимуществом. Капитал, труд, сырье, даже технологии и знания - могут быть скопированы конкурентами, но никто не в состоянии купить, скопировать или воспроизвести способность организации учиться. Способность учиться и, главное, быстро преобразовывать новые знания в действия - это не просто обучение на основе проб и ошибок, а целенаправленная стратегия.

Неспособность обучаться не позволит компании бороться со своими проблемами, что в результате приведет к снижению эффективности и конкурентоспособности.

Еще одной концепцией в рамках современного подхода является обучение через корпоративную культуру.

Организационная культура формируется на базе системы ценностей, отношений и верований, которая управляет действиями и поведением отдельных людей, составляющих организацию. Чтобы способствовать обучению, культура организации должна порождать такой климат, в котором как индивидуальное, так и организационное обучение и знание ценятся очень высоко. Эта культура должна побуждать людей постоянно подвергать сомнению существующую практику в поисках улучшений, способствующих развитию способностей их организации. Кроме того, люди должны поощряться за попытки ведения бизнеса новыми методами. Культура должна стимулировать развитие знаний. Полномочия индивидуумов – критическая цель культуры обучения.

Создание культуры обучения предполагает:

- придание знаниям высокой ценности;
- стимулирование сомнений и экспериментирования через делегирование полномочий индивидуумам;
- создание атмосферы доверия для стимулирования обмена знаниями;
- практическое обучение с целью обмена неявными знаниями.

Культура обучения должна выходить за пределы организации и распространяться на систему организационной кооперации и

сотрудничества. Это делает возможным обучение и обмен знаниями и способностями на меж организационном уровне. Такой обмен ускоряет процесс обучения, порождая синергию между способностями и знанием взаимосвязанных организаций.

Чем больше уровней иерархии проходят идеи и знания, тем больше они искажаются. К тому же иерархия препятствует меж функциональных и горизонтальных связей. По этим соображениям плоские организационные структуры больше подходят для организации эффективного управления знаниями. Плоские структуры организации также помогают в координации и контроле знаний.

Сетевые организационные структуры, вероятно, являются самыми подходящими для формирования культуры обучения. Такие организации имеют незначительную иерархию и могут принимать разнообразные формы. Они основаны на общей вере в эффективность индивидуальных полномочий, которая является фундаментальной при создании культуры обучения в организации. Не существует единственной структуры, которая уникально способствовала бы обучению, однако сетевые структуры, которые являются плоскими с низкими функциональными барьерами, способствующими развитию функциональных связей, следует признать наиболее эффективными.

Принципиально новый взгляд на построение системы обучения и развития персонала в организации сформировался в рамках подхода «война за таланты».

В основе подхода лежит масштабное исследование, которое было проведено компанией McKinsey с целью выяснить, какой именно фактор в условиях новой экономики определяет успех компании. На первом этапе, в 1997 году, в нем приняли участие 6000 руководителей из 77 крупных американских корпораций. На втором этапе - в 2000-м - опрашивались представители 35 крупных и 19 средних компаний.

В конце 1990-х годов экономика переживала бурный подъем, а работодатели гонялись за потенциальными сотрудниками и стремились



удержать персонал. Компании предлагали большие премии за согласие работать у них, работники просили о повышении зарплаты через три месяца после своего прихода, а хедхантеры переманивали перспективных сотрудников, не успевших даже освоиться на новом месте. Война за таланты ярко проявилась в лихорадке найма и удержания сотрудников в конце 1990-х годов. Она незаметно началась в 1980-е, привлекла всеобщее внимание в 1990-е и продолжит определять новые условия работы в следующие десятилетия. По мнению авторов именно талант — главный фактор, определяющий успех компаний, а способность компании привлекать, развивать и удерживать таланты будет главным конкурентным преимуществом еще много лет.

Таким образом, современные подходы к формированию системы обучения персоналом охватывают несколько взаимосвязанных подсистем управления персоналом организации.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «РУССКИЙ ПРОФИЛЬ»

### 2.1 Общие сведения о компании ООО «Русский профиль»

ООО «Русский профиль» - лидер Российских производителей алюминиевых порогов для напольных покрытий. Производство алюминиевых порогов и накладок на ступени, алюминиевых профилей для окантовки керамической плитки. Продажа напольных покрытий и аксессуаров для напольных покрытий.

Компания постоянно расширяет свой ассортимент и предлагает широкий выбор напольных покрытий лучших мировых производителей линолеума, ламината, подложки, плинтуса, клея для напольных покрытий и, конечно, порогов собственного производства. Прямые контракты с ведущими российскими и европейскими производителями ламината и линолеума позволяют компании предложить лучший ассортимент нашим покупателям и высокое качество.

Компания имеет 8 филиалов по всей России: Москва, Ростов-на-Дону, Севастополь, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск, Иркутск, Владивосток. Каждый филиал имеет склад с достаточным товарным запасом продукции, что позволяет осуществлять поставку товара в короткие сроки на всей территории России и в страны ближнего зарубежья.

Юридический адрес: 660064, Красноярский край, город Красноярск, Капитанская улица, дом 10 корпус 1, помещение 2.

Руководитель: генеральный директор Петров Сергей Валерьевич.

Основной вид деятельности: производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей.

Организационная структура ООО «Русский профиль» - гибридная. На практике многие из классических структур в чистом виде не существуют. Часто организации используют гибридную структуру (hybrid structure),

комбинированные характеристики которой соответствуют ее специфическим стратегическим потребностям. Для того чтобы избежать недостатков отдельных структурных схем и воспользоваться их преимуществами, многие организации комбинируют характеристики функциональной, тематической (продуктной), региональной, горизонтальной или модульной структур.

Один из наиболее часто используемых гибридов сочетает в себе характеристики функциональной и дивизиональной структур. Когда размеры организации увеличиваются и она выпускает несколько видов изделий или работает на различных рынках, то обычно она организуется по самостоятельным дивизиональным направлениям.

Функции, необходимые для работы по каждому изделию или рынку, децентрализуются и передаются самостоятельным структурным единицам. При этом некоторые функции, особенно требующие роста специализации, остаются относительно неизменными, и их гораздо экономичнее не выносить за рамки штаб-квартиры.

Данную схему применила и компания «Русский профиль», выделив филиалы в качестве относительно самостоятельных структур.

Основные экономические показатели деятельности организации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

#### Основные технико-экономические показатели деятельности

#### ООО «Русский профиль»

Наименование	2020 год	2021 год	Абсол. изменение	Темп роста, %
Объем продаж, тыс.руб.	938000	1100000	162000	117,3
Себестоимость, тыс.руб.	894000	1045000	151000	116,9
Прибыль, тыс.руб.	44000	55000	11000	125,0
Рентабельность, %	4,7	5,0	0,3	106,6
Численность, чел	138	150	12	108,7
Производительность труда,	6797,1	7333,3	536,2	107,9
Средняя заработная плата, руб.	40950	43300	2350	105,7

За анализируемый период вырос объем продаж компании на 162 млн.руб., или на 17,3%. Себестоимость продукции также выросла, однако меньшими темпами (на 16,9%), что в итоге привело к росту прибыли на 25% (или на 11 млн.руб.) и повышению рентабельности продаж на 6,6%.

28 июля 2019 года завод «Русский профиль» получил сертификат в системе экспортного бренда страны MADE IN RUSSIA, созданного для повышения узнаваемости известных Российских брендов и продукции за рубежом. Сертификация MADE IN RUSSIA, выданный компании «Русский профиль» дает следующие преимущества:

- значительно повышает конкурентоспособность;
- увеличивает уровень доверия со стороны клиентов и партнеров к продукции торговой марки «Русский профиль»;
- дает право компании «Русский профиль» на размещение знака MADE IN RUSSIA на упаковке продукции;
- использовать знак RUSSIAN EXPORTER, который в свою очередь указывает на то, что компания является Российским производителем, подтвердившим опыт и деловую репутацию, а сведения о нем внесены в Реестр добросовестных экспортеров.

Сертификат действителен до 27 июля 2021 года. Сертификация по данному стандарту гарантирует покупателю, что продукция компании «Русский профиль» безопасна и действительно произведена в России.

## 2.2 Анализ кадровых показателей в компании ООО «Русский профиль»

Анализ кадровых показателей начинают с исследования состава персонала в таблице 2.2.

Данные таблицы 2.2 говорят о том, что к 2020 году в компании наблюдался прирост численности персонала на 12 человек или на 8,7%, в том числе за счет роста численности специалистов на 4 человека или на 22,2%, рабочих на 6 чел. или на 5,9%, в том числе обслуживающего персонала на 2

человека или на 18,2%.

Таблица 2.2

Состав персонала ООО «Русский профиль» в 2019-2020 гг., чел.

Категория персонала	2020 год	2021 год	Абс. отклон-е	Темп роста, %
Всего	138	150	12	108,7
в том числе				
Руководители	6	6	0	100,0
Специалисты	18	22	4	122,2
Рабочие	101	107	6	105,9
Обслуж.персонал	11	13	2	118,2
прочие	2	2	0	100,0

Анализ качественного состава организации представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав персонала ООО «Русский профиль» в 2019-2020 гг., чел.

Категория персонала	2020 год	Уд. вес, %	2021 год	Уд.вес, %	Абсол. отклонение	Темп роста, %
Всего	138	100	150	100	12	108,7
Рабочий стаж						
до 1 года	33	23,9	35	23,3	2	106,1
от 1 до 5 лет	92	66,7	102	68	10	110,9
от 5 до 10 лет	11	8	11	7,3	0	100,0
свыше 10 лет	1	0,7	3	2	2	300,0
Образование						
высшее	29	21	29	19,3	0	100,0
Средне-специальное	86	62,3	95	63,3	9	110,5
прочее	23	16,7	27	18	4	117,4
Возраст						
18-25 лет	86	62,3	96	64	10	111,6
25-40 лет	40	29	45	30	5	112,5
40-55 лет	6	4,3	5	3,3	-1	83,3
свыше 55 лет	7	5,1	5	3,3	-2	71,4
Пол						
Мужчины	94	68,1	105	70	11	111,7
Женщины	44	31,9	45	30	1	102,3

Как видно из таблицы 2.3, в 2020 году наблюдается рост численности персонала по стажу до 1 года на 2 человека или на 6,1%, по стажу от 1 до 5 лет – на 10 человек или на 10,9%, по стажу свыше 10 лет – на 2 чел. или на 200%.

Доля персонала со стажем 1-5 лет максимальна и составляет 66,7% в 2020 году, к 2021 году она увеличивается на до 68%. Доля персонала со стажем до 1 года также немалая и составляет 23,9% в 2020 году, к 2021 году она снижается до 23%. Доля персонала по стажу свыше 10 лет минимальная.

Численность персонала с высшим образованием в компании не изменилась в 2021 году, ее доля составляет 19,3%. Наибольший удельный вес занимает численность персонала со средне-специальным образованием. Численность растет на 9 человек, растет также и удельный вес – в 2021 году он составил 63,3%. На рисунке 2.1 отражена образовательная структура персонала компании.

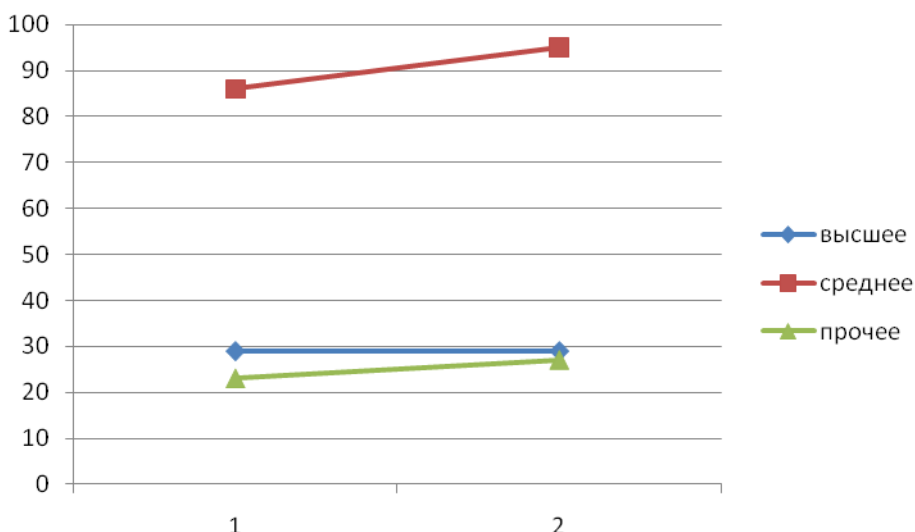


Рис. 2.1 - Динамика образовательной структуры персонала  
ООО «Русский профиль» в 2020-2021 гг., %

Данные рисунка 2.1 свидетельствуют о том, что в структуре персонала доля сотрудников со средним образованием максимальна. В целом картина

свидетельствует о необходимости повышения образовательного уровня персонала в среднем по организации.

Если говорить о возрастном составе сотрудников организации, то наибольший удельный вес принадлежит сотрудникам в возрасте до 25 лет (64% в 2021 году). Затем идет группа в возрасте от 25 до 40 лет (в 2021 году – 45 человек и 30% доли в общей численности). Такая структура говорит о том, что персонал в компании ООО «Русский профиль» является очень молодым, а это означает, что компании требуется проводить отдельную работу с молодыми кадрами в плане обучения и развития.

На рисунке 2.2 отражена гендерная структура персонала.

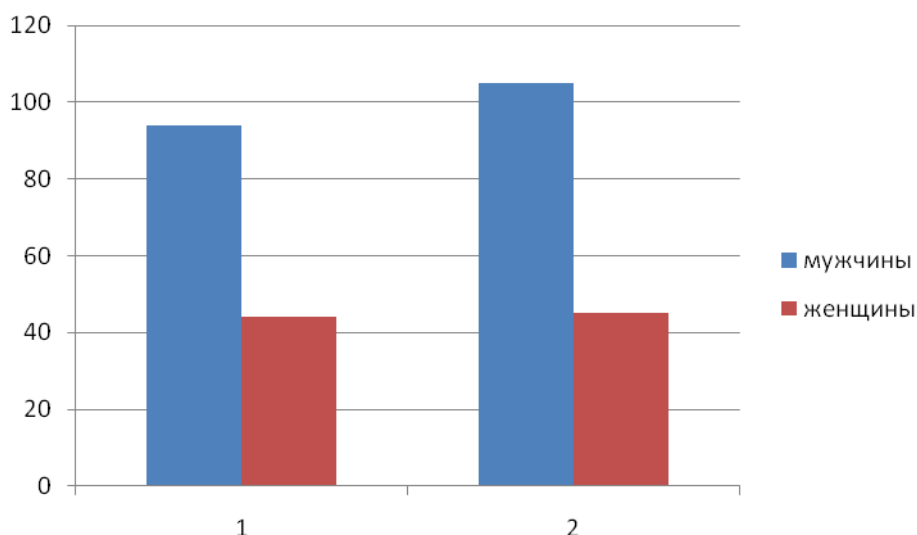


Рис. 2.2 – Динамика гендерной структуры персонала ООО «Русский профиль» в 2020-2021 гг., чел.

В структуре персонала компании преобладают мужчины (70% в 2021 году). Следующим этапом является анализ движения трудовых ресурсов компании в таблице 2.4.

По данным таблицы видно, что увеличивается количество принятых сотрудников, но растет также численность уволившихся, хоть и не такими темпами.

Все показатели движения персонала увеличились в 2021 году, в том числе коэффициент текучести персонала, рост которого свидетельствует о негативных тенденциях, связанных с управлением персоналом, в том числе рост этого показателя вызывает необходимость анализа таких процессов, как подбор и отбор персонала, адаптацию, развитие и карьерное планирование, работа с кадровым резервом, то есть практически все подсистемы.

Таблица 2.4

## Показатели движения персонала ООО «Русский профиль»

№ п/п	Показатель	2020 год	2021 год	Абсолютное отклонение
1	Численность персонала на начало года, чел.	136	140	4
2	Принято, чел.	28	46	18
3	Выбыло всего, чел.	24	26	2
	в том числе			
4	по собственному желанию	20	23	3
5	за прогулы	2	2	0
6	в связи с призывом в армию, на пенсию	2	1	-1
7	Численность персонала на конец года, чел.	140	160	20
8	Среднесписочная численность, чел.	138	150	12
9	Коэффициент оборота по приему	20,3	30,7	10,4
10	Коэффициент оборота по увольнению	17,4	17,3	-0,058
11	Коэффициент общего оборота	37,7	48,0	10,3
12	Коэффициент текучести	15,9	16,7	0,7

В подразделе проанализированы показатели деятельности ООО «Русский профиль». По результатам анализа можно говорить о наличии некоторых проблем в подсистемах управления персоналом.

### 2.3 Анализ организации и основные результаты обучения в ООО «Русский профиль»

Для анализа были использованы следующие документы организации:

1. Приказы и акты о результатах аттестации работников.



2. Приказы об обучении.
3. Приказы о стажировках.
4. Инструкции по охране труда.
5. Программы обучения.
6. Должностные инструкции.

Повышение квалификации кадров требуется сотрудникам ООО «Русский профиль» для полноценного исполнения трудовых обязанностей. Вся система состоит из нескольких последовательных этапов:

- на первом проводится непосредственная профессиональная подготовка кадров;
- на втором осуществляется углубление, расширение и дополнение ранее приобретенных знаний, навыков, способностей.

Организация всего процесса обучения проводится по заранее составленному плану – схеме (рисунок 2.3).

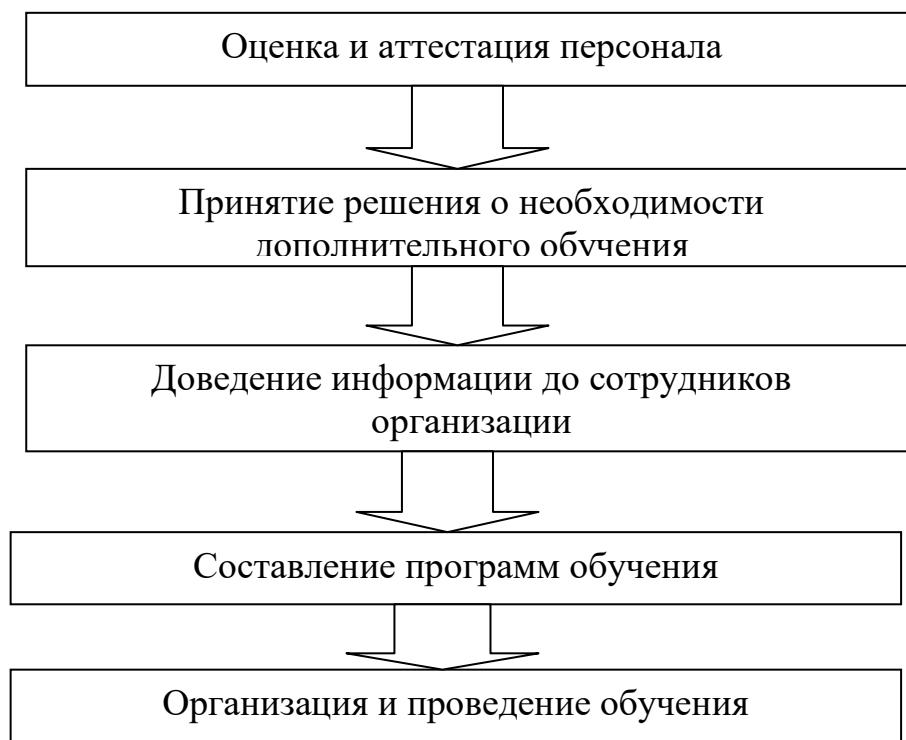


Рис. 2.3 – Схема организации обучения персонала  
ООО «Русский профиль»

Организацией обучения в первую очередь занимаются специалисты отдела кадров на основании поступающих от руководителей планов по обучению, согласованных с вышестоящим руководителем или генеральным директором.

Обучение и развитие персонала в организации является приоритетной задачей менеджмента. Обучение затрагивает различные категории персонала, а также проводится с применением различных программ. Выделяют пять основных направлений обучения работников в рассматриваемой организации:

1. Производственное обучение и подготовка работников в рамках адаптационных мероприятий при приеме нового работника, а также в случае перевода на новую должность внутри нее.

Программы для двух типов адаптации несколько различаются. В первом случае акцент делается на знакомство с организацией в целом, общими правилами и нормами; а во втором – на специфике работы подразделения и нового рабочего места.

Программы дифференцированы для двух категорий персонала:

1. Производственные рабочие.
2. Руководители, специалисты, служащие.

Центральное место в программе адаптации новых работников занимает видео-презентация «Русский профиль». Это небольшой фильм, в котором кратко рассказывается об истории создания компании, ее успехах, организационной структуре и взаимосвязи подразделений. Дальнейшее обучение производится на рабочем месте путем ознакомления работников с должностными инструкциями, рабочими регламентами, внутренними локальными нормативными актами.

Обучение в период адаптации имеет следующие формы и методы:

- в производстве – наставничество, обучение на рабочем месте, метод наблюдения, повторения трудовых операций. Наставниками являются опытные сотрудники, которые закрепляются за новичком приказом по организации. Отдельного Положения о регулировании деятельности наставников в

организации нет. Приказом определяется период наставничества, планируемый результат и вознаграждение наставника. Вознаграждение наставника составляет 10, 7,5. и 5 тыс.руб. соответственно за 3 месяца адаптации, которая формально совпадает в период испытательного срока. Результат адаптации – это выход работника на нормы выработки, принятые в цехе. Если новичок не увольняется в течение 1 года работы, то по его окончании наставнику данного работника выплачивается годовая премия в размере его средней заработной платы;

- в офисе – метод наблюдения, выполнения работы под руководством более опытного работника.

2. Повышение квалификации работников. Здесь содержание программы будет зависеть от подразделения (выделяют производство и офис, а также подразделения по продажам, инженерно-технический персонал).

Разница в программах основывается на разнице в основном персонале: если в производстве это, в основном, мастера, бригадиры, техники, то офисные сотрудники представлены различными профессиями, такими как экономист, бухгалтер, специалист по персоналу, менеджер по продажам, инженер и проч. Такое обучение проводится обычно внутри организации силами головного офиса.

3. Обучение по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды (то есть это обязательное обучение ответственных работников, а также программы инструктажей на рабочих местах). Это обучение проводится сторонними организациями, имеющими соответствующие лицензии и разрешения. Внутри компании обучение проводится в виде инструктажей по инструкциям по работе с электроприборами, по правилам пожарной безопасности, правилам оказания первой медицинской помощи, правилам поведения в случае чрезвычайных ситуаций и проч.

Общий перечень инструкций делится на обязательные для всех категорий персонала, а также специальных для отдельных категорий. Например, персоналу, не имеющему группу допуска по электробезопасности и персоналу с

группой допуска по электробезопасности выдаются для ознакомления разные инструкции.

4. Участие в семинарах и конференциях по направлениям, например, обучение для менеджеров по продажам, технических специалистов, управленцев и т.д., то есть обучение проводится общее для представителей одной профессии, независимо от их структурной принадлежности. Обучение проводится в основном силами головного офиса.

5. Целевые программы обучения для формирования кадрового резерва, в которых представлены несколько уровней обучения:

- обучение высшего звена управления головного офиса;
- обучение руководителей среднего и низшего уровней управления (прошедших ассесмент-центр);
- отборочное обучение для руководителей среднего и низшего уровней управления.

Долгосрочных индивидуальных планов обучения в организации не составляется.

Таким образом, обучение охватывает практически все категории работающих.

В 2020 году обучением было охвачено 125 человек, из них:

1. Профессиональную подготовку – 30 человек.
2. Профессиональную переподготовку – 12 человек.
4. Повышение квалификации – 8 человек.
5. Получение высшего образования – 32 человека.
6. Получение среднего образования – 17 человек.

В таблице 2.5 представлена информация о структуре проведенного обучения в организации в соответствии с различными формами в разрезе категорий сотрудников.

По данным таблицы можно сделать вывод, что профессиональную подготовку и переподготовку, а также получение среднего образования проходят только рабочие и служащие, а повышение квалификации и получение

высшего образования затрагивает все категории сотрудников в разной степени.

Таблица 2.5

Структура полученного обучения за 2021 год в ООО «Русский профиль», %

Категории персонала	Проф. подготовка	Проф. переподготовка	Повышение квалификации	Получение высшего, второго высшего образования	Получение средне-специального образования
Руководители	-	-	12	12	-
Специалисты	-	-	42	29	-
Служащие	-	5	8	47	30
Рабочие	100	95	38	12	70
Всего	100	100	100	100	100

Однако до настоящего времени отсутствует четкий регламент по проведению обучения. Обучение носит, как правило, неплановый характер. Часто обучение организует головной офис в Красноярске, куда приглашаются все специалисты филиалов. Это обеспечивает единый корпоративный подход к обучению, однако несколько сужает круг рассматриваемых вопросов.

Учитывая филиальную структуру организации, руководство при организации обучения старается активно использовать новейшие интернет-технологии для обучения: видеоконференции, обучение по скайп.

Если говорить о показателях обучения, то в среднем около 80% персонала проходят те или иные виды обучения, что является весьма неплохим показателем.

Рассмотрим также исполнение показателей эффективности обучения с 2020 по 2021 годы (таблица 2.6).

По данным таблицы видно, что показатели эффективности обучения растут: приближается к 100% показатель выполнения плана обучения, растет количество обученных сотрудников, а также показатель ROI вышел в положительное значение. Растут также затраты на обучение одного сотрудника, но это связано с ростом цен на обучение, а также с увеличением доли

дорогостоящего обучения в общем плане обучения.

Таблица 2.6

Исполнение показателей эффективности системы обучения в компании

Показатели	2020	2021	Изменение, +/-
Исполнение плана по обучению, %	87	93	8,0
Количество обученных сотрудников всего, чел., в т.ч.	115	125	10
Затраты на обучение одного сотрудника, руб/чел	2300	2890	1090,0
ROI, %	2,5	2,0	8,7

Имеющиеся показатели эффективности обучения для большего понимания картины в целом необходимо уточнять, например, верно ли считаются доходы, полученные в связи с обучением, которые берутся в расчет ROI. Просто количество обученных сотрудников показывает только статистику, более показателен показатель выполнения плана по обучению.

Интервью с руководителями и ведущими специалистами организации показали основные недостатки системы обучения, принятой в организации, с их точки зрения:

1. Отсутствие плана обучения. Незапланированное обучение пусть и приносит новые знания, однако отвлекает от работы и не всегда проводится в удобное время.

2. Мало обучения, проводимого сторонними специалистами или специалистами других отраслей, что не позволяет расширить профессиональный кругозор: обучение проводится в основном только в рамках отраслевой структуры.

3. Нечеткое распределение обязанностей по обучению (кто за что отвечает из должностных лиц – руководитель подразделения, специалист отдела кадров и т.д.).

4. Отсутствие обратной связи по обучению, не проводится оценка

эффективности обучения.

В интервью приняли участие 20 человек, в том числе 4 руководителя и 16 специалистов. Интервью проводилось в виде индивидуальной беседы с каждым из сотрудников организации. Полученные ответы были сгруппированы по трем видам ответов: положительные, отрицательные, нейтральные (затрудняюсь ответить). В итоговую картину попали ответы «нет».

В ходе интервью задавались следующие вопросы.

Выводы по результатам эмпирического исследования следующие:

1. Обучением охвачены все категории сотрудников.
2. Применяются различные формы и методы обучения в зависимости от категорий сотрудников и целей обучения.
3. Отсутствует планирование обучения.
4. Отсутствует оценка результатов обучения.
5. Отсутствует четкое разграничение ответственности за организацию и результаты обучения.

На основании анализа документов, проведенного опроса можно говорить о том, что обучением охвачены все категории работающих, обучение проводится как внутри компании, так и вне ее.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ООО «РУССКИЙ ПРОФИЛЬ»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы обучения ООО «Русский профиль»

Проведенная диагностика основных направлений деятельности организации выявило ряд недостатков в деятельности, как в части экономических показателей, так и отдельных его структурных направлений.

Исходя их тематики, основной акцент был направлен на оценку и понимание особенностей функционирования системы обучения персонала, основной целью которого, является следующее:

- приведение в единство стратегических целей организации с целями обучения в организации и индивидуальными целями сотрудников;
- формирование непрерывного механизма обучения с целью максимизации получаемого эффекта;
- оценка эффективности персонала и результатов его обучения;
- формирование и укрепление необходимой для достижения целей организации корпоративной культуры;
- создание мотивационного вектора у сотрудников для обучения.

Для получения наибольшей эффективности от обучения необходимо вписать его в стратегические цели организации, с разработкой четких требований к формируемым компетенциям обучаемых сотрудников.

Также важно учитывать контингент обучающихся, которые имеют ряд своих возрастных особенностей:

- взрослый контингент избирателен и самостоятелен, не воспринимает директивное управление процессом его обучения;
- обучение должно соответствовать актуальным профессиональным потребностям;
- профессиональные представления сформированы образованием, опытом



и реальной ситуацией;

- требователен к предъявляемому учебному материалу (предпочитает практикоориентированный) и в большей степени придерживается включенных форм обучения;

- эффективность получаемых знаний на прямую зависит от степени их дальнейшего использования в профессиональной деятельности.

Нами предлагается внедрение многоуровневой системы непрерывного обучения, направленного на формирование необходимых профессиональных навыков и компетенций, с последующим созданием культуры обучения, как основного компонента сохранения конкурентоспособности на рынке услуг (см. таблица 3.1).

Таблица 3.1

#### Уровни внедрения системы обучения персонала

Уровень	Характеристика
Профессиональный уровень	Формирование и готовность демонстрации необходимой профессиональной компетентности (знания, умения и опыта деятельности), согласно разработанным стандартам
Мотивационный уровень	Готовность и способность сотрудников решать профессиональные задачи с наличием внутренней заинтересованности
Корпоративный уровень	Формирование организационной культуры, ставящей обучение, в один из основных факторов развития

Представленная таблица отражает последовательность формирования культуры обучения на предприятии, но для полного понимания механизмов взаимодействия этапов и форм предлагаемого обучения, в том числе их роль в развитии персонала, предлагается разработанная модель, представленная на рисунке 3.1.

Представленная модель в полной мере отражают последовательность формирования и развития системы управления персоналом на предприятии, и предполагает последовательность или этапность.



Рис. 3.1 – Модель организации обучения персоналом в компании  
ООО «Русский профиль»

Важным в реализации поставленной цели является определение форм организации обучения на каждом этапе развития системы.

На первом этапе, основной задачей которого является формирование компетентности, предполагается ориентация на внешние формы обучения, в целях расширения и интеграция опыта сотрудников организации с имеющимися наработками в отрасли сферы услуг. К обучению в сторонних организациях привлекаются сотрудники наиболее перспективные и планируемые для дальнейшего продвижения внутри компании.

На втором этапе реализации программы, которая в большей степени направлена на формирование мотивации к обучению, формой становится

внутренние семинары, которые будут проводиться перспективными сотрудниками прошедшими обучение в сторонних урбанизациях на 1 этапе.

Мотивационная составляющая заключается в создании потребности в обучении у других сотрудников, как фактор, отличающий их среди всех остальных, как пример для подражания. При этом основной ценностью становится обучение и его результаты. Механизм действий на данном этапе организован по той же схеме, что и на первом.

А вот на третьем этапе формирования корпоративного уровня предлагается внедрение дистанционного обучения, которое имеет ряд преимуществ, в том числе в полной мере соответствует максимизации обучения среди сотрудников при минимизации затрат на него:

- уменьшение затрат на обучение благодаря снижению издержек на обучение;
- обучение без отрыва от производства;
- снижение энергозатрат при обучении у сотрудников.

В настоящее время рынок образовательных услуг, в том числе дистанционных предлагает широкий набор программного обеспечения, создающего все условия для индивидуализации образовательных траекторий сотрудников и их оптимизация для целей и задач компании различных сфер бизнеса.

Данные программные продукты характеризуются:

- удобным интерфейсом, адаптированного для пользователей;
- отсутствием клиентских лицензий;
- высокой производительностью и адаптированностью под автоматизированные системы компаний;
- хорошим оформлением и вариативностью фонда оценочных средств;
- возможностью объединения нескольких систем в единую образовательную среду;
- коротким сроком установки и настройки.

Данные программные продукты представляют собой объединённую информационную систему, воплощающую концепцию дистанционного обучения, которая посредством интернет технологий организывает обучение по любой специальности любого количества обучающихся вне зависимости от их территориального нахождения.

Программа составляет учебные курсы в зависимости от индивидуальных потребностей обучающихся.

В качестве учебных материалов могут быть использованы не только тексты, но и иллюстрации, фотографии, аудио и видеозаписи.

Система состоит из 3х модулей:

- дистанционное обучение
- электронные учебники;
- практические интерактивные тренинги по пройденным курсам;
- модуль аттестации.

Большим плюсом системы является возможность создания таких образовательных курсов. Которые в наибольшей степени отвечают тактическим и образовательным задачам организации.

В результате внедрения системы, которая будет функционировать систематически, планируется к созданию системы корпоративного обучения и как следствие ее развитие.

Согласно выявленным недостаткам в функционировании организации и проблематики в рамках темы дипломного исследования была составлена программа, отражающая уровень планирования, реализации и контроля предлагаемых мероприятий (см. таблица 3.2).

Целью предлагаемых мероприятий является внедрение полноценной системы обучения персонала, которая в свою очередь, при условии ее внедрения, позволит решить часть имеющихся недоработок в других системах, потому как управление персоналом это взаимосвязанный механизм различных управленческих факторов.

Таблица 3.2

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы обучения  
персонала

Параметры	Компоненты проекта
Основные проблемы выявленные в компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несоответствие компетентности специалиста по управлению персоналом, выполняемым им функциям;</li> <li>- превышение количества функциональных обязанностей специалиста по управлению персоналом норме производительности на единицу трудового времени;</li> <li>- недостаточность используемых средств отбора;</li> <li>- система адаптации функционирует не в полной мере;</li> <li>- отсутствие систематичности в обучении персонала;</li> <li>- отсутствие контроля результатов обучения и оценки эффективности деятельности.</li> </ul>
Причины проблемных зон	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточная квалификация и чрезмерная загруженность сотрудника в системе управления персоналом, требующая ее повышения.</li> <li>- отсутствие системности в обучении и культуры обучения в организации</li> <li>- отсутствие понимания роли обучения в развитии организации и сохранения ее конкурентоспособности</li> </ul>
Способы достижения цели (мероприятия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- включение дополнительной штатной единицы специалиста по кадровой работе;</li> <li>- повышение квалификации сотрудника управления персоналом;</li> <li>- разработка проекта совершенствования системы, с последовательностью и этапностью ее внедрения в деятельность организации;</li> <li>- закупка программного продукта дистанционного обучения для всех сотрудников.</li> </ul>
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение производительности сотрудников отдела управления персоналом;</li> <li>- повышение их профессионального уровня и компетентности;</li> <li>- организация и внедрение обучения и развития персонала как системного компонента организации, что в результате должно привести к изменению следующих экономических показателей:</li> <li>- рост доли рынка;</li> <li>- повышение производительности сотрудников;</li> <li>- увеличение скорости адаптации;</li> <li>- снижение сопротивления при внедрении новых проектов;</li> <li>- развитие внутреннего рекрутинга.</li> </ul>
Риски	риски проекта минимальны, при условии согласия с ним руководства
Пользователи	Руководители компании ООО «Русский профиль»

План-график предлагаемых мероприятий направлен на распределение планируемых действий во временной перспективе, для оценки и понимания реальных временных затрат на его реализацию, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Календарный план-график работ

№ п/п	Название задачи	Длительности дни	Дата начала работ	Дата окончания работ
1	Внесение изменений в штатное расписание и введение дополнительной штатной единицы кадрового работника	7 дней	01.07.2023	07.07.2023
2	Организация обучения специалиста по управлению персоналом	30 дней	10.07.2023	10.08.2023
3	Разработка проекта с обеспечением всего методического инструментария	90 дней	01.09.2023	01.12.2023
4	Согласование проекта и его утверждение	10 дней	01.12.2023	10.07.2023
5	Закупка программного продукта для дистанционного обучения	14 дней	11.12.2023	28.12.2023
6	Наладка, установка, обучение в работе	3 дня	10.01.2024	13.03.2024
7	Первичное подведение итогов, анализ результатов	5 дней	13.01.2024	18.01.2024
8	Организация долгосрочного контроля	в течении всего срока реализации проекта и не менее чем 1 года после	01.07.2023	07.2025

Реализация программы предполагает как краткосрочные цели и задачи, так и долгосрочные, потому как создание культуры обучения и развития рассчитано на долгосрочную перспективу и требует значительных временных затрат. Начало реализации планируется с июля этого года, далее, первичный контроль и анализ его реализации через пол года, и последующий контроль,

еще через год, когда уже мы сможем наблюдать какие-то результаты и их оценивать.

Также нами было разработан проект Положение об обучении сотрудников, которое позволит нам четко планировать обучение персонала в компании ООО «Русский профиль», придерживаться целям и задачам компании. Проект Приложения, представлен в Приложении 2.

В данном проекте Приложении прописано выбор метода обучения, планирование и организация обучения, коллективное или индивидуальное обучение, основные задачи и система оценки эффективности после пройденного обучения.

Как нами было уже сказано выше, оценка эффективности предлагаемых мероприятий будет производиться на каждом из этапов внедрения и инструментарий будет значительно отличаться (см. таблица 3.4).

Таблица 3.4

#### Критерии и параметры оценки

Этап	Критерии оценки	Оценка эффективности
Профессиональный уровень	Оцениваются показатели оперативной деятельности: - количество обученных сотрудников; - количество проведенных обучающих семинаров; - бюджет затрат на обучение.	Отсутствует
Мотивационный уровень	Оценка KPI: - отличия в качестве выполнения обязанностей в динамике; - удовлетворенность клиентов качеством обслуживания; - изменения в уровне профессиональных компетенций	Показатели структурных подразделений
Корпоративный уровень	Оцениваются общие показатели эффективности организации, согласно ее финансово-экономической отчетности	Рост выручки Рост чистой прибыли Доли рынка Рентабельность Производительность

Необходимым условием является распределение зоны ответственности между сотрудниками участвующими в реализации, которые представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Матрица ответственности

Мероприятия	Специалист по кадрам	Специалист по управлению персоналом	Бухгалтерия	Др. структурные подразделения	Генеральный директор
Внесение изменений в штатное расписание и введение дополнительной штатной единицы кадрового работника	-	И, У, П	У	-	Р, У
Организация обучения специалиста по управлению персоналом	У	И, П	У	-	С, Р
Разработка проекта с обеспечением всего методического инструментария	У	И, П, С	С, И, П	У	Р
Согласование проекта и его утверждение	С, П	С, П	У, П	У, П	Р
Закупка программного продукта для дистанционного обучения	-	И, У, П	У	У	С, Р
Наладка, установка, обучение в работе	И, У	И, У	-	У	-
Первичное подведение итогов, анализ результатов	У, П	У, П	У, П	У, П	Р
Организация долгосрочного контроля	У, П	У, П	У, П	У, П	Р

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;



С - согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Предлагаемые мероприятия должны помочь оптимизировать работу организации и повысить его конкурентоспособность на рынке сферы услуг, где качество кадров имеет одно из первостепенных значений, так как отрасль отличается высокой мобильностью и текучестью кадров. Планируется, что предлагаемые мероприятия позволят решить не только вопросы обучения, но и ряд других текущих противоречий. Планируется что это даст не только социальный, но и экономический эффект в перспективе.

### 3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий

Оценка социально экономической эффективности на каждом этапе предполагает различный инструментарий.

На первом этапе (профессиональный уровень) оценка непосредственной эффективности отсутствует, так как результатов отраженных в экономической эффективности быть еще не может, но есть критерии оценки, которые можно статистически собирать и в последствии рассматривать в динамике.

В проекте нами было предложено мероприятие по обучению специалиста отдела кадров, так как его квалификация не в полной мере соответствует выполняемым им обязанностям, но при этом качество их выполнения вполне достойно. Поэтому предлагается его простимулировать и премировать посредством организации обучения, которое будет оцениваться по следующим статьям затрат:

- стоимость обучения в сторонней организации;
- оплата командировочных расходов (суточные, проживание, проезд).

$$ZO = CO + PK, \quad (3.1)$$

где ЗО - затраты по обучению, руб.;

СО – стоимость обучения с учетом НДС;

РК – оплата командировочных расходов.

$$\text{ЗО} = 32400 + 43200 = 75\,600 \text{ рублей.}$$

$$\text{РК} = \text{Сут} * \text{количество дней обучения} \quad (3.2)$$

$$\text{РК} = (400 \text{ руб} * 30) + 25200 \text{ (проживание)} + 6000 \text{ (проезд)} = 43200 \text{ рублей.}$$

Также за время отсутствия работника, частично его обязанности переходят на специалиста по кадровой работе, которому, согласно имеющемуся положению о материальном стимулировании, планируется производить доплату в размере 25% от оклада отсутствующего сотрудника. Исходя из этого, затраты также должны быть учтены.

Оклад специалиста по персоналу составляет 15000 рублей.

$$\text{Итого } 15000 * 0,25 = 3750 \text{ рублей} + 43200 \text{ рублей} = 46950 \text{ рублей.}$$

Расходы на обучение одного сотрудника в общем итоге составит 46950 р., с учетом затрат на проезд, обучение и суточные расходы и доплаты на выполнение функции на период отсутствия.

Расчет затрат на введение дополнительной штатной единицы кадрового работника, будет проводиться по следующим статьям затрат за год:

- оплата в соответствии штатного расписания;
- налоговые отчисления;
- затраты на обеспечение рабочего места нового сотрудника из расчета 0,03% от планируемой выручки предприятия.

Данный расчет проводиться по следующей формуле (3.3):

$$\text{З} = ((\text{ФОТс} * 12) + (\text{ФОТс} * 12 * \text{Нс}) + \text{Кр}) \quad (3.3)$$

$$З = ((13000 \cdot 12) + ((13000 \cdot 12) \cdot 0,30) + 24342) = 227142 \text{ руб.}$$

За отчетный период, в нашем случае 1 год, введение одной штатной единицы составит 227142 руб., в результате чего планируется рост качества в выполнении должностных обязанностей.

Таким образом, расчет дополнительных затрат на 1 этапе, в рамках реализуемого проекта рассчитывается по следующей формуле (3.4).

$$K = Z_0 + Z \quad (3.4)$$

$$K = 46950 + 227142 = 274092 \text{ р./г}$$

На 2 этапе планируется оценка эффективности по результатам деятельности структурного подразделения и отдельным его показателям, которые находились в ненадлежащем порядке (см. таблица 3.6).

Таблица 3.6

## Критерии эффективности специалиста по кадровой работе

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда	Фактические показатели	Планируемые показатели	Отклонение, %
Специалист по кадрам	Количество всех оформленных трудовых договоров (%)	100	100	-
	Количество не заполненных личных карточек сотрудников (%)	73,5	100	+ 26,5
	Количество не заполненных личных дел сотрудников (%)	80,5	100	+ 19,5
	Наличие не заполненных трудовых книжек (%)	121,5	100	-21,5

По результатам внедрения дополнительной штатной единицы специалиста по кадровой работе, обязательным условием реализации, является устранение грубых нарушений трудового законодательства, которое может

повлечь достаточно большие материальные затраты для предприятия и сотрудника в том числе. Расчет экономической эффективности, на данном этапе, исчисляется посредством устранения материальных затрат на штрафы.

В результате анализа были выявлены 4 нарушения, штраф за которые, составляет от 30000-50000 руб. с организации. При условии их устранения организация должна сэкономить не менее 120000 руб.

На 3 этапе внедрения мероприятий совершенствования обучения персонала оценка эффективности их внедрения может быть оценена в финансово-экономических показателях, так как спустя время мы можем увидеть динамику их изменения в следующих показателях:

- выручка;
- прибыль;
- рентабельность;
- производительность.

По предварительным расчетам рост данных показателей, при условии внедрения проекта, будет не менее чем 5%, а также планируется снижение затрат (на 2%), за счет снижения затрат на поиск и адаптацию персонала. И если даже фактические показатели останутся на актуальном уровне, то эффект будет следующим (см. таблицу 3.7).

Расчет эффективности проекта учитывает срок его окупаемости рассчитанный по формуле (3.5):

$$T_o = K / Ч_{пр}, \quad (3.5)$$

где  $Ч_{пр}$  – планируемая чистая прибыль, руб.

$K$  - капитальные затраты.

$$T_o = 227142 / 194529,10 = 1,16$$

Таблица 3.7

Планируемая динамика показателей эффективности при внедрении  
мероприятий

	Актуальные темпы роста высшей категории	Планируе мые	Актуальные темпы роста первой категории	Планируе мые
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	102,77	107,7	90,7	95,7
Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	102	101	110,2	108,2
Рентабельность, %	100	105	75	80
Чистая прибыль, тыс. руб.	99,06	104,06	68,5	73,5

Срок окупаемости предлагаемого проекта составляет 2г.4 месяца.

Помимо экономического эффекта, который будет получен в долгосрочной перспективе, планируется достижение социального эффекта, который выражается:

- повышение общего уровня профессионализма сотрудников и как следствие повышение их лояльности к организации;
- создание условий для развития кадрового потенциала организации;
- рост удовлетворенности сотрудников;
- формирование эффективной корпоративной культуры организации.

Таким образом, предлагаемые мероприятия являются достаточно привлекательным и, на наш взгляд, так как позволяют при минимальных затратах на обучение создать организационную культуру направленную на развитие своего кадрового потенциала и конкурентоспособного на рынке оказываемых услуг.

Сводные результаты предлагаемого проекта представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

## Социально-экономическая эффективность проекта

Предлагаемые мероприятия	Экономическая эффективность проекта, высшей категории, %	Экономическая эффективность проекта, первой категории, %	Социальная эффективность проекта
Внедрение системы обучения персонала	Выручка-107,7 Себестоимость-101 Рентабельность-105 Чистая прибыль-104,6	Выручка-95,7 Себестоимость-108,2 Рентабельность-80 Чистая прибыль-73,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение общего уровня профессионализма сотрудников и как следствие повышение их лояльности к организации;</li> <li>- создание условий для развития кадрового потенциала организации;</li> <li>- рост удовлетворенности сотрудников;</li> <li>- формирование эффективной корпоративной культуры организации.</li> </ul>

Несмотря на то, что срок реализации проекта достаточно долгосрочен, его социально -экономическая эффективность оправдывает затраты на его реализацию в рамках стратегического развития компании ООО «Русский профиль».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного в ВКР исследования были освещены следующие вопросы:

- теоретико-правовые основы обучения;
- методы и формы обучения, их современное состояние, уровень развития и изменения.

В работе была раскрыта сущность обучения как одного из инструментов развития персонала, охарактеризованы методы обучения персонала с точки зрения возможностей их влияния на эффективность деятельности организации.

В ходе анализа специфики организации обучения в ООО «Русский профиль» были сделаны следующие выводы:

1. Обучение персонала ООО «Русский профиль» осуществляется в соответствии с федеральными и локальными нормативными правовыми документами.

2. Ответственность за организацию обучения персонала в ООО «Русский профиль» возложена на руководителей структурных подразделений и кадровую службу, охватывает разные категории сотрудников – рабочих, административно-управленческий и обслуживающий персонал.

3. Формы и методы обучения дифференцированы в зависимости от целей и содержания обучения и категорий сотрудников и реализуется по пяти основным направлениям:

- производственное обучение и подготовка работников в рамках адаптационных мероприятий при приеме нового работника, а также в случае перевода на новую должность внутри нее;

- повышение квалификации работников в зависимости от деятельности подразделения;

- обучение по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды;

- участие в семинарах и конференциях по направлениям силами

головного офиса;

- целевые программы обучения кадрового резерва.

4. Ответственность за планирование, организацию и результаты обучения персонала в ООО «Русский профиль» между руководителями и кадровой службой недостаточно регламентирована.

5. В процессе планирования обучения не учитываются перспективы развития организации и реальные потребности сотрудников.

6. Планы обучения не всегда своевременно доводятся до руководителей структурных подразделений и отдельных сотрудников.

7. Не проводится оценка эффективности и результатов обучения.

На основании определенных достоинств и несовершенств системы обучения разработаны рекомендации по совершенствованию системы обучения в рассматриваемой организации, а также оценен предварительный экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий.

По результатам диагностики были предложены мероприятия внедрения системы совершенствования обучения, посредством создания многоуровневой системы непрерывного обучения, направленного на формирование необходимых профессиональных навыков и компетенций, с последующим созданием культуры обучения, как основного компонента сохранения конкурентоспособности на рынке услуг.

Система включает 3 этапа: 1 этап - профессиональный; 2 этап - мотивационный; 3 этап – корпоративный.

Каждый этап имеет свою методологию планирования, организации и контроля, а также особенности в формах проведения. Мероприятия включают графики, оценку эффективности и распределение ответственности, которые возможно использовать в практической его реализации.

Таким образом, предлагаемая программа мероприятий является достаточно привлекательной, так как позволяет при минимальных затратах на обучение создать организационную культуру направленную на развитие своего кадрового потенциала и конкурентоспособного на рынке оказываемых услуг.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федеральный закон № 51-ФЗ : [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г. : в ред. Федерального закона от 08.12.2020 № 427-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
2. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : федеральный закон № 402-ФЗ : [принят Гос. Думой 22 ноября 2011 г. : одобр. Советом Федерации 29 ноября 2011 г. : в ред. Федерального закона 26.07.2019 № 247-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
3. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с.
5. Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с.
6. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с.
7. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с.
8. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с.
9. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с.
10. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для

среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 168 с.

11. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 498 с.

12. 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, 2023. — 249 с.

13. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 280 с.

14. Шереги, Ф. Э. Кадры управления образованием. Социологический анализ : учебное пособие / Ф. Э. Шереги, А. Л. Арефьев ; под редакцией Г. В. Осипова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 229 с.

15. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 396 с.

16. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 376 с.

17. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 351 с.

18. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 174 с.

19. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023.

— 377 с

20. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 304 с.

21. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с.

22. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 333 с.

23. Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.] ; под редакцией Е. П. Темнышовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 456 с.

24. 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, 2023. — 187 с.

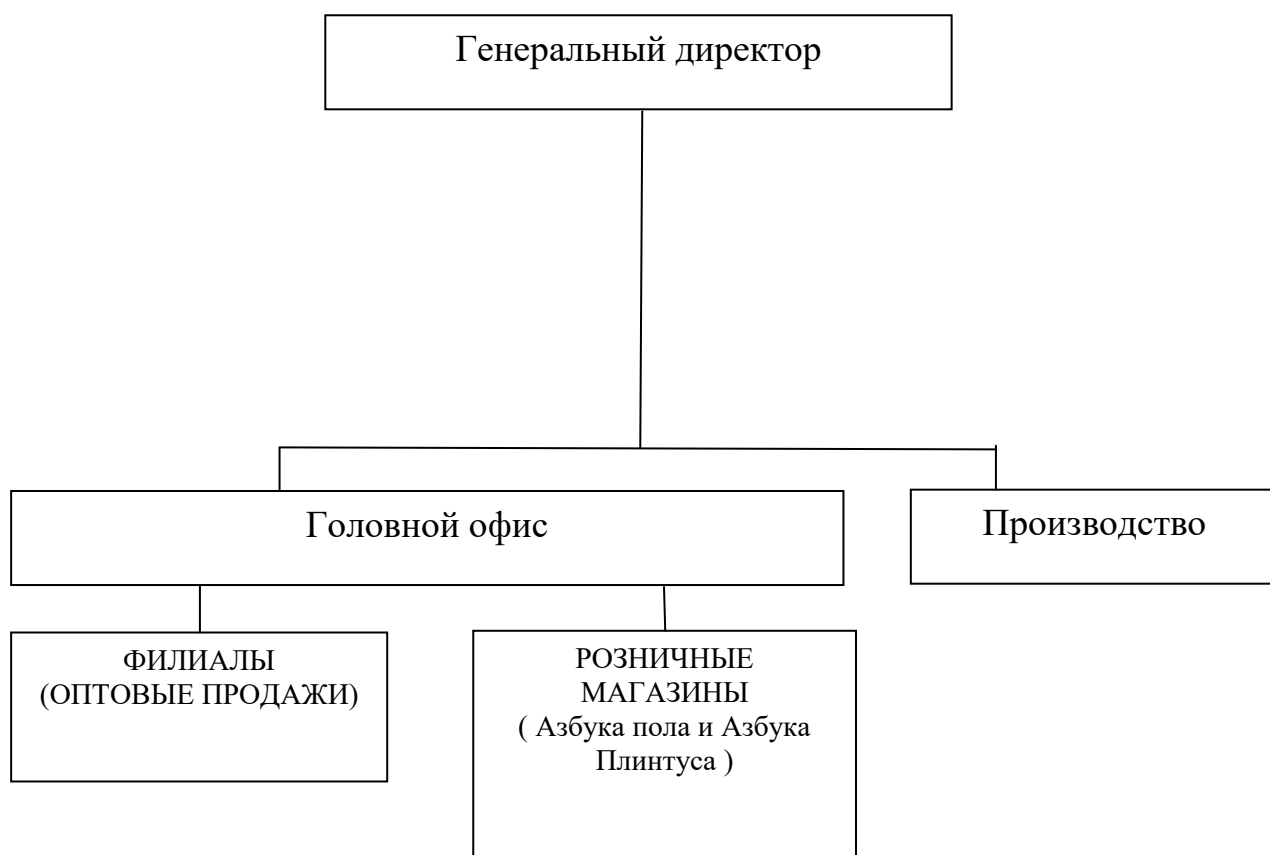
25. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 245 с.

26. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 183 с.

27. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с.

28. Сайт ООО «Русский профиль» - [rusprof.ru](http://rusprof.ru)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «РУССКИЙ ПРОФИЛЬ»



## Проект Положение об обучении сотрудников

### 1. Общие положения

1.1. Обучение персонала — это процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Компании и соответствующим требованиям к должности.

1.2. Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией. Также в ней перечисляются направления обучения, прохождение которого желательно для данной должности или которое необходимо пройти сотруднику в случае несоответствия ряду требований.

1.3. Цель обучения персонала — формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований Компании и перспектив развития.

#### 1.4. Политика Компании в области обучения:

- разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;
- построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Компании;
- построение обучения в соответствии со стратегическими целями Компании;
- формирование стандартов обучения;
- развитие персонала в процессе обучения;
- мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

1.5. Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом директора Компании.

1.6. Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться менеджером по персоналу или руководством, если это будет обусловлено требованиями бизнеса.

### 2. Виды обучения

2.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

**Плановое** обучение осуществляется по программам повышения квалификации (ППК):

- ППК управленческого персонала;
- ППК целевых групп и подразделений Компании;
- ППК отдельных сотрудников;
- ППК кадрового резерва;

- программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

Внеплановое обучение проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

2.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое), внешнее и внутреннее.

**Индивидуальное обучение** осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

**Корпоративное (групповое) обучение** проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

**Внешнее обучение** проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

**Внутреннее обучение** организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов компании и включает:

- корпоративное обучение — индивидуальное (коучинг с наставником), групповое (обучение с внутренними тренерами) и проведение мини-тренинга (развернутой презентации) сотрудником после прохождения внешнего обучения;
- дистанционное обучение;
- видеокурсы;
- использование корпоративной библиотеки;
- самообучение и саморазвитие.

### 3. Планирование и организация обучения

3.1. Менеджер по персоналу отвечает за планирование, организацию и контроль процесса обучения.

3.2. При планировании годового бюджета на обучение 80% бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение, 20% — на внеплановое обучение по производственной необходимости.

3.3. План и бюджет на обучение сроком на год создается менеджером по персоналу. Совместно с планом бюджет утверждается директором Компании. План и бюджет на обучение на следующий год формируются в конце текущего года (в декабре) и утверждаются в январе следующего.

3.4. Для организации планового обучения менеджер по персоналу совместно с руководителями структурных подразделений по итогам ежегодной оценки персонала и

задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатывает программы обучения и программы повышения квалификации в рамках плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по:

- составу обучающихся сотрудников;
- содержанию обучения;
- целям и задачам обучения;
- периодичности и продолжительности обучения;
- стоимости обучения (точной или приблизительной).

3.5. Организация внепланового обучения (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

3.5.1. Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направление на данное обучение сотрудника осуществляет руководитель подразделения.

3.5.2. При направлении сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- перевод на другую должность (ротация);
- расширение функциональных обязанностей;
- повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

3.5.3. Направление сотрудников Компании на внеплановое обучение (по производственной необходимости) организует менеджер по персоналу на основании утвержденной заявки руководителя подразделения, подаваемой не позднее, чем за месяц до предполагаемого обучения.

3.5.4. Сотрудник может быть направлен на внешнее обучение по инициативе руководителя не ранее, чем по прошествии 6 месяцев работы в компании. В отдельных случаях (по решению руководителя) — после успешного прохождения испытательного срока.

#### 4. Индивидуальное обучение

4.1. Каждый сотрудник имеет право и должен активно участвовать в процессе обучения, инициировать процесс повышения своих профессиональных знаний и навыков в соответствии с требованиями к должности.

4.2. Компания может принять на работу сотрудника, профессиональные компетенции которого не полностью соответствуют требованиям к должности. В этом случае сотруднику предоставляется возможность повысить уровень знаний и навыков до необходимого в должности посредством самообучения в течение заданного руководителем времени

(испытательного срока, ведения конкретного проекта). Сотрудник может использовать свои ресурсы и внутренние ресурсы компании.

4.3. Сотрудник, прошедший испытательный срок и желающий повысить уровень своих профессиональных знаний и навыков, может обратиться к руководителю с заявкой об индивидуальном обучении. Руководитель должен рассмотреть заявку и принять решение по данному вопросу в течение 1 месяца.

4.4. Сотрудник может быть направлен на индивидуальное обучение не ранее, чем после 1 года работы в компании. В отдельных случаях (по решению руководителя) — раньше указанного срока.

4.5. Перед обучением по направлению компании перед сотрудником ставятся задачи овладеть конкретными знаниями и навыками и определяются качественные и количественные показатели применения их в работе.

4.5.1. С сотрудниками, проходящими индивидуальное обучение за счет Компании на сумму более 300 долл. одновременно, заключается договор на обучение.

4.5.2. Договор определяет условия обучения сотрудника, в т. ч. срок, который сотрудник должен отработать в Компании по завершении обучения, и сумму компенсации, которую он должен выплатить в случае увольнения раньше оговоренного срока без уважительной причины.

4.5.3. После прохождения внешнего обучения сотрудник предоставляет копию диплома или сертификата менеджеру по персоналу. Копии документов, удостоверяющих прохождение обучения, хранятся в личных делах сотрудников.

4.6. Возможность получения MBA, второго высшего образования, международных сертификатов профессиональной деятельности предоставляется только сотрудникам, занимающим ключевые должности в Компании и должности управленческого резерва (потенциально способным занять управленческие должности).

## 5. Управленческий состав

- обеспечение руководителей Компании знаниями, необходимыми для успешного решения стоящих перед Компанией задач;

- систематизация имеющихся знаний и повышение уровня квалификации руководителей;

- подготовка руководителей к решению новых задач, которые необходимо будет выполнить в перспективе;

- формирование у руководителей различного уровня согласованного и разделяемого видения актуальных проблем управления и возможностей по его развитию.

### 5.2. Принципы обучения руководителей Компании:



- содержание обучения управленческого состава должно отвечать целям Компании;
- развитие руководителя должно оказывать влияние на развитие компании (подразделения), которой он управляет;
- содержание обучения руководителей должно находиться в тесной взаимосвязи с содержанием, структурой и конечным результатом их деятельности;
- обучение руководителей должно носить характер непрерывности и постоянно обновляться в соответствии с появлением новых тенденций на рынке;
- методы обучения руководителей должны быть органически связаны с целями и содержанием обучения;
- мотивация руководителя на достижение целей Компании должна органично сочетаться с мотивацией на достижение личных успехов.

5.3. Методы обучения руководителей зависят от уровня профессиональных и личностных качеств, целей их деятельности, стратегических целей возглавляемого подразделения и занимаемой должности.

Обучение и развитие управленческого состава включает в себя следующие методы:

- тренинг по необходимым направлениям обучения;
- коучинг внешними специалистами;
- программы MBA и Executive MBA;
- направление на стажировку за границу;
- посещение профессиональных семинаров и конференций.

## 6. Кадровый резерв

### 6.1. Цели создания кадрового резерва в Компании:

- подготовка внутренних специалистов для замещения ключевых позиций;
- создание прозрачной системы карьерного роста для сотрудников;
- определение потенциала сотрудников для занятия ими в будущем руководящих должностей.

6.2. Сроки подготовки кадрового резерва зависят от стратегических целей Компании, планируемых позиций и индивидуальных способностей сотрудника.

Подготовка сотрудника для включения его в кадровый резерв по длительности может занимать:

- полгода (срочный уровень подготовки);
- год (оперативный уровень подготовки);
- 2 года (среднесрочный уровень подготовки);
- от 3 до 5 лет (стратегический уровень подготовки).

### 6.3. Методы работы с кадровым резервом включают в себя:

- определение критериев отбора кандидатов в резерв (составление профиля компетенций);
- проведение сбалансированной оценки кандидатов;
- планирование будущих позиций с учетом профессиональных и личностных качеств каждого выдвигаемого в резерв кандидата;
- составление индивидуального плана развития для каждого сотрудника, включенного в резерв;
- назначение ответственных за контроль выполнения плана лиц;
- соответствие разработанных программ подготовки бюджету Компании.

## 7. Оценка эффективности обучения

7.1. С целью определения уровня усвоения сотрудником изученного материала, применения полученных навыков в профессиональной деятельности, а также рациональности расходования средств, вложенных в обучение, проводится оценка эффективности пройденного обучения.

7.2. Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей проводится:

- во время плановой (ежегодной) оценки сотрудников;
- через 2 дня после окончания учебы — в целях оценки качества оказанных подрядчиками образовательных услуг (менеджер по персоналу проводит анкетирование сотрудников, проходивших внешнее обучение);
- по запросу руководителя подразделения менеджер по персоналу проводит оценку полученных при обучении знаний с помощью методов, определенных совместно с руководителем подразделения;
- спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий руководитель оценивает практическую эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе.

7.3. На основании программы пройденного обучения может быть составлен план дальнейшего развития и закрепления полученных знаний и навыков.

## 8. Ответственность

8.1. Каждый руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

- определение потребности в обучении (совместно с менеджером по персоналу);
- своевременную подачу заявки на обучение;
- соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с программами и графиком обучения;
- контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

8.2. Менеджер по персоналу несет ответственность за:

- подбор оптимальной формы и метода обучения;
- организацию обучения, включая подбор обучающей организации (совместно с руководителем подразделения);
- согласование договора, своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.

8.3. В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение менеджер по персоналу должен быть предупрежден не менее, чем за 1 неделю до планируемого обучения.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Баскин Артем Александрович

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы УЭД-11 экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему


«Совершенствование системы обучения персонала в ООО «Русский предель»»

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

« 14 » 02 2023 г.

  
(подпись)



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический  
(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента  
(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Белкина Артема Александровича группы у 229-м  
(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы обучения персоналом в ООО «Русский профиль»  
(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 68 страницах, содержит приложение(ия) на 8 страницах.

1. Актуальность и значимость темы обусловлена необходимостью формирования и развития кадрового потенциала организации путем обучения персонала, поскольку именно данный вид кадровых технологий максимально способствует достижению целей организации.
2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны
4. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 3 литературных источника
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе
6. Положительные стороны работы изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Русский профиль»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Русский профиль».

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы замечаний по выпускной квалификационной работе не выявлено

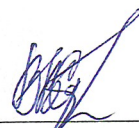
9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированные в процессе работы над ВКР ОК, ОПК и ПК оцениваются как выше среднего

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.  
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Сербинович Вера Владимировна, доцент кафедры Менеджмента

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 14 » 02 2023 г.



(подпись руководителя)



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Белкина Александра Александровича группы У229-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы обучения персонала в ООО «Русский предель»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 58 страницах, содержит приложение(ия) на 2 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы выбранная тема является актуальной т.к. по мере повышения уровня развития системы управления персоналом повышается потребность в совершенствовании этой системы и реальной сути и значимости.
2. Логическая последовательность работы соответствует выбранной теме исследования в соответствии с логикой аналитического исследования задач поставленных в начале работы. По содержанию работы можно было бы считать проанализирован соответствующий материал.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны, соответствуют содержанию материала.
4. Полнота проработки литературных источников для написания данной выпускной квалификационной работы использованы научные, учебные и литературные источники в соответствии.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует методическим рекомендациям.
6. Положительные стороны работы среди основных положительных черт работы следует отметить хорошую проработку материала для изучения, проведения самостоятельного анализа, ряда теоретических и практических вопросов.



7. Недостатки работы Недостатков не выявлено

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: сформированная в процессе работы над выпускной квалификационной работой над темой ОК, ОПК и ПК оцениваются как выше среднего.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику введение единого стандарта по управлению сетевой организацией, создание корпоративного информационного ресурса.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает присвоения квалификации<sup>1</sup> бакалавр

Рецензент выпускной квалификационной работы

Валерьевич, инженерный директор, ООО "Русский профит"  
(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 14 » 02 2023 г.



[Подпись]  
(подпись рецензента)

<sup>1</sup> Прописывается при условии положительной оценки



## Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: y-katyshka@mail.ru / ID: 5378288

Проверяющий:

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

### ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 158  
Начало загрузки: 25.02.2023 06:18:51  
Длительность загрузки: 00:00:02  
Имя исходного файла: Белкин А.А.,  
Совершенствование системы обучения  
персоналом в ООО Русский профиль.pdf  
Название документа: Белкин А.А.,  
Совершенствование системы обучения  
персоналом в ООО Русский профиль  
Размер текста: 95 кБ  
Символов в тексте: 97462  
Слов в тексте: 11228  
Число предложений: 760

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 25.02.2023 03:18:53  
Длительность проверки: 00:00:02  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Интернет Free



СОВПАДЕНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
34,95%	0%	0%	65,05%

Совпадения — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.  
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.  
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.  
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.  
Совпадения, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.  
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	21,14%	21,37%	Выпускная квалификационная работа <a href="https://core.ac.uk">https://core.ac.uk</a>	01 Янв 2017	Интернет Free	97	98
[02]	3,3%	13,68%	Скачать <a href="http://worldreferat.ru">http://worldreferat.ru</a>	10 Дек 2018	Интернет Free	12	32
[03]	10,28%	12,74%	Построение и внедрение системы обучения персонала <a href="http://hr-portal.ru">http://hr-portal.ru</a>	19 Ноя 2019	Интернет Free	6	9

Еще источников: 5  
Еще совпадений: 0,23%