

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент
_____/ А.Б.Левина
« ___ » _____ 2021 г.

Совершенствование технологии обучения персонала на примере
ООО «Альфа Трейд»
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.03.2021.409 ПЗ. ВКР

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ Н.П.Цырикова
« ___ » _____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ–584
_____/ Д.А.Пересыпкина
« ___ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент
_____/ Е.В.Ярушина
« ___ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Пересыпкина Д.А. Совершенствование технологии обучения персонала на примере ООО «Альфа Трейд» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–584, 71 с. 19 ил., 167 таблиц, библиографический список – 42 наименования.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа деятельности, внешней и внутренней среды ООО «Альфа Трейд» был предложен проект по совершенствованию технологии обучения персонала в целях повышения эффективности деятельности компании.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию технологии обучения персонала компании основываются на анализе актуальной системы обучения персонала, а также изученном отечественном и зарубежном опыте.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию технологии обучения персонала компании, которые могут применяться в организациях для улучшения качества внутренних процессов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и основные элементы системы обучения персонала.....	8
1.2 Классификация технологий обучения персонала.....	16
1.3 Использование технологий обучения в зарубежных компаниях	25
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «АЛЬФА-ТРЕЙД».....	32
2.1 Характеристика деятельности ООО «Альфа-Трейд».....	32
2.2 Кадровый аудит ООО «Альфа-Трейд».....	35
2.3 Анализ технологии обучения персонала в ООО «Альфа-Трейд».....	42
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «АЛЬФА-ТРЕЙД».....	49
3.1 Предложения по проекту совершенствованию технологии обучения ООО «Альфа-трейд»	49
3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования технологии обучения в ООО «Альфа-трейд».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Темпы развития и изменения технологий и условия рынка ставят компании перед необходимостью быстро адаптироваться к изменениям. Компании должны объективно оценивать реальность и менять не только инструменты ведения бизнеса, но и в целом подходы и свой взгляд на те процессы, которые происходят внутри компании. И в первую очередь передавать свое видение персоналу. То есть сейчас недостаточно просто привлечь грамотных специалистов или переучить имеющихся, важно донести до всего коллектива необходимость меняться в соответствие с изменяющимися условиями, оставаясь при этом лояльными компании. Помимо этого, важно иметь в виду, что прием новых специалистов в штат не только влечет за собой рост издержек, но и ведет к замедлению трудового процесса, связанного с процессом адаптации. Естественно, компания так или иначе будет в течение всего жизненного цикла принимать новых сотрудников, и, учитывая текущую ситуацию, правильно было бы внедрить такую систему обучения, которая поддерживает актуальность знаний сотрудников, позволяет оценить их уровень и будет формировать их лояльность компании. Также система может быть нацелена не только на работу с имеющимся штатом, она может помогать процессу адаптации новичков.

В современных отечественных компаниях часто обучение и развитие имеет достаточно низкий приоритет. Если эти процессы организованы в компании, это часто происходит благодаря настойчивости отдела кадров. Однако организация надлежащего обучения и повышения квалификации сотрудников имеет огромное значение. Обучение позволяет сотрудникам приобретать новые навыки, оттачивать существующие, работать лучше, повышать производительность. Поскольку компания — это сумма достижений сотрудников в индивидуальном порядке, организации должны делать все, что в их силах, чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей.

Речь идет именно о построении собственной системы, так как привлечение сторонних компаний или экспертов для обучения персонала является нормальной

практикой, но только в сочетании с выстроенной внутренней системой планирования обучения и оценки результатов, может привести к положительным результатам. Важно оценивать результаты обучения, потому что, если квалификация персонала не изменилась в ходе обучения и не дотягивает до уровня поставленных задач, это может отразиться на результатах работы компании в целом. Положительным результатом обучения сотрудника могут быть улучшение качества работы сотрудника, получение новых навыков и знаний, повышение мотивации сотрудника. Так как персонал является ключевым элементом в компаниях, то и вопрос наличия, развития или внедрения системы обучения является актуальным.

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Альфа-трейд».

Предмет исследования – технологии обучения персонала ООО «Альфа-трейд».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка предложений по проекту совершенствования подсистемы обучения и оценка стоимости проекта совершенствования подсистемы обучения в исследуемой компании.

Задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы управления системой обучения.
2. Провести организационно-кадровый аудит ООО «Альфа-трейд».
3. Разработать проект совершенствования системы обучения и обосновать его экономическую эффективность.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются работы Г. Десслера, А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатова, М.И. Магура и других.

Информационная база выпускной квалификационной работы состоит из результатов бухгалтерской отчетности предприятия, отчетов о движении персонала, исследований из открытых источников и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные меры по совершенствованию подсистемы обучения, могут быть применены в ООО «Альфа-трейд».

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, библиографический список 41 источник.

Во введении определена актуальность темы исследования, рассматриваемый объект, предмет и методы исследования, определена цель работы, задачи, практическая значимость работы и описана структура выпускной квалификационной работы.

В первом разделе рассмотрена сущность понятия «обучение персонала», рассмотрена классификация видов и форм обучения, исследован отечественный и зарубежный опыт обучения персонала.

Во втором разделе дана характеристика предприятия ООО «Альфа-трейд», проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, проведен кадровый аудит.

В третьем разделе проанализирована подсистема обучения ООО «Альфа-трейд», разработаны предложения по проекту по совершенствованию подсистемы обучения, рассчитана стоимость разработанных мероприятий.

В заключении выпускной квалификационной работы представлены общие выводы по работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и основные элементы системы обучения персонала

Степень развитости интеллектуального ресурса компании, необходимая для решения стратегических задач, определяется двумя базовыми технологиями, такими как обучение и развитие сотрудников.

Необходимость обучать и развивать персонал очевидна из-за роста доли нематериальных ресурсов в общей стоимости организации. К сожалению, на настоящий момент эти базовые технологии не имеют должного уровня развитости. Исследования говорят о том, что две трети компаний формирует планы по управлению персоналом без учета плана развития и обучения персонала. Ситуация, в которой такому важному нематериальному ресурсу как персонал не уделяется должного внимания и его развитие не входит в стратегию компании, приводит к снижению эффективности функционирования компании в целом.

Часто менеджеры по персоналу ведут учет количественных показателей, связанных с процессами обучения (количество сотрудников, количество часов обучения, затраты и др.), но при этом никак не оцениваются качественные характеристики результатов обучения. А также количественные показатели, вырванные из контекста, не имеющие аналитики по динамике показателей, не несут никакой полезной информации для целей реализации стратегии компании. То есть невозможно проанализировать, актуальны ли текущие знания персонала, адекватны ли технологии и нет ли противоречия со стратегическими планами компании [12].

К основной цели обучения персонала можно отнести повышение качества выполняемой работы персоналом, повышение уровня эффективного использования качеств персонала, работа с потенциалом сотрудников, передача новых знаний, повышение уровня удовлетворенности трудом, повышение уровня

мотивации и удовлетворение потребностей персонала в сотрудниках за счет внутренних ресурсов [13].

При этом стоит различать понятия «обучение» и «развитие» сотрудников. Определение понятия «обучение» от разных авторов и из разных источников можно сравнить в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «обучение»

Автор	Определение
Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» пункт 13 статьи 2 Закона № 273-ФЗ	Вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий) [2].
Н. И. Архипова	Это комплексный процесс усвоения, знаний, понятий, навыков, а также системы ценностей, которые помогают адаптироваться в окружающей среде, в которой работает сотрудник [5].
В.Г. Закирова	Это целенаправленный процесс организации и стимулирования активной познавательной деятельности объекта обучения по овладению новыми навыками [11].
Б.Р. Мандель	Это организованный и систематически осуществляемый процесс, в ходе которого передаются знания, умения и навыки. Ход усвоения управляется и контролируется опытными наставниками [24].
М. Уорнер	Это любой процесс, который происходит систематически, направленный на развитие сотрудников, изменения их поведения. Целью является повышение эффективности труда [31].

Таким образом, главная задача процесса обучения – это передать сотрудникам знания и навыки, которые сделают текущую работу эффективной и позволят справляться с обязанностями. А развитие сотрудников – это такое обучение, которое прямо сейчас не связано с текущими обязанностями сотрудника. Это то,

что может выходить за рамки текущих обязанностей и вообще текущей работы, но оно необходимо, так как именно развитие обеспечивает движение к стратегическим целям. Развитие помогает учитывать стратегические аспекты деятельности компании и готовит персонал к возможным потенциальным изменениям [37].

Важно определить и такое понятие, как технологии. Технология — это совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле, мастерстве, искусстве. Технология обучения — совокупность психолого-педагогических установок, определяющих специальный набор и компоновку форм, методов, способов, приемов обучения, воспитательных средств; она есть организационно-методический инструментарий педагогического процесса.

Технология обучения определяется как совокупность действий по отбору и определению порядка и последовательности использования дидактических средств, организации форм и методов обучения. Технология обучения - процесс реализации содержания обучения, обеспечивающий наиболее эффективное достижение поставленных целей [31]. Существуют также ряд разных подходов к определению понятия технологии обучения.

С точки зрения педагогики технология обучения – совокупность средств и методов воспроизведения теоретически обоснованных процессов обучения и воспитания, позволяющих успешно реализовывать поставленные образовательные цели. Технология обучения предполагает соответствующее научное проектирование, при котором эти цели задаются однозначно и сохраняется возможность объективных поэтапных измерений и итоговой оценки достигнутых результатов.

Виды технологий обучения:

1. классическое лекционное обучение;
2. обучение с помощью аудиовизуальных технических средств;
3. система «консультант»;
4. обучение с помощью учебной книги,
5. компьютерное обучение;

6. индивидуальное обучение;

7. «программное обучение», для которого есть заранее составленная программа [4].

При множестве определений понятий "педагогическая технология" большинство специалистов объединяют их четырьмя принципиально важными положениями:

- планирование обучения и воспитания на основе точно определённого желаемого эталона;
- программирование учебно-воспитательного процесса в виде строгой последовательности действий учителя и ученика;
- сопоставление результатов обучения и воспитания с первоначально намеченным эталоном как в ходе учебно-воспитательного процесса (мониторинг), так и при подведении итогов;
- коррекция результатов на любом этапе учебно-воспитательного процесса [25].

Так как в современных компаниях постоянно производятся изменения, менеджмент должен быть убежден, что сотрудники готовы к возможным переменам. Управленческий персонал должен быть уверен, что все изменения имеют прогнозируемый результат и происходят в рамках планирования. То есть основная цель развития и обучения сотрудников – это возможность прогнозировать перемены в компании и реагировать на этот процесс [18]. Элементы развития сотрудников перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Составляющие развития персонала

Элемент	Описание
Научение	Постепенное изменение привычного поведения и действий, которое планомерно происходит в результате процесса практики или получения опыта [41]
Образование	Это улучшение имеющихся знаний и навыков, получение большего количества знаний в определенных областях деятельности
Развитие	Предполагает повышение уровня реализованности таланта и потенциала персонала с помощью обучения и образования

Обучение	Запланированное целенаправленное и систематическое изменение привычного поведения и образа мышления, которое происходит с помощью специальных программ, курсов и инструкций, которые позволяют обучающемуся получить необходимые навыки, знания и умения для эффективного ведения деятельности [4]
----------	--

Все эти элементы складываются в систему планомерного обучения сотрудников. В большинстве компаний не идет речь о планомерном обучении персонала, компания сталкивается с проблемами и занимается по сути «тушением пожаров» с короткими передышками. Попытки решить проблему закрывают проблему, но на более глобальном уровне все остается так же, как и было. Обычно все начинается с неэффективно выстроенного или отсутствующего процесса обучения, это приводит к невысоким результатам, некачественной работе и проблемам, соответственно, круг замыкается. Как результат – у компании не остается ресурсов на организацию эффективного обучения. Цикл проблем показан на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цикл проблем, связанных с неэффективным процессом обучения

В случае, если компания принимает решение выйти из этого цикла, то нужно иметь в виду три фактора, которые мешают создать эффективную подсистему обучения:

- 1) Проанализировать и описать основные требования к работе, определить ключевые знания;
- 2) Определить процесс передачи ключевых знаний;
- 3) Оценка результатов передачи знаний.

При этом посчитать эффект от этих трех факторов можно таким образом: если выход по каждой операции составляет 60%, а всего произведено 3 операции, то совокупный эффект составит $0,6*0,6*0,6=0,21$, то есть всего 21%. То есть чтобы эффект был положительный, то каждый фактор должен иметь эффект близкий к 100%.

В соответствие со статьей 196 Трудового кодекса Российской Федерации работодатель может самостоятельно определить, нуждаются ли сотрудники в обучении или дополнительной подготовке. В коллективном договоре фиксируются условия и порядок процесса обучения сотрудников [1].

Работники, которые совмещают работу и получение образования или прохождение дополнительного обучения, имеют право на гарантии, зафиксированные в трудовом договоре. Обучение может происходить как с отрывом от работы, так и без отрыва от производства. Также работодатель обязан зафиксировать условия и порядок обучения, так как в случае возникновения спора, можно будет обратиться к этим документам [33].

Документальное оформление обучения особенно важно для малых предприятий. Чаще всего в таких компаниях организацией всего процесса занимается даже не менеджер по персоналу, а кадровик. А инициатива исходит от руководства. Процесс реализуется стихийно. Находится тренинг или курс и туда направляются сотрудники. Если обучение проходит успешно, сотрудники начинают самостоятельно проявлять инициативу и просить оплатить им обучение. Если единая система отсутствует, то на такое обучение не

предусмотрен бюджет и оно может быть совершенно ненужным для реализации текущих задач.

В небольших компаниях обучение организовывается в основном для коммерческого персонала с целью повышения прибыли, то есть для получения быстрой отдачи от вложений в обучение персонала [8].

Эффективные вложения в обучение персонала возможны только если в компании обучение формализовано. Необязательно нанимать тренера в штат или организовывать отдел по обучению персонала. Этот путь не всегда эффективен, так как несмотря на то, что он дает возможность адаптировать персонал к идее непрерывного обучения и достаточно экономичен для компании, требуется несколько тренеров, чтобы закрывать все потребности в обучении. Один тренер не может обучить и производственный персонал, и отдел продаж. Хотя для каких-то компаний этого будет достаточно [39].

Таким образом, начать процесс обучения необходимо с диагностики потребностей компании. Следует начать фиксировать проблемы, возникающие из-за недостаточной компетентности персонала. При этом организация должна определить необходимый уровень компетентности и сопоставлять разницу между имеющимся и необходимым для эффективного выполнения обязанностей. На основании этих данных уже можно формировать потребность в обучении персонала. То есть проводимые мероприятия в рамках обучения сокращают разрыв между существующим уровнем компетентности персонала и желаемым уровнем.

В качестве основы для организации обучения может быть использованы стандарты качества, политика в сфере менеджмента качества и др.

В случае верного определения потребностей и «болевых» точек компании ресурсы, потраченные на обучения, вернуться в виде укрепления навыков и знаний персонала, а значит приведут к повышению производительности труда и росту прибыли.

Прежде чем внедрять инициативу обучения команды, необходимо провести исследование, что делают в этом направлении конкуренты, собрать информацию

по тому, что требуется клиентам, какие есть вопросы и узкие места в компании. Лучшим источником информации об эффективности и потребностях организации являются сотрудники. Они много знают о том, что происходит и что нужно изменить [25].

Создание программы обучения и развития сотрудников с нуля - непростая задача. Если сделать это верно, то будет заложена основа успеха организации на долгие годы. Если сделать это хаотично, то вскоре можно обнаружить, что система не работает и ресурсы расходуются на переделывание программы, съедая драгоценное время.

Организации должны знать о потенциальных проблемах, которые могут возникнуть в программах развития сотрудников, таких как проблемы с финансированием, отсутствие аналитики и показателей, проблемы разнообразия и различия поколений. Особые проблемы связаны с текущим экономическим климатом и разнородной рабочей средой.

Вот некоторые типичные препятствия для внедрения или развития программ обучения и развития сотрудников:

1) Отсутствие ответственности. Немногие организации постоянно возлагают на менеджеров или руководителей ответственность за разработку своих прямых подчиненных.

2) Пробелы в возможностях развития талантов. Исследования показывают, что немногие организации обладают управленческими способностями для повышения квалификации сотрудников или предоставления обратной связи для поддержки развития сотрудников.

3) Несогласованность человеческого капитала и бизнес-стратегии. Менее одной из пяти организаций последовательно согласовывают кадровые и бизнес-стратегии.

4) Непоследовательное исполнение. В большинстве организаций существуют фундаментальные процессы, такие как планирование персонала, программы развития с высоким потенциалом и планирование преемственности, но лишь немногие работодатели выполняют эти программы последовательно.

5) Ограниченное использование значимой аналитики. Немногие работодатели отслеживают важные показатели, такие как эффективность программ управления талантами.

Учитывая возможные сложности, можно спрогнозировать риски и минимизировать их еще на этапе планирования.

1.2 Классификация технологий обучения персонала

Развитие сотрудников почти повсеместно признано стратегическим инструментом для непрерывного роста организации, повышения производительности и способности удерживать ценных сотрудников. Если организации игнорируют определенные проблемы, то процесс развития сотрудников будет обременительным для организации, разочарованием для сотрудников и неопределенной ценностью для обоих.

Обучение персонала позволяет обеспечить подготовленность сотрудников к эффективному выполнению обязанностей, формирует навыки для самостоятельного решения возникающих проблем, дает новые знания и подходы к работе. Для достижения положительных результатов реализуется широкий спектр форм и методов обучения сотрудников. Основные формы и методы профессионального обучения персонала представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация форм обучения сотрудников

Форма обучения	Методы
Первичное обучение	Получение высшего или средне-специального образования Курсы, семинары
Введение в должность	Обучение по программе адаптации Ученичество
Самообразование	Обучение по индивидуальному плану
Повышение квалификации при групповой трудовой форме деятельности	Кружки качества Производственные семинары Деловые игры

Форма обучения	Методы
Повышение квалификации и переподготовка без отрыва от производства	Наставничество Ротация Выполнение специальных заданий Проектные группы
Повышение квалификации и переподготовка с отрывом от производства	Лекции, семинары, деловые игры [27]
Стажировка	Получение опыта на передовых предприятиях

Эффективная подсистема обучения персонала включает в себя в том или ином соотношении все формы обучения.

Первичное обучение – это профессиональное образование сотрудников, принимаемых в организацию. Знания, полученные в ходе первичного обучения, могут быть проверены с помощью тестов и экзаменов.

Введение в должность помимо восполнения пробела в необходимых навыках новичков служит для формирования понимания о корпоративной культуре, правилах работы [34].

Повышение квалификации ориентировано на целенаправленное последовательное повышение уровня профессиональных навыков сотрудников в рамках какой-либо специальности. Переподготовка предполагает получение навыков в рамках новой для сотрудника специальности. Возможно получение навыков по новой технологии или технике.

Стажировки обычно проводятся в компаниях, обладающих новым оборудованием или успешно внедривших новые технологии. Навыки, полученные в ходе стажировки, сразу же отрабатываются на практике [29].

Некоторые методы развития сотрудников реализуются на рабочем месте, когда менеджер или опытный сотрудник руководит разработкой в контексте реальной рабочей среды. Другое развитие происходит в учебных заведениях или других местах. И все чаще организации используют онлайн-методы для развития сотрудников [14].

Коучинг включает в себя взаимодействие с более опытным или квалифицированным специалистом, который дает сотруднику советы и рекомендации, направленные на то, чтобы помочь ему или ей приобрести новые навыки, улучшить производительность и повысить качество его или ее карьеры [9].

Отличительными чертами коучинга являются то, что он персонализирован и настроен, что у него есть конкретная бизнес-цель и что он обычно осуществляется индивидуально в течение определенного периода времени. Коучинг следует проводить, как и любой другой процесс, ведущий к реализации стратегической цели. Успешное выполнение требует приверженности со стороны организации и обучаемого, плана по достижению результатов, квалифицированных тренеров и последующей оценки [10].

Наставничество позволяет настроить взаимодействие менее опытных сотрудников с более опытными коллегами через формальные или неформальные программы. Официальные программы наставничества могут снизить текучесть кадров, улучшить набор персонала и улучшить производительность и рабочую среду, особенно для женщин и цветных людей.

Для создания эффективной программы наставничества необходимо соблюдать следующие принципы:

1) Наставники и подопечные должны быть подобраны на основе навыков и потребностей в развитии.

2) Цели обучения должны быть определены.

3) Отношения наставничества должны быть определены по времени.

4) Должна проводиться периодическая оценка процесса наставничества.

5) Наставничество должно быть связано со стратегией и целями управления талантами.

6) Наставничество должно быть связано с бизнес-стратегией и целями [17].

Чтобы ускорить темпы обучения сотрудников, организации могут использовать индивидуальный план развития. В этом документе должны быть подробно описаны намерения и результаты обучения сотрудника, а также

поддержка, необходимая для достижения его или ее материальных целей роста [15].

Кросс-обучение относится к обучению сотрудников выполнению должностных обязанностей, отличных от обычных. Кросс-обучение может быть краткосрочным или временным решением, или это может быть постоянный запланированный процесс. Кросс-обучение обычно не приводит к немедленному продвижению по службе, но указывает на то, что сотрудник заинтересован в приобретении новых навыков. Такое разнообразие навыков может помочь ему или ей достичь квалификации для будущего карьерного роста.

Работодатели ценят такой метод обучения, потому что он обычно более эффективен, чем привлечение новых сотрудников.

Прежде чем начинать процесс межфункционального обучения, необходимо пройти следующие основные шаги:

- 1) определить знания и навыки, необходимые для каждой должности;
- 2) сопоставить этот список знаний и навыков с перечнем профессиональных навыков сотрудников.

Эти шаги выявляют пробелы между текущими навыками сотрудников и навыками, которые необходимы организации.

Проекты обучения без отрыва от производства и усложненные задания дают сотрудникам возможность учиться, выполняя реальную работу. Задания по развитию позволяют сотрудникам развивать новые навыки, знания и компетенции, необходимые для работы на более высоких должностях.

Чтобы перейти на следующий уровень в бизнесе, часто требуется правильный опыт. Однако многие работники не знают, какой опыт лучше всего подготовит их к продвижению по службе. Исследования показали, например, что лидеры первого уровня с большей вероятностью добьются успеха, если у них есть межфункциональный опыт, лидеры среднего уровня с большей вероятностью добьются успеха, если у них есть опыт решения сложных задач (например, трудная ситуация с сотрудниками), и новые руководители с большей

вероятностью добьются успеха, если они столкнулись с высоким риском в ходе работы [32].

Ротация — это систематическое перемещение сотрудников с одной должности на другую в рамках одной организации. Программы ротации могут различаться по размеру и формальности. Хотя более крупные работодатели более склонны вкладывать средства в формализованную программу ротации должностей, организации любого размера могут рассмотреть возможность внедрения программы ротации должностей. Как правило, официальные программы ротации предлагают индивидуальные задания перспективным сотрудникам, чтобы дать им представление обо всем бизнесе. Задания обычно рассчитаны на год или больше.

Существует множество причин для внедрения системы ротации должностей, в том числе возможность повышения качества продукции, предоставление сотрудникам возможности исследовать альтернативные пути карьерного роста и, что, возможно, самое важное, предотвращение застоя и скуки. Возможные недостатки включают увеличенную рабочую нагрузку и снижение производительности для сотрудника, временное нарушение рабочего процесса, возможное нежелание линейных руководителей позволить высокопроизводительным сотрудникам участвовать в программах ротации должностей, а также затраты, связанные с кривой обучения на новых рабочих местах [16].

Также в компаниях используется такой метод как проведение управленческих игр. Обычно в рамках таких игр сотрудники делятся на группы по 5-6 участников и решают различные проблемы в смоделированных ситуациях. Часто для укрепления взаимоотношений и повышения доверия такие игры проводятся высшим менеджментом для остальных сотрудников [13].

Обучение может быть организовано и может быть проведено:

- по месту работы;
- с отрывом от производства;
- без отрыва от производства [38].

Смешанное обучение становится все более популярным, и можно наблюдать определенный рост использования этого метода обучения за последний год. Смешанное обучение — это эффективное сочетание онлайн-обучения и обучения в классе. Многие компании предпочитают, чтобы их сотрудники учились на месте, а не посещали выездные учебные программы, особенно в таких отраслях, как нефтегазовая, где часто очень непрактично посещать выездные курсы. Программы обучения на местах, такие как подход смешанного обучения, позволяют обучать больше людей, работающих в более широком международном масштабе. Это делает его более рентабельным и обеспечивает большую согласованность процесса [42].

В современных реалиях бизнеса у менеджера по персоналу появляется новая обязательная функция – функция обучения. Ранее обучали в основном менеджмент, но теперь обучение захватывает большую часть персонала компании, поэтому целесообразнее организовывать этот процесс внутри компании. Но прежде, чем определять каким образом будет проходить обучение и выбирать форму обучения, необходимо пройти несколько этапов подготовки:

- 1) Анализ состояния организации (определить стратегию, цели, функции и проблемы);
- 2) Функция, которая будет компенсироваться обучением (определить те категории персонала или функции, которые требуют дополнительного обучения);
- 3) Описание целей обучения;
- 4) Диагностика основных проблем;
- 5) Выбор метода проведения обучения;
- 6) Написание плана-графика обучения;
- 7) Проведение обучения;
- 8) Оценка результатов [20].

На этапе диагностики необходимо определить, требуется ли групповое обучение, потому что часто проблемы возникают не с конкретным сотрудником, а с подразделением, поэтому есть смысл устранять эти проблемы системно [28].

В ходе изучения систем обучения персонала рассматриваются три концепции обучения:

1. Специализированное обучение имеет своей целью повысить привязанность сотрудника к своему рабочему месту. Также в ходе такого обучения персонал может поднять собственную значимость в своих глазах. Эта концепция относится к настоящему времени.

2. Многопрофильное обучение дает возможность персоналу получить новые навыки и повысить свою квалификацию. Сотрудники получают новые возможности для самореализации. Эта концепция относится к будущему времени. То есть компания может получить положительный результат в будущем, а может получить отрицательный результат, так как у сотрудников появляется выбор – оставаться в компании или уходить, если компания не может предложить соответствующий уровень вакансии и оплаты.

3. Личностно-развивающее обучение акцентируется на улучшение тех качеств личности, которые изначально были заложены или тех способностей, которые сотрудник получил в ходе своего опыта работы. Такое обучение ориентировано в основном на сотрудников, которые имеют склонность к исследовательской, творческой, преподавательской деятельности.

Все три концепции могут быть применены вместе или по отдельности, это зависит от того, какие цели обучения ставит компания. Обычно основной целью является подготовка сотрудников к выполнению поставленных перед ними задач [23].

Для реализации части поставленных перед подсистемой обучения задач некоторые компании создают свои корпоративные университеты.

Корпоративные университеты уделяют основное внимание практическим навыкам, фирменным знаниям, фирменному стилю компании, а также сертификации и сертификации. В корпоративном университете основное внимание уделяется обучению, которое принесет пользу организации, а не только человеку. Преимущества формата корпоративного университета включают стратегическое соответствие целям компании, неизменное качество и

единообразные сообщения, которые достигают всех учащихся. Корпоративный университет также является осязаемым символом приверженности организации обучению и росту.

Несмотря на тип обучения и повышения квалификации, оно должно соответствовать общей тенденции будущих навыков на рабочем месте, поддерживать бизнес-цели компании и осуществляться новаторски, отражая цифровой сдвиг в бизнесе. Организации в этом сложном, диверсифицированном рабочем мире должны будут понимать, что человеческий капитал - самый ценный актив [36].

1.3 Использование технологий обучения в зарубежных компаниях

Практика успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что вложения в развитие сотрудников дают стабильный и высокий результат. Этот результат не всегда происходит быстро. 1 доллар инвестиций в персонал приносит от 3 до 8 долларов дохода. Американское общество содействия обучению и развитию провело исследование, результаты которого продемонстрировали, что только лишь повышение такого фактора, как качество подготовки рабочей силы позволило поднять на 14% уровень реального национального дохода. Университет штата Пенсильвания проводил исследования, которое подтвердило, что обучение сотрудников дает рост производительности труда на 8,5%. А если увеличить капиталовложения, то рост производительности труда составляет 3,8%. То есть вложение в обучение персонала дает больший эффект для бизнеса, чем даже улучшение производственных мощностей [25].

Практика повышения квалификации в отечественных компаниях реализуется с периодичностью 8 лет для менеджеров и 15 лет для рядовых сотрудников. В зарубежных странах эта периодичность соответственно 5 лет и 6 лет. Исследования показывают при этом, что уровень навыков большинства персонала не соответствует тому уровню, который необходим для эффективного

производственного процесса, но и эти компании не имеют никакого плана по работе с сотрудниками. Соответственно в российских компаниях высокая доля работников низкой квалификации, это недопустимо в связи с совершенствованием техники и технологий.

В 2000-х годах в российских производственных компаниях были задействованы всего 8% рабочих высокой квалификации, при этом в США этот уровень равен 43%, в Германии – 56%, во Франции – 38%. В зарубежных странах раньше встал вопрос более высоких требований к качеству продукции и уровню сервиса, поэтому внедрялись более усовершенствованные технологии, а значит компании раньше столкнулись с необходимостью обучения и развития своих сотрудников [19].

Разные страны по-разному подходят к решению этой задачи. В японской экономике наиболее используемой являются такие технология обучения как ротация, кружки качества, наставничество.

Кружки качества влияют не только на повышение уровня удовлетворённости трудом за счет ясного понимания целей, воспитания сотрудников, обеспечения самостоятельности, возможностей получить обратную связь. В такой форме обучения и развития также достигается улучшение атмосферы в коллективе и формируется приверженность компании [13].

Философия обучения и развития в Toyota всемирно известно и многие ее постулаты используются в компаниях по всему миру. Все, что происходит на заводе является толчком к улучшению уровня развитости сотрудников. Мнение бывшего президента Toyota Motor Manufacturing, что при обучении американских менеджеров дао Тойота самым сложным было то, что менеджеры хотели управлять, но не учить. В Тойота же любой менеджер – это в первую очередь учитель. В компании убеждены, что единственное реальное конкурентное преимущество компании – это талантливые сотрудники [21].

А значит развитие сотрудников и воспитание талантов является наивысшим приоритетом. При этом считается, что не имеет значения, обладает человек талантом изначально. На 90% талант формируется за счет труда и постоянной

практики [35]. Задача менеджера по подбору персонала – найти тех, кто может и хочет учиться. Практически невозможно найти большое количество сотрудников, которые сразу же обладали бы всеми навыками, которые требуются компании. Тойота знает, как найти способных людей, желающих развиваться и помочь им развить свой талант в массовом порядке. Идея Тойоты в том, что команда не может держаться на нескольких звездах, важно, чтобы было множество одаренных игроков, которые работают слаженно и дружно.

Шесть из четырнадцати принципов Дао Тойота непосредственно относятся к философии развития сотрудников:

1. Принятие управленческих решений на основании долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.
2. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.
3. Воспитание лидеров, которые отлично знают свое дело, придерживаются философии компании и готовы, и могут передать знания другим.
4. Воспитание талантливых сотрудников и формирование команд, которые придерживаются философии компании.
5. Развитие поставщиков, помощь им в совершенствовании.
6. Непрерывный анализ и совершенствование.

Обучение сотрудников – это одна из основных обязанностей менеджеров Тойота. При этом инвестиции в обучение сотрудников не приносят мгновенной прибыли, но результат обучения отражается на всех аспектах рабочего процесса [22].

В некоторых компаниях в США есть разделение на работу с основным персоналом и менеджерами. В таких компаниях организуются отдельные структуры и службы, которые занимаются только вопросами подготовки, переподготовки, обучения, развития персонала, который занимает высшие управленческие посты. Это в основном работа по индивидуальным планам развития.

Такая система есть в компании «General Electric». С 1974 года в компании существует служба, которая работает только с управленцами высшего уровня. Она подчиняется председателю совета директоров. Служба создает планы замещения, планы развития и в соответствии с ними формирует индивидуальную программу подготовки и обучения. Эта служба работает не только с руководителями, но и с сотрудниками, которые претендуют на менеджерские позиции [10].

Одной из самых распространённых техник обучения в США являются кейсы. В ходе решения кейсов моделируются реальные производственные проблемы, которые решаются обычно группами сотрудников. Эта технология была разработана в Гарвардской бизнес-школе. Групповая работа поддерживается и в других технологиях, применяемых в ходе обучения сотрудников. В США очень ценится умение выстраивать эффективную коммуникацию внутри коллектива. В американских компаниях практикуется и внешнее обучение. Компании, проводящие семинары и тренинги имеет годовой оборот свыше 350 млрд долларов. Сотрудникам созданы специальные условия: 40 дней в году они могут тратить на обучение за пределами компании [40].

Компании, которые насчитывают большое количество персонала закладывают в бюджет от 2 до 10% фонда заработной платы на обучение сотрудников, в некоторых эта сумма доходит до трети всего бюджета [6].

В качестве примера можно рассмотреть расходы некоторых американских компаний на обучение, они представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Расходы компаний на обучение

Название компании	Сумма годовых затрат
General Motors	1 млрд долларов
American Thermal Technologies	1,3 млрд долларов
Xerox	220 млн долларов
IBM	750 млн долларов [26]

Если оценивать общие затраты на обучение, развитие и переподготовку персонала, то эта сумма составит 50 млрд долл. в год [30].

В США хорошо развита система корпоративных университетов и учебных центров. Такая система функционирует с 1920-х гг. На данный момент в США работают 1600 корпоративных университетов [3].

В компании «IBM» есть корпоративный университет, в котором работают более трех тысяч специалистов со всего мира. Более ста тысяч работников прошли курсы и обучение в этом центре.

Российские компании также используют такую технологию обучения, как внутрифирменное обучение на базе своего корпоративного университета или образовательного центра.

Например, в компании «Вымпелком» действует «Университет БиЛайн», в котором разработаны специальные программы для разных позиций персонала: для управленцев, для операторов контактного центра и др. Помимо проработки специализированных компетенций и практики навыков, необходимых для выполнения ежедневных обязанностей сотрудники обучаются навыкам эффективной коммуникации внутри коллектива. Эти курсы являются специальными, проводятся только внутри компании, поэтому учитывают специфику компании. Курсы можно пройти в электронном виде, это экономит время и деньги. В компании работает большое количество сотрудников, и проведение внешнего обучения для всех повлекло за собой серьезные временные и денежные затраты.

План развития каждого сотрудника создается индивидуально каждым сотрудником. Один раз в полгода каждый сотрудник создает заявку на те семинары и тренинги, которые планирует пройти. Менеджер по персоналу рассматривает эти заявки и согласовывает. Сейчас этот процесс почти полностью автоматизирован, потому что в программе по каждому сотруднику хранится вся информация о пройденных курсах, аттестациях и на основании этих данных создаются рекомендации по программам, которые необходимо пройти. Но все же изначально инициатива проявляется сотрудником.

Также в электронном виде организована система обучения в Альфа-Банке. В компании реализована система «Альфа-персонал», в которой отображены все курсы, которые необходимо пройти для каждой должности. При этом в «Альфа-банке» проходят и тренинги, на которых сотрудники присутствуют лично и обучаются группами. Есть система и внешнего обучения, но она не так распространена на данный момент. В приоритете дистанционное обучение. Но все же выбирая между тем, направить человека на обучение к стороннему консультанту или организовать тренинг своими силами, «Альфа-банк» выбирает второй вариант, потому что, во-первых, это формирует определенную корпоративную культуру, во-вторых, есть возможность оперативно оценить качество проведенного тренинга и полученных знаний, и, наконец, это выстраивает тесные взаимоотношения внутри групп, которые совместно проходят обучение.

За несколько месяцев сразу после введения системы обучения более тысячи работников прошли курсы. То есть сотрудники поддержали идею обучения.

Практика обучения в компании IBM уже упоминалась выше, но в России в компании действует также корпоративный университет, но с некоторыми изменениями, так как компания адаптируется к тем условиям рынка, которые есть в стране ее присутствия. В компании организована система внутреннего электронного или дистанционного обучения. Такая система позволяет обеспечить непрерывность и доступность обучения. Это объясняется тем, что обучение происходит без отрыва от рабочего места. Сотрудники проходят программы обучения прямо на рабочем месте, могут получать обратную связь тут же у своих наставников или спрашивать совета у коллег. Иногда обучение проводится в группах, но материалы курса все равно расположены на платформе учебного центра.

Если обучение организовано с привлечением преподавателей из внешних компаний или учебных заведений, то обычно они тоже привлекаются дистанционно. Так можно выбирать лучших экспертов в своих отраслях. Интерактивность средств обучения позволяет в короткие сроки оценить качество

пройденных материалов. После каждого этапа пройденного обучения обязательно проводится оценка полученных знаний.

Некоторые компании, наоборот, осознанно сохраняют структуру университета, учебного заведения с общими занятиями, лекциями. Например, в финансовой корпорации «Уралсиб» сохраняется структура реального университета в отдельном здании. Он является центром формирования единой культуры, этики, стандартов ведения деятельности в компании.

В университете уделяется особое внимание вопросам мотивации персонала, формирования культуры, аттестации и развития потенциала сотрудников. Также на базе университета реализуется система, которая нацелена на внедрение корпоративных стандартов и методик. Успешные ученики корпоративного университета получают доступ к участию в работе над сложными проектами, также они привлекаются к совещаниям по решению стратегических вопросах. Это дополнительно мотивирует сотрудников, а также формирует лояльность компании [7].

Выводы по разделу

По мере развития технологий и совершенствования методов и стратегий на рабочем месте у работодателей и сотрудников возникает необходимость соответствовать этим изменениям с точки зрения знаний, навыков, ценностей и способностей. Один из лучших способов расширить знания и навыки — это обучение. Предоставление сотрудникам соответствующего и последовательного обучения может помочь компаниям повысить производительность и результативность на рабочем месте.

В современных условиях российского рынка главной особенностью являются частые изменения внешних и внутренних условий работы компаний, поэтому наличие подсистемы обучения в компании обязательно не только для развития и роста компании, но и просто для ее существования и выживания в таких условиях.

Подсистема обучения позволяет устранить разрыв между имеющимися знаниями персонала и требуемыми рынком, преодолеть проблему быстрого устаревания профессиональных навыков. Эффективная система обучения позволяет организации соответствовать требованиям рынка. Обучение используется не только для повышения бизнес-эффективности компании, но и как инструмент повышения уровня мотивации, удовлетворенности сотрудников. Работа подсистемы обучения может стать стартом для других систем – кадрового резерва, системы работы с потенциалом сотрудников.

Обучение важно, как на этапе приема нового сотрудника, то есть в процессе его адаптации, так и на этапе удержания сотрудника в компании. Существующие сотрудники также нуждаются в обучении для получения новых знаний и развития навыков. В любом случае выбор метода обучения не менее важен, чем преподаваемый материал. Существует множество видов обучения: кейсы, деловые игры, ротация, проведение лекций, тренингов, семинаров, наставничество и др. Все это может проводиться внутри компании без отрыва от производства, так и вне компании в специализированных учебных центрах.

Одной из важных вещей, которые необходимо учитывать при организации обучения, это специфика компании, особенности вида деятельности организации. Поэтому разработка программ обучения должна носить индивидуальный характер и быть четко спланирована: персонал должен быть продиагностирован, ресурсы должны быть оценены. На основании полученных данных можно понять, каким образом можно организовать обучение. Так как в отечественных компаниях еще нет сильных сложившихся традиций, касающихся организации обучения, есть возможность ориентироваться на мировые практики. Например, внедрять системы наставничества, как в Японии, или выбирать лучших экспертов в своих отраслях и приглашать их на семинары, как это принято в США. В российских компаниях сейчас распространено дистанционное обучение и обучение в рамках собственных корпоративных университетов.

Наиболее актуальными технологиями обучения за рубежом являются индивидуализация обучения и организация непрерывных процессов обучения.

Российские компании перенимают эти практики и организывают корпоративные университеты и дистанционно приглашают спикеров на обучения и семинары.

Существует множество технологий обучения персонала в компании, за основу в данной выпускной квалификационной работе мы берем технологии проведения тренингов и лекций приглашенными и внутренними спикерами. Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду компании, проанализировав сильные и слабые стороны, можно будет сделать вывод в каком объеме и каким образом будет целесообразно внедрить новые технологии обучения сотрудников.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «АЛЬФА-ТРЕЙД»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Альфа-Трейд»

Основное направление деятельности общества с ограниченной ответственностью «Альфа-Трейд» – оптовая и мелкооптовая продажа бензина, ДТ и ГСМ с НПЗ Челябинской области. За счет широкой сети офисов и нефтебаз, охватывающих 38 регионов России, компания может обеспечивать оперативные поставки нефтепродуктов даже в самые удаленные уголки страны.

Компания предлагает уникальные услуги – от закупки и складирования до реализации бесперебойной системы поставок и автоматизации учета остатков на предприятиях и АЗС. Все это позволяет клиентам компании существенно упростить множество аспектов работы, связанных с закупкой топлива и горюче-смазочных материалов, и повысить свою производительность.

Отработанные логистические решения, развитая сеть баз и складов топлива и других нефтепродуктов позволяют компании осуществлять своевременные поставки всем клиентам, независимо от их месторасположения.

Миссия компании: «Гарантия надежности, исключительно высокое качество продукции, современный сервис и неизменное внимание к каждому клиенту».

Миссия гарантирует своим потребителям качественную продукцию, а также гарантирует использование высоких технологий. Анализ миссии свидетельствует о том, что основной упор в работе «Альфа-Трейд» делает на клиентов. Подход к управлению персоналу, отношениям с поставщиками не упоминается, что может служить зоной роста для стратегической перспективы организации.

Торговля нефтепродуктами является рынком с высокой конкуренцией. В Челябинске на рынке присутствует ряд таких компаний: «ГСМ Урал», «НК-ТЭК», «ЮжУралНефть», ПКФ «Полихим» и т. д.

Графически организационная структура ООО «Альфа-Трейд» представлена на рисунке 2.

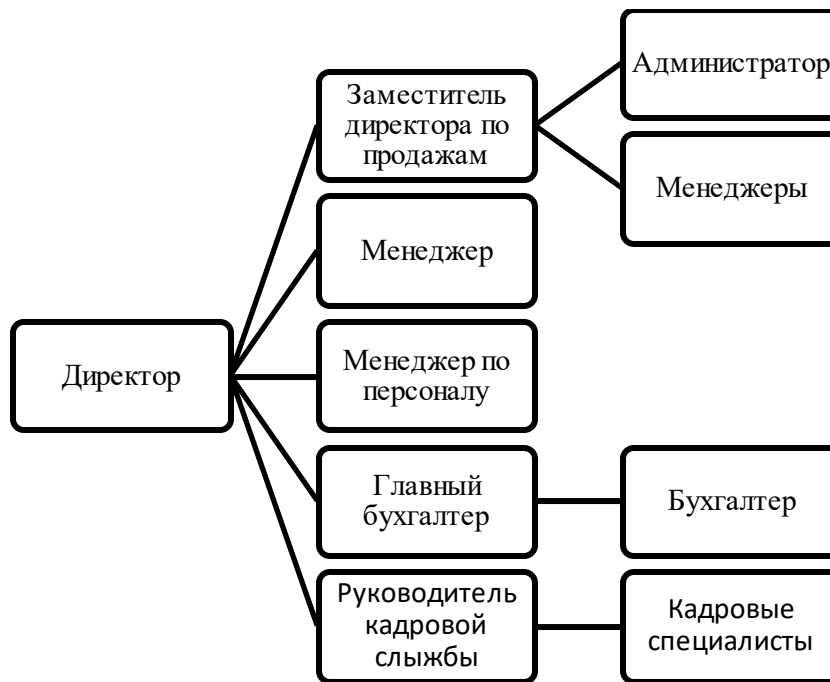


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Альфа-Трейд»

По данным рисунка можно сделать вывод, что структура соответствует специфике деятельности организации. Однако в организации отсутствует отдел по управлению персоналом, данные функции выполняет директор и менеджер по персоналу.

Функции менеджера по персоналу:

1. Мониторинг рынка вакансий, зарплат и кандидатов.
2. Обоснование необходимости расширения штата.
3. Поиск кандидатов на вакантные должности.
4. Организация собеседований с кандидатами.
5. Организация обучения для сотрудников.
6. Оформление необходимых кадровых документов.
7. Разработка мотивационных и стимулирующих мероприятий.
8. Поддержание корпоративной культуры.
9. Беседы с сотрудниками в процессе высвобождения.

Основные экономические показатели представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Экономические показатели ООО «Альфа-Трейд»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение 20/18, %
Выручка от реализации	328806	257067	315588	95,97
Себестоимость продукции	313212	213660	301631	96,3
Чистая прибыль	3698	933	1127	30,48
ФЗП всего, тыс. руб.	51 948	58 933	65 851	126,76
Среднесписочная численность работников, чел.	74	79	80	108,1
Среднегодовая ЗП 1 работника, тыс. руб.	24,5	28,2	31,4	127,97
Темп роста цен на потребительские товары и услуги, доли ед.	1,000	1,065	1,114	0
Реальная среднегодовая ЗП (с учетом инфляции), тыс. руб.	245	265	282	114,93
Годовая выработка работника, тыс. руб./чел.	1551	1230	1503	96,89
Удельный вес ЗП в 1 руб. выручки, руб.	0,158	0,229	0,209	132,07

В 2019 г. происходит снижение объема выручки от реализации, в 2020 г. ситуация улучшилась, но достигнуть уровня 2018 г. не удалось. В связи с этим уменьшается размер прибыли, что сказалось на незначительном росте заработной платы. Помимо неэффективной реализации продукции в 2019 г., появляются также управленческие расходы, в результате чего получено в 4 раза меньше чистой прибыли, чем в 2018 г. Финансовую ситуацию этого года выравнивает снижение доли себестоимости в выручке до 83,11% с 95,26%. Следовательно, доля валовой прибыли возрастает с 4,74% до 16,89%.

На протяжении 3-х рассматриваемых лет фонд заработной платы, с учетом инфляции и индексации, имеет тенденцию роста. В компании также растет средний уровень заработной платы.

Фонд заработной платы в компании включает в себя заработные платы сотрудников, премии. В компании не оплачивается топливо, жилье и нет стимулирующих единовременных выплат, сверхурочная работа тоже не компенсируется.

Заработная плата сотрудников складывается из оклада и премии. Премия не зависит от личного вклада сотрудника, зависит от финансовых результатов компании в целом.

2.2 Кадровый аудит ООО «Альфа-Трейд»

Основой изучения процессов в управлении персоналом является кадровый аудит. Для выявления негативных тенденций предлагается представить анализ структуры персонала: по возрасту, по уровню образования, по трудовому стажу, по гендерному признаку. Данные необходимо проанализировать за последние три года. Кадровый аудит ООО «Альфа-Трейд» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ численности и структуры персонала

Категория сотрудников	Численность			Изменение, %
	2018	2019	2020	К последнему периоду(2018/2020)
Среднесписочная численность, чел.	74	79	80	108,1
По возрасту:				
До 30 лет	51	53	55	107,8
От 30 до 35 лет	10	12	12	120,0
36-45 лет	10	12	10	100,0
46-55 лет	2	2	2	100,0
Более 55 лет	1	0	1	100,0
По уровню образования:				
Высшее	50	51	54	108,0
Среднее специальное	20	21	23	65,0
Прочее	4	5	3	75,0
По трудовому стажу, лет:				
До 1 года	21	25	27	128,6
1-3 года	39	40	40	105,6
3-5 лет	4	4	3	75,0
5-10 лет	5	5	4	80,0
Более 10 лет	5	5	6	120,0
По гендерному признаку				
Женщины	24	27	23	0,96
Мужчины	50	52	57	114,0

Так, данные таблицы свидетельствуют о незначительных изменениях в структуре персонала компании. Основная особенность – увеличение среднесписочной численности на 8,1% в динамике за 3 года. В структуре же тоже произошли изменения – стало больше сотрудников с высшим образованием, увеличилось количество сотрудников со стажем работы до 1 года. Специфика персонала по возрасту и уровню образования объясняется, в первую очередь, спецификой деятельности организации.

Учитывая возросшее количество сотрудников со стажем до 1 года, для компании может быть актуален вопрос адаптации персонала. Следует внимательно обращать внимание на процесс адаптации сотрудников и своевременно получать обратную связь.

На рисунке 3 представлена динамика изменения среднесписочной численности персонала в динамике за последние 3 года.

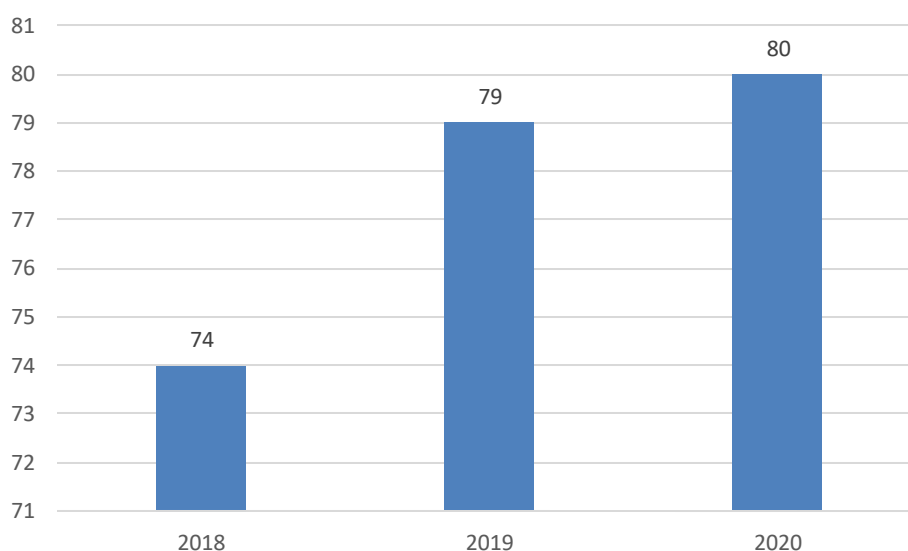


Рисунок 3 – Динамика изменения среднесписочной численности, чел

Таким образом, по данным рисунка можно сделать вывод о том, что численность персонала не менялась значительно.

На рисунке 4 наглядно представлена структура персонала компании по возрасту.

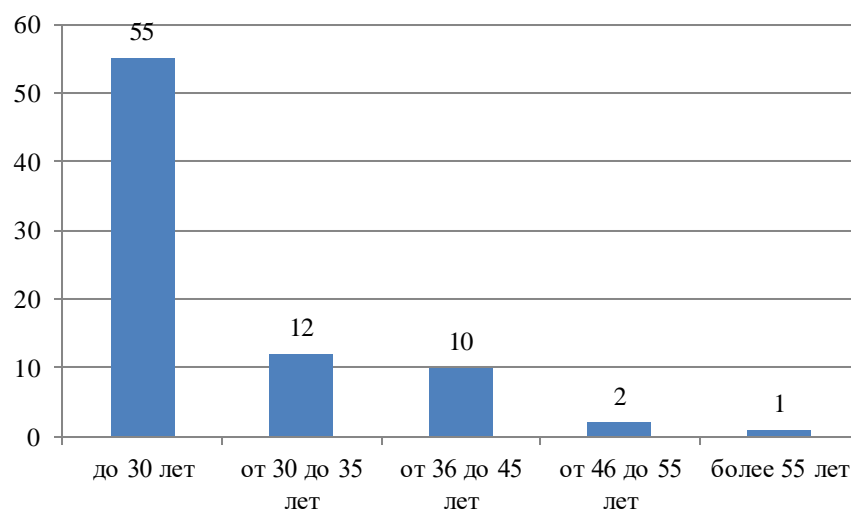


Рисунок 4 – Структура персонала по возрасту, чел.

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал компании молодой – большинство сотрудников в возрасте до 30 лет.

Далее изобразим структуру персонала по уровню образования (рисунок 5).

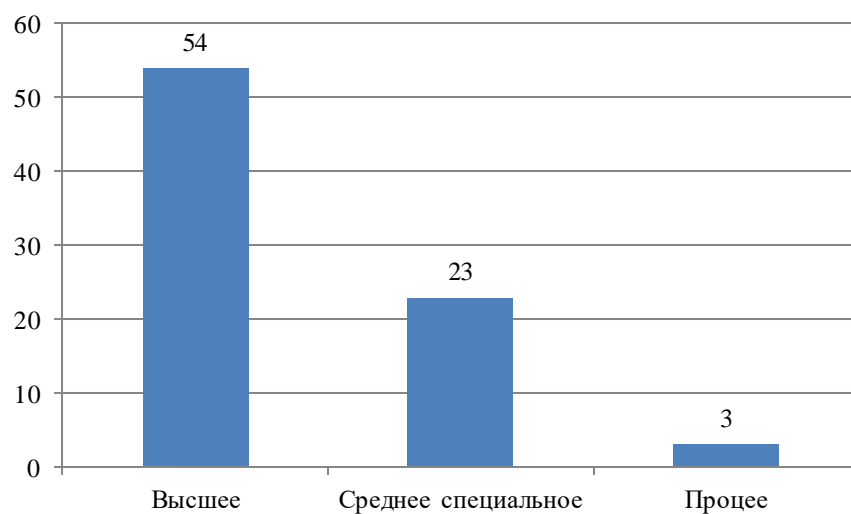


Рисунок 5 – Структура персонала по уровню образования, чел.

По данным рисунка можно сделать вывод, что большая часть сотрудников имеют высшее образование.

На рисунке 6 представим структуру персонала по трудовому стажу.

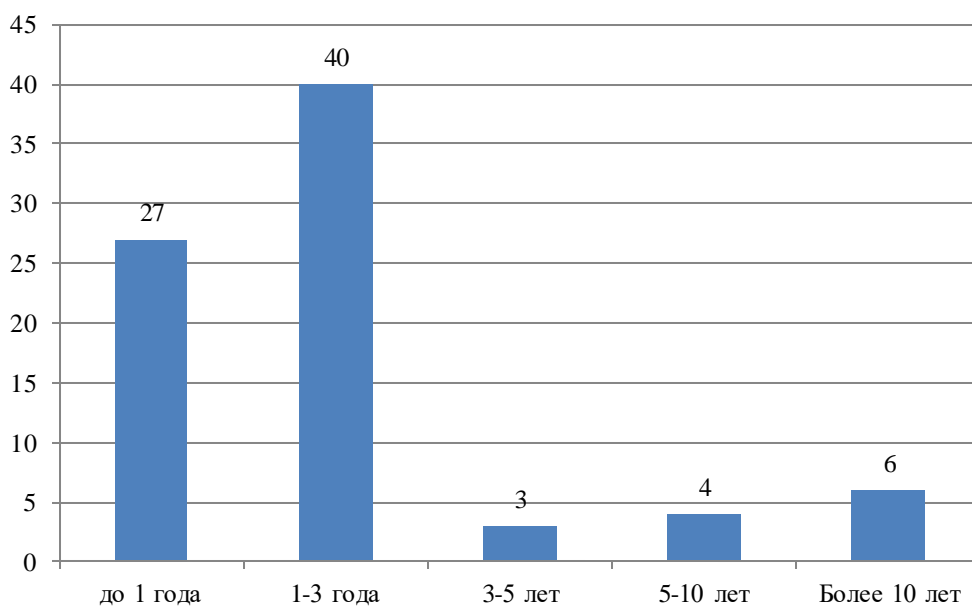


Рисунок 6 – Структура персонала по стажу, чел.

По данным рисунка можно сделать вывод, что большинство сотрудников ООО «Альфа-Трейд» работают в компании от 1 до 3 лет. Меньше всего в компании работают сотрудники со стажем от 3 до 5 лет.

На рисунке 7 представлена структура персонала ООО «Альфа-Трейд» по полу.



Рисунок 7 – Структура персонала по полу, чел.

В связи со спецификой деятельности ООО «Альфа-Трейд», а именно нефтяная отрасль, в компании преимущественно работают мужчины.

Далее представим изменения коэффициента текучести (рисунок 8).

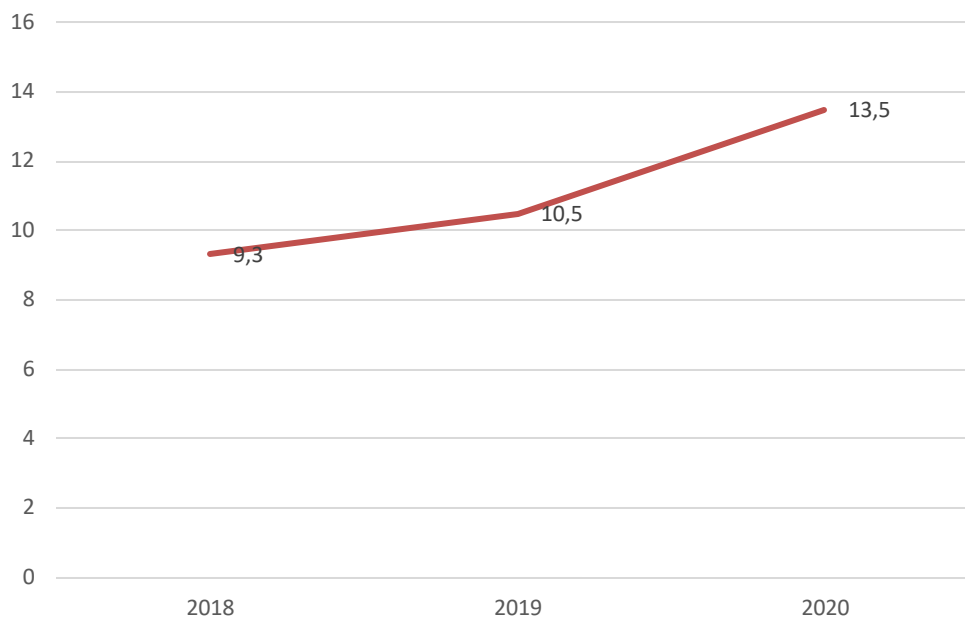


Рисунок 8 – Динамика изменения текучести персонала, %

По данным рисунка можно сделать вывод, что за последние 3 года повысился коэффициент текучести персонала. Это является негативной тенденцией, которая требует дальнейшего изучения. Текучесть персонала оценивал по всем категориям сотрудников, то есть тенденция текучести персонала затрагивает все категории персонала.

Возможно, текучесть персонала связана с тем, что сотрудники недовольны своим финансовым вознаграждением. Оплата труда офисных сотрудников складывается из окладной части и премии, которая зависит от результатов работы всей компании. Оплата труда рабочих складывается из количества отработанных часов и премии, которая зависит от результатов работы компании в целом. Стоимость часа работы для офисного персонала варьируется в зависимости от отдела и занимаемой должности и составляет 800 рублей для главного бухгалтера, 700 рублей для руководителя кадрового отдела, 500 рублей для менеджера по персоналу, 1000 рублей для директора. Стоимость часа работы рабочих составляет в среднем 300 рублей за час. Премия рассчитывается каждый квартал.

Для того, чтобы оценить удовлетворенность персонала уровнем заработной платы, необходимо изучить, как менялся средний уровень премии у сотрудников за 3 года (рисунок 9).

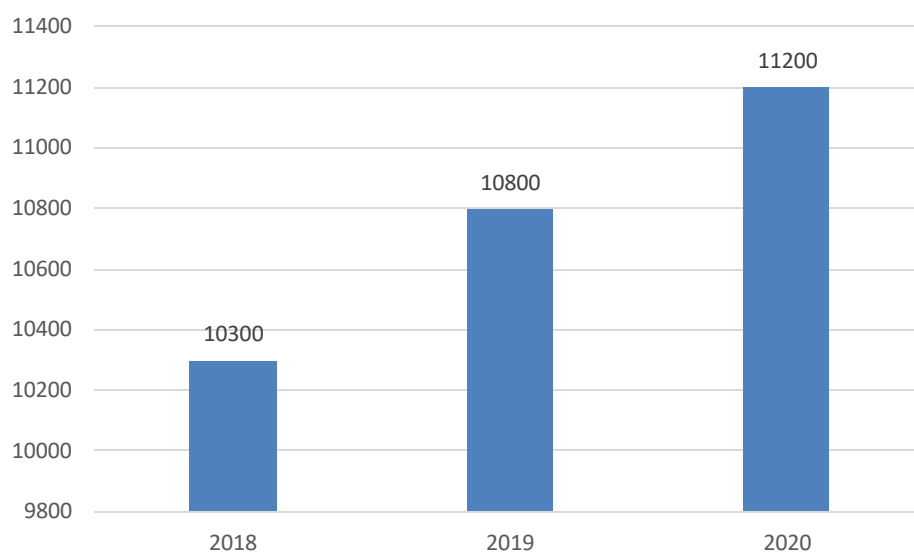


Рисунок 9 – Изменения размера премиальной части заработной платы сотрудников

Рисунок подтверждает тот факт, что уровень заработной платы сотрудников растет, хоть и незначительно. Негативной тенденцией является то, что в мотивационной схеме не заложено то, на что может влиять непосредственно каждый сотрудник.

Изучения процессов, которые происходят в системе управления персоналом, позволят выявить подсистему, которая требует особого внимания.

Подсистема адаптации предполагает представление сотрудников коллективу в неформальной обстановке, им рассказываются легенды офиса, сложившиеся обычаи и традиции. Новичок всегда знает, что может обратиться к опытному коллеге по любому вопросу: начиная от расположения комнаты отдыха до специфики взаимодействия с клиентами.

Подсистема мотивации выстроена таким образом, что уровень заработных плат сотрудников выше средних на рынке. И по результатам анализа

экономических показателей, уровень заработной платы растет с каждым годом. Система мотивации выстроена справедливо по отношению ко всем сотрудникам. Например, у менеджеров по продажам премиальная часть заработной платы зависит от количества совершенных сделок. Дополнительные бонусы предлагаются сотрудникам по результатам аттестации. Оценка руководителей производится ежегодно, специалистов – раз в два года. В оценке сотрудников принимает участие менеджер по персоналу, генеральный директор, линейные руководители.

Система обучения в компании не продумана тщательно, новым менеджерам по продажам выдаются лекционные материалы, которые содержат анализ рынка конкурентов, историю компании и конкурентные преимущества. Регулярная система обучения в компании не предусмотрена. Это является негативной особенностью системы управления персоналом, поскольку сотрудники не могут повышать квалификацию и приносить больший экономический эффект для компании.

Изучение того, как компания заботится о своих сотрудниках и какие возможности предоставляет, дает возможность понимать, насколько сотрудники удовлетворены условиями труда. В компании «Альфа-Трейд» созданы комфортные условия труда для офисных сотрудников: все рабочие места в обязательном порядке проходят оценку безопасности труда независимыми организациями, в офисе есть зона отдыха, есть кухня, где сотрудники могут принимать пищу. Для рабочих, которые работают не в офисе, организовано питание, которое частично оплачивается компанией. Специальной зоны отдыха для рабочих не предусмотрено. Жилье иногородним сотрудникам за счет компании не предоставляется, поэтому подбор в команду ведется в основном из тех, кто проживает в этом же городе.

Компания не отправляет своих сотрудников в лечебно-оздоровительные учреждения за свой счет и не имеет таких организаций в собственности. Также компания не компенсирует затраты на полис ДМС. Что касается мероприятий, то в компании отмечают праздники, все сотрудники собираются только один раз в

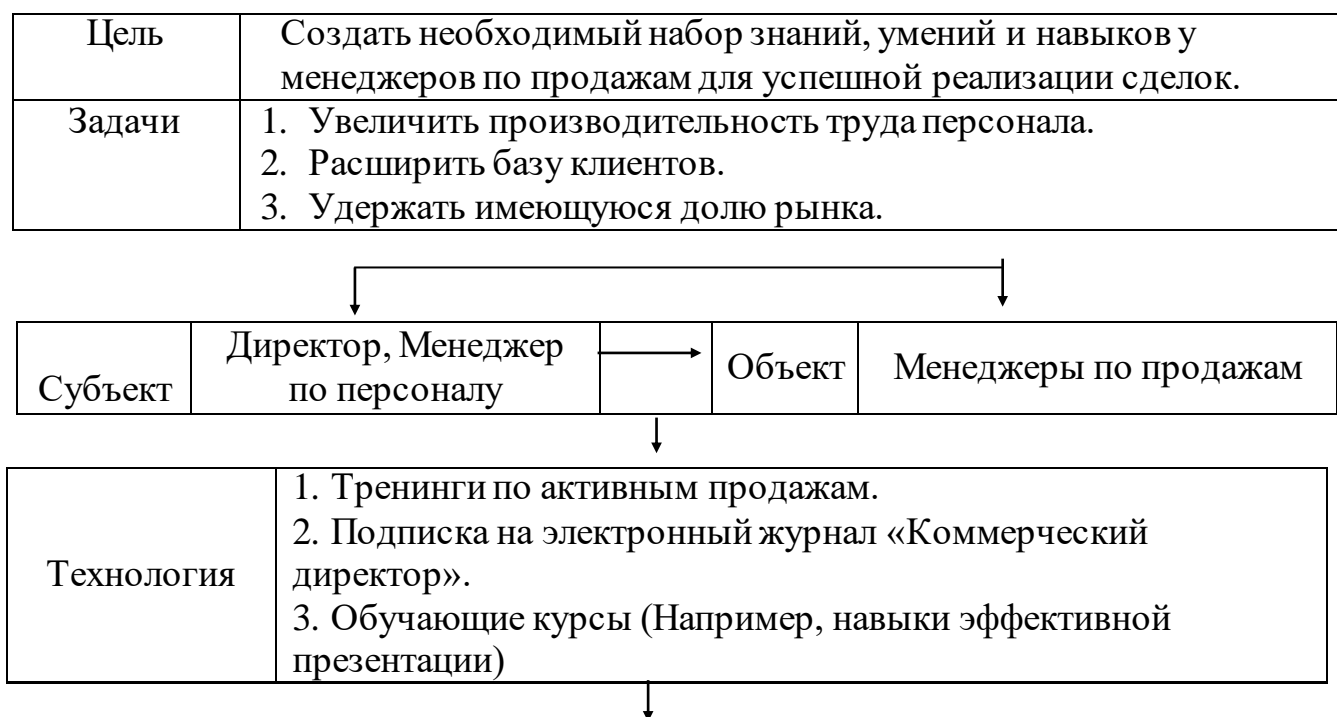
год – на большой новогодний корпоратив. По инициативам руководителей подразделений сотрудники подразделений выезжают в подшефные приюты для животных и помогают им.

2.3 Анализ технологий обучения в ООО «Альфа-Трейд»

Как уже было отмечено ранее, в компании слабой стороной является технология управления обучением. Менеджеры по продажам в ООО «Альфа-Трейд» привыкли осуществлять сделки с клиентами очно. На сегодняшний день это невозможно, именно поэтому эффективность менеджеров по продажам значительно снизилась, это сказалось на прибыльности деятельности ООО «Альфа-Трейд» и мотивации персонала в целом.

Для того, чтобы предложить пути совершенствования технологии обучения, необходимо для начала представить уже существующие технологии.

Существующие технологии управления обучением представлена на рисунке 10.



Критерии:

средняя сумма сделки, объем продаж менеджера по продажам

Рисунок 10 – Технологии управления обучением ООО «Альфа-Трейд»

Анализируя данные рисунка, мы видим, что в компании нет поэтапного плана в организации обучения. Не составляются планы по обучению, которые должны включать в себя сметы расходов на внутреннее и внешнее обучение, распределение задач по ответственным сотрудникам внутри компании, соответствие выбранных программ выявленным потребностям в обучении. То есть обучение сейчас происходит стихийно. Сотрудники сами озвучивают свои пожелания пройти какую-либо обучающую программу или компания сталкивается с недостатком компетенций сотрудников и покупает обучающий курс. Такая система полностью неэффективна, потому что не работает на опережение и не закрывает потребность в повышении квалификации сотрудников, которое позволило бы быть более конкурентоспособными на рынке.

Сейчас в компании используется в основном практика внешнего обучения (тренинги по активным продажам, курсы) и есть возможность самообучения (подписка на электронный журнал). Внутреннее обучение не проводится, хотя в компании есть специалисты, которые могли бы поделиться знаниями с коллегами. И для таких сотрудников возможность быть привлеченными как эксперты на семинары или тренинги внутри компании может быть сильным мотивирующим фактором.

Также в компании не проводится опрос по результатам проведенных обучений. В компании нет сотрудника, который нес бы ответственность за процесс обучения целиком. Если рассмотреть весь персонал компании, то структуру персонала по обучению можно представить на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура персонала по обучению в ООО «Альфа-Трейд»

То есть весь коллектив разделился примерно поровну. Положительно то, что хотя бы часть персонала проходит обучение, но, с другой стороны, половина команды компании не обучалась.

Рассмотрим, влияет ли процесс обучения на эффективность сотрудников. Известно, что в данный момент в компании ни один из инструментов не направлен на онлайн взаимодействие с клиентами. В связи с этим эффективность менеджеров по продажам ООО «Альфа-Трейд» заметно снижается (рисунок 12).

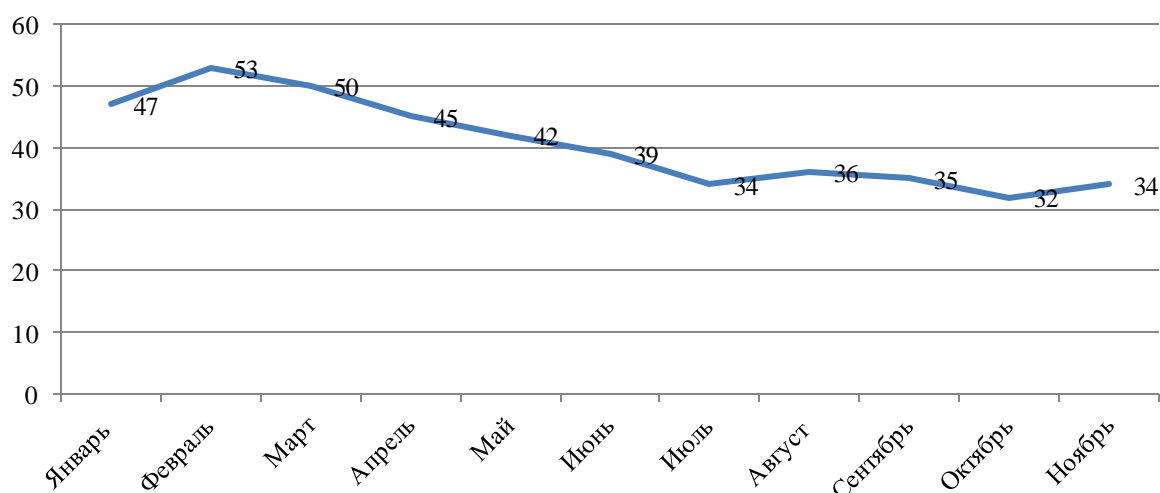


Рисунок 12 – Динамика изменения конверсии продаж, %

По данным рисунка можно сделать вывод, что в течение 2020 года у

менеджеров по продажам ООО «Альфа-Трейд» снизились показатели конверсии продаж. Иными словами, в феврале 53% сделок были успешными, а в ноябре этот процент составил 34%. Это обозначает, что время и ресурсы менеджеров по продажам расходуются не эффективно.

Рассмотрим, насколько эффективно то обучение, которое проходили сотрудники в компании. Необходимо узнать у сотрудников, с какими проблемами они столкнулись при прохождении обучения. Проведено анкетирование, результаты которого представлены на рисунке 13.

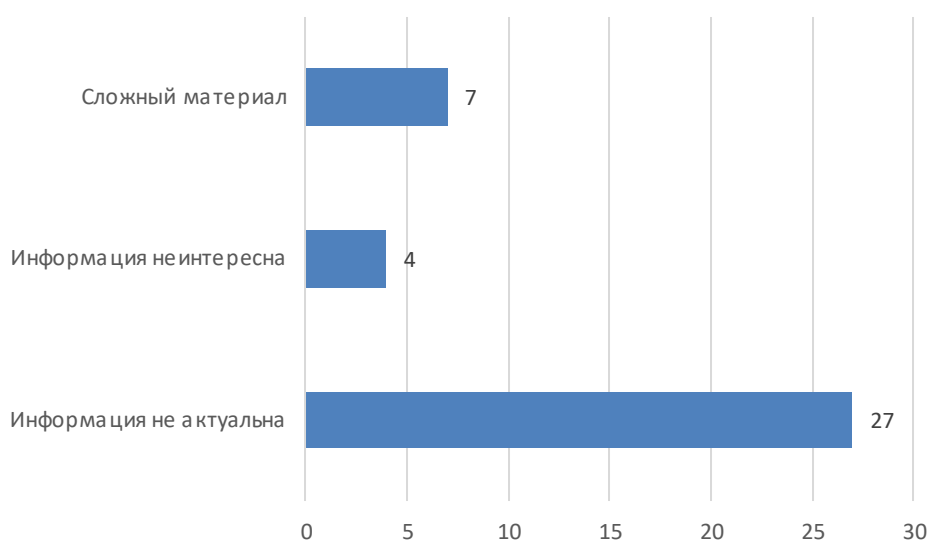


Рисунок 13 – Результаты анкетирования по результатам обучения

По данным рисунка видно, что получаемая информация неактуальна. Это связано с тем, что в компании нет плана обучения сотрудников и сотрудники сами выбирают себе курсы или семинары. Так как бюджет на обучение тоже не спланирован, предпочтение отдается бесплатным тренингам, которые не дают важной и актуальной информации.

Также важно понять, насколько сотрудники заинтересованы в регулярном обучении в компании. Опрашивать следует не только тех, кто уже проходил обучение, но и тех сотрудников, кто не учился. Результаты опроса представлены на рисунке 14.

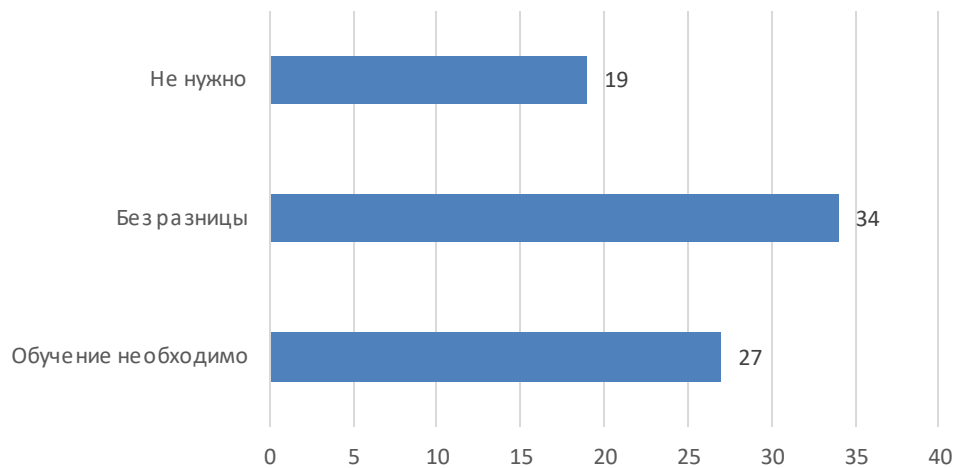


Рисунок 14 – Результаты опроса о необходимости обучения в компании

Результаты опроса показали, что большинство сотрудников или безразлично относится к идее обучения или поддерживают обучение в компании. Это хороший показатель, который означает, что необходимо будет вести работу по убеждению в необходимости обучения с небольшим процентом людей в компании. Или можно будет внедрить «лидеров мнений», которые поддерживают идею обучения и безразличные быстрее перейдут на их сторону.

Далее рассмотрим, сколько часов сотрудники готовы уделять процессам обучения в неделю, если обучение будет обязательным (таблица 7).

Таблица 7 – Распределение сотрудников по готовности уделять время обучению

Время, которое сотрудники готовы уделять обучению в неделю, часы	Количество сотрудников, человек
Менее 1 часа	19
От 2 до 5 часов	30
От 5 до 7 часов	29
Более 7 часов	2

Как видно из таблицы, в коллективе есть готовность уделять достаточное время обучению, если оно будет обязательным и системным.

Таким образом, анализ состояния технологий обучения в ООО «Альфа-Трейд» показал, что в компании используются неэффективные методы обучения, и система обучения, по сути, отсутствует. Возникла необходимость развить компетенции по работе с клиентами онлайн, но такое обучение не запланировано, так как в принципе нет практики планировать процессы обучения. Соответственно на обучающие мероприятия не планируется бюджет, и поэтому у сотрудников нет возможность пройти дорогостоящее обучение. Опрос показал, что обучение, которое проводилось в компании не дало актуальной информации и значит было бесполезной тратой времени сотрудников и снизило их мотивацию обучаться в будущем. Все это говорит о том, что подсистема обучения должна быть изменена в ближайшем будущем.

Выводы по разделу

Основное направление деятельности ООО «Альфа-Трейд» – оптовая и мелкооптовая продажа бензина, ДТ и ГСМ с НПЗ Челябинской области. За счет широкой сети офисов и нефтебаз, охватывающих 38 регионов России, компания может обеспечивать оперативные поставки нефтепродуктов даже в самые удаленные уголки страны.

Анализ внешней и внутренней среды показал, что внешняя среда может оказать негативное влияние на ООО «Альфа-Трейд». Сферы политики, экономики и социума способны негативно воздействовать на компанию. В свою очередь, технологии могут оказаться полезными для приобретения конкурентного преимущества. Анализ 5 конкурентных сил Портера показал, что для ООО «Альфа-Трейд» ключевыми конкурентными силами являются уже имеющиеся конкуренты и покупатели – АЗС. Для поддержания высокой эффективности финансовой деятельности компании, необходимо регулярно исследовать макро- и

микроокружение компании, чтобы иметь возможность оперативно реагировать на изменения в законодательной базе, технологических составляющих или спросе на продукцию в целом. Анализ внутренней среды ООО «Альфа-Трейд» показал, что в структуре компании нет противоречий, при этом, при сравнении показателей компании с главным конкурентом, были выявлены ряд преимуществ: бизнес-стратегия, ценовая политика, отношения с поставщиками, уровень заработной платы. В то же время ООО «Альфа-Трейд» отстает от конкурента по таким показателям, как маркетинг и обучение персонала. По данным SWOT-анализа предлагается совершенствовать систему управления обучением персонала.

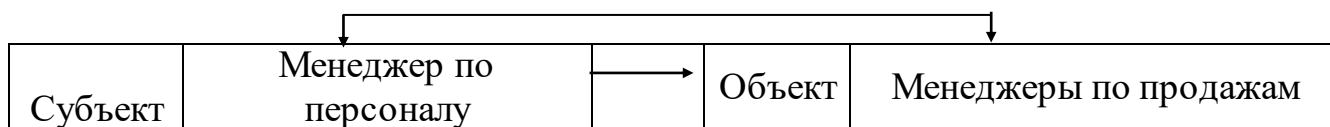
По результатам кадрового аудита можно сделать вывод, что в качественном составе не было значительных изменений, штат укомплектован, но растет коэффициент текучести. В компании большая доля молодых сотрудников, а также сотрудников со стажем работы до 1 года. Это означает, что таким сотрудникам на таком этапе развития важно иметь доступ к обучению, это может быть не только фактором повышения производительности труда, но и мотивационной составляющей для сотрудников. Краткий анализ подсистем управления персонала показал, что в компании есть подсистема подбора, адаптации, оценки, мотивации персонала, но не используются технологии обучения.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ В ООО «АЛЬФА-ТРЕЙД»

3.1 Проект по совершенствованию технологий обучения в ООО «АЛЬФА-ТРЕЙД»

Для того, чтобы повысить эффективность работы менеджеров по продажам ООО «Альфа-Трейд», предлагается представить усовершенствованную систему управления обучением персонала компании (рисунок 15).

Цель	Увеличить рентабельность деятельности компании на 5% при помощи обучения менеджеров техникам оффлайн-продаж до 1 января 2022 г.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличить объем продаж на 7%. 2. Расширить базу клиентов на 5%. 3. Увеличить долю рынка на 3%. 4. Простимулировать труд менеджеров. 5. Удержать ключевых менеджеров по продажам.



Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тренинги по активным продажам. 2. Подписка на электронный журнал «Коммерческий директор». 3. Обучающие курсы (Например, навыки эффективной презентации). 4. Семинар по онлайн-продажам 5. Тренинг работа с возражениями при отсутствии личного контакта 6. Семинар по повышению эффективности вербальной коммуникации 7. Лекция особенности ведения бизнеса в пандемию
------------	---

Критерии:	средняя сумма сделки, объем продаж менеджеров по продажам, средний чек, конверсия продаж, текучесть менеджеров по продажам
-----------	--

Рисунок 15 – Новая технология управления обучением
ООО «Альфа-Трейд»

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате изменений делается акцент на эффективности продаж, которые реализуются в онлайн-пространстве. Среди новых технологий предлагаются семинар по онлайн-продажам, тренинг по работе с возражениями при отсутствии личного контакта, семинар по повышению эффективности невербальной коммуникации, а также лекция особенности ведения бизнеса в пандемию.

Данный подход позволит менеджерам по продажам быть более эффективным в период коронакризиса и ограничений.

Из схемы, представленной на рисунке 18, видно, что в новой системе будет использоваться большое количество новых для компании технологий. До этого они или не использовались компанией, или использовались не в полном объеме. Это то, что необходимо изменить в рамках проекта, поэтому новые технологии нужно рассмотреть более детально и оценить их назначения в рамках достижения целей проекта.

Перед компанией стоит цель по увеличению рентабельности деятельности компании. Для достижения этой цели необходимо подготовить менеджеров по продажам таким образом, чтобы они поддерживали объемы продаж даже в условиях пандемии. В соответствие с этими целями процесс обучения будет включать в себя предварительный, основной и заключительный период. Система обучения менеджеров как процесс представлена на рисунке 16.

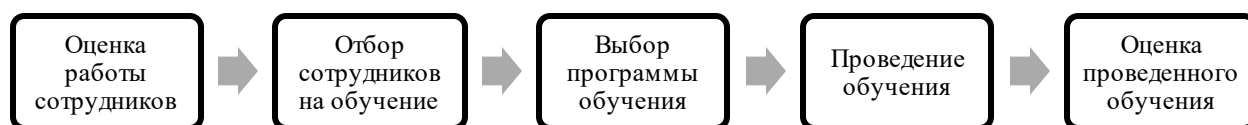


Рисунок 16 – Система обучения менеджеров по продажам как процесс

Прежде чем начинать процесс обучения сотрудников, необходимо оценить их имеющиеся навыки, понять, у кого возникают трудности в работе, кого стоит обучать, чтобы дотянуть до общего уровня, а кого нужно обучать, чтобы планировать повышение в будущем. Оценка сотрудников должна быть регулярной. Мониторинг качества работы сотрудников важен для планирования эффективного обучения. По каждому менеджеру должна сохраняться карточка, в которой фиксируются результаты работы сотрудника и пройденные обучения.

Второй этап организации обучения предполагает выбор программы обучения. Здесь может быть несколько вариантов: компания может организовать обучение собственными силами или привлечь тренеров. Рассматривая текущую ситуацию и стоящие перед компанией задачи, обучение будет проводиться внешними тренерами. Необходимо проанализировать обучающие программы на рынке, которые смогут научить онлайн-продажам, работе с возражениями при отсутствии личного контакта, вербальной коммуникации и особенностям продаж в условиях пандемии. Важно оценить, насколько загружены менеджеры, чтобы спланировать обучение на производстве или отправить сотрудников на обучение с отрывом от производства.

Заключительный этап организации обучения своей целью имеет оценку проведенного обучения с целью определения эффективности проведенных мероприятий. На этом этапе проводится тестирование сотрудников, которые прошли обучение, и сравниваются их показатели до и после процесса обучения. Также на этом этапе собираются отзывы об обучении от сотрудников.

Таким образом до 01.01.2022 г. необходимо решить следующие задачи:

1. Увеличить производительность труда персонала на 7%.
2. Расширить базу клиентов на 5%.
3. Увеличить долю рынка на 3%.
4. Снизить уровень увольнений среди менеджеров по продажам на 5%.

Для более эффективного планирования проекта необходимо разработать поле сил Курта Левина, которое предполагает изучение движущих и сдерживающих сил проекта. Составим и проанализируем поле сил по проекту (таблица 10).

Таблица 8 – Поле сил Кура Левина проекта совершенствования системы обучения

Движущие силы	Сдерживающие силы
1 Заинтересованность менеджмента компании	1 Недостаток финансовых ресурсов
2 Пандемия коронавируса	2 Недоверие сотрудников к обучающим программам
3 Желание сотрудников обучаться	3 Ограниченность временных ресурсов

Соотношение описанных в таблице движущих и сдерживающих сил представлено на рисунке 17.

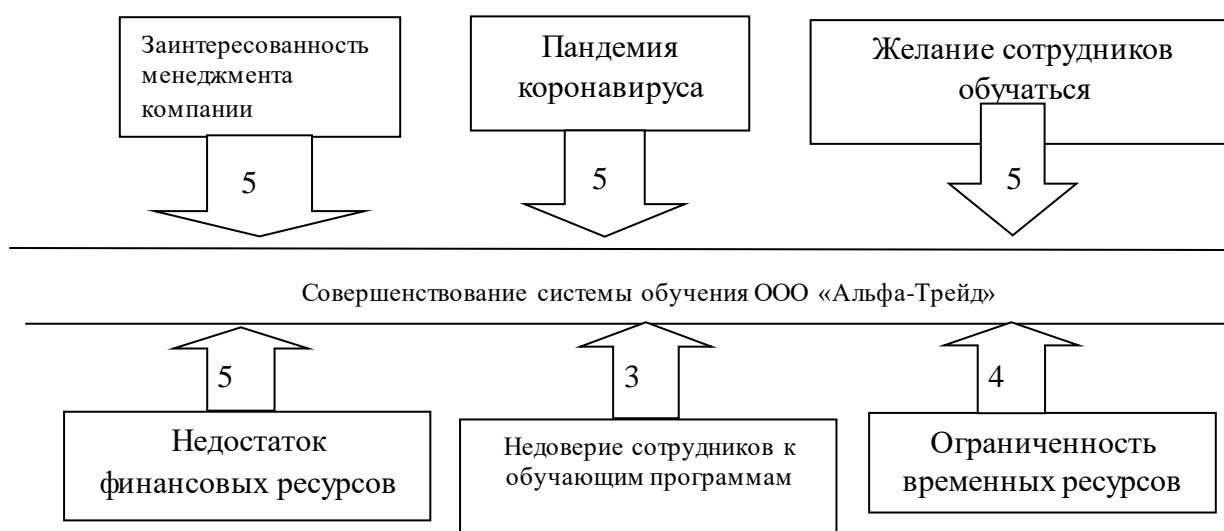


Рисунок 17 – Поле сил Курта Левина по проекту совершенствования системы обучения в ООО «Альфа-Трейд»

Рисунок наглядно демонстрирует, что значение движущих сил больше, чем противодействующих. Это благоприятно для реализации проекта. Но все равно важно иметь в виду сдерживающие силы и запланировать мероприятия по минимизации воздействия этих сил. В нашем случае это тщательное планирование для снижения рисков по сокращению финансирования или недостатку времени. Назначить ответственных лиц, которые будут контролировать денежные и временные ресурсы в контрольные точки. Поменять отношение персонала к процессу обучения можно с помощью проведения

презентаций и бесед о необходимости получить новые знания. Возможно, ввести премирование за выдающиеся результаты тестирования по окончании обучения.

Для более эффективной реализации проекта предлагается рассмотреть возможные риски, связанные с его реализацией (таблица 9).

Таблица 9 – Риски проекта

№	Риск	Характеристика	Вер-ть	Сила	Значение
R1	Низкое качество предоставляемой образовательной услуги	Привлеченные для проведения тренингов и семинаров специалисты могут недостаточно полно либо недостаточно достоверно предоставить информацию в процессе обучения	0,6	0,5	0,3
R2	Низкий уровень вовлеченности персонала в процесс обучения	Сотрудники могут не иметь достаточный уровень мотивации для того, чтобы повышать уровень квалификации и развиваться в профессиональном плане	0,7	0,6	0,42
R3	Низкая эффективность используемых методов обучения	Не существует универсальных методов обучения, которые гарантируют безусловную эффективность	0,2	0,4	0,08
R4	Выход проекта за рамки установленных сроков	Проект рассчитывается на основе «нормальных» условий и не учитывает возможные непредвиденные обстоятельства (увольнение члена проектной команды, экономический кризис, пр.)	0,3	0,6	0,18
R5	Увеличение стоимости проекта изменений	Стоимость проекта также рассчитывается на длительный период в будущем и является прогнозируемой	0,2	0,6	0,28

Таким образом, были рассмотрены основные риски, связанные с реализацией проекта совершенствования системы управления обучением.

Далее представим карту рисков (рисунок 18).

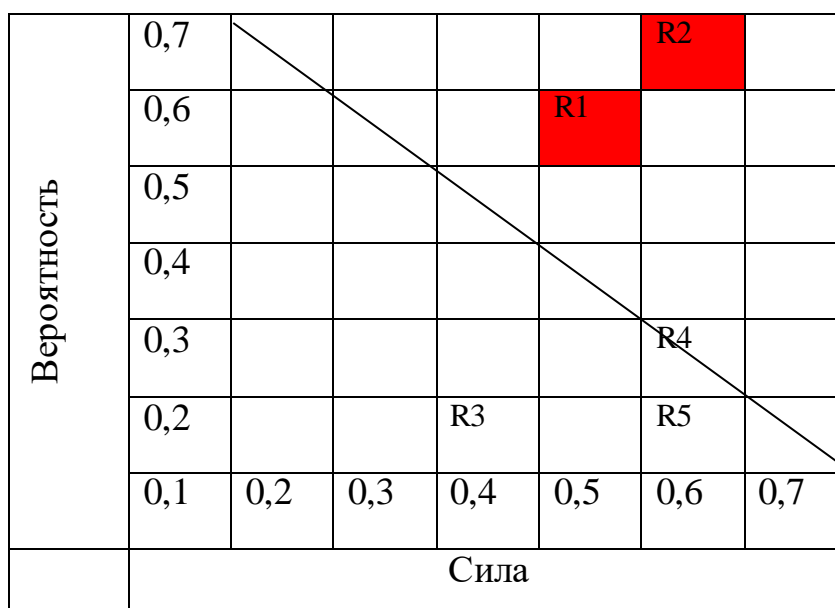


Рисунок 18 – Карта рисков проекта

По данным рисунка можно заметить, что наиболее опасными для компании являются риски низкого качества предоставляемых образовательных услуг, низкая вовлеченность персонала в процесс обучения, а также выход проекта за рамки сроков. Чтобы избежать наступления этих рисков, предлагается рассмотреть мероприятия по их нейтрализации (таблица 9).

Таблица 9 – Мероприятия по нейтрализации рисков

№	Риск	Мероприятие
R1	Низкое качество обучения	Тщательный поиск подрядчиков для реализации образовательных услуг – изучение портфолио компании, отзывов о проделанных проектах
R2	Низкий уровень вовлеченности персонала в процесс обучения	Мотивация сотрудников к обучению путем дополнительного материального стимулирования, презентации возможных перспектив карьерного роста
R4	Выход проекта за рамки установленных сроков	Установление четкого графика реализации проекта, контроль каждого этапа

Так, более тщательный подход к каждому из рисков позволит минимизировать вероятность их появления и увеличить успех проекта в целом.

План мероприятий проекта представлен в таблице 10.

Таблица 10 – План мероприятий проекта по усовершенствованию системы обучения в ООО «Альфа-Трейд»

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, дн.	Ответственный
1. Подготовительный этап					
1	Анализ внешней среды	01.06.21	03.06.21	3	Главный бухгалтер
2	Анализ внутренней среды	03.06.21	10.06.21	7	Главный бухгалтер
3	Анализ экономических показателей компании	10.06.21	15.06.21	5	Главный бухгалтер
4	Кадровый аудит	15.06.21	20.06.21	5	Руководитель кадрового отдела
5	Назначение ответственных за реализацию	20.06.21	21.06.21	1	Менеджер по персоналу
6	Анализ лучших практик	21.06.21	25.06.21	4	Менеджер по персоналу
7	Разработка регламента обучения персонала	25.06.21	01.07.21	6	Менеджер по персоналу
8	Согласование с руководством регламента обучения	01.07.21	04.07.21	3	Менеджер по персоналу, директор
2. Процесс изменения системы обучения					
9	Разработка презентации изменений	04.07.21	08.07.21	4	Менеджер по персоналу
10	Проведение презентации изменений для всех сотрудников	08.07.21	18.07.21	10	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж
11	Выбор критериев для оценки сотрудников	18.07.21	22.07.21	4	Менеджер по персоналу
12	Проведение оценки сотрудников	22.07.21	01.08.21	10	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу
13	Проведение собеседований с сотрудниками	01.08.21	27.08.21	26	Менеджер по персоналу
14	Резюмирование и анализ проведенных бесед	27.08.21	01.09.21	5	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу

Окончание таблицы 10

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, дн.	Ответственный
15	Заведение личных дел сотрудников	01.09.21	08.09.21	7	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу
16	Анализ обучающих центров на рынке образовательных услуг	08.09.21	06.10.21	30	Менеджер по персоналу
17	Просмотр и анализ предложений от выбранных центров образовательных услуг	06.10.21	13.10.21	7	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж
18	Формирование учебных групп	13.10.21	16.10.21	3	Руководитель кадрового отдела
19	Составление плана-графика обучения сотрудников	16.10.21	26.10.21	10	Менеджер по персоналу
20	Обучение сотрудников техникам офлайн-продаж	26.10.21	14.12.21	20	Менеджер по персоналу
1. Завершающий этап					
21	Получение обратной связи от сотрудников	14.12.21	15.12.21	1	Менеджер по персоналу
22	Оценка сотрудников	15.12.21	17.12.21	2	Менеджер по персоналу
23	Анализ качественных изменений в работе сотрудников	17.12.21	24.12.21	7	Менеджер по персоналу
24	Подведение итогов проекта изменений	24.12.21	28.12.21	4	Менеджер по персоналу, главный бухгалтер
25	Премирование проектной команды	28.12.21	29.12.21	1	Директор, главный бухгалтер

Таким образом, мероприятия рассчитаны на 7 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2021 года по 29 декабря 2021 года. В проекте задействованы руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу, главный бухгалтер, руководитель отдела продаж и директор. Директор выделяет денежные средства на реализацию проекта и согласует основные этапы внедрения новых технологий обучения.

Перед началом процесса обучения оценивается внешняя и внутренняя среда, проводится анализ экономических показателей. Это делается для того, чтобы понимать, какие ресурсы сейчас есть у компании, и чтобы иметь возможность оценить результаты компании после проведенного обучения и понять, есть ли

положительный результат. После оценки внешней, внутренней среды и экономических показателей, создается регламент обучения. Он позволит организовывать внешнее обучение по определенной схеме в случае возникновения необходимости, а какое-то обучение сделать постоянным и плановым. В регламенте прописывается процедура оценки сотрудников и выбора тех, кому сейчас необходимо пройти обучение. Все это согласовывается с руководством компании. Далее проводится большая работа по оценке сотрудников, заведению личных карточек на каждого. После этого выбираются подходящие тренеры или обучающие центры. Формируются группы обучения таким образом, чтобы ущерб для рабочего процесса был минимальным. После этого проводится обучение персонала, а по его результатам проводится тестирование и сбор отзывов от сотрудников. Результаты от обучения следует отслеживать на протяжении следующих нескольких месяцев.

От того, насколько правильно определены потребности в обучении персонала, будет зависеть эффективность обучения в целом. Важно понимать, что необходимость в обучении должна согласовываться со стратегией развития всей компании. Все ответственные за изменение процесса по должны тесно взаимодействовать с руководителями подразделений и самими сотрудниками. Потребность в обучении необходимо выявлять и анализировать таким образом, чтобы у бизнес-тренера или обучающей организации имелось четкое представление о том, каких именно навыков не хватает сотрудникам и чему их следует учить.

Для определения целей тренинга важно тщательно выявить потребности и поставить конкретные задачи, которые требуется достигнуть, важно выяснить, каких результатов ожидает достигнуть персонал. Сейчас на первом месте цель по эффективному использованию технологий онлайн продаж, поэтому весь процесс обучения в ближайшее время будет нацелен на то, чтобы выявить недостаток знаний у менеджеров по продажам и найти лучших тренеров, которые смогут этим технология обучить. Также важно регулярно оценивать персонал, чтобы понимать, насколько эффективно прошло обучение и какие техники используются

в ежедневной работе и как это влияет на показатели эффективности (в нашем случае на объем продаж и средний чек).

3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования технологии обучения в ООО «Альфа-трейд»

Принимая предложенные мероприятия по усовершенствованию системы обучения в ООО «Альфа-Трейд», необходимо запланировать смету проекта и рассчитать бюджет проекта. Для начала необходимо рассчитать инвестиционные затраты на проект (таблица 11).

Таблица 11 – Смета инвестиционных затрат на проект

№	Мероприятия	Труд-ть, час	Расчет	Итого, руб.
1	Анализ внешней среды	3	Главный бухгалтер 800 руб. * 3 ч.	2400
2	Анализ внутренней среды	7	Главный бухгалтер 800 руб.* 7 ч.	5600
3	Анализ финансовых показателей	5	Главный бухгалтер 800 руб.*5 ч.	4000
4	Кадровый аудит	5	Руководитель кадрового отдела 700 руб.*5 ч. И премия на отдел 4000 руб.	7500
5	Назначение ответственных за реализацию	3	Менеджер по персоналу 500 руб.*3 ч.	1500
6	Анализ лучших практик	8	Менеджер по персоналу 500 руб.*8 ч.	3000
7	Разработка регламента	6	Менеджер по персоналу 500 руб.*6 ч.	3000
8	Согласование с руководством регламента	7	Менеджер по персоналу 500 руб.*7 ч. Директор 1000 руб. * 7 ч.	10500
			Итого	37500

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 37500 рублей. В сумму инвестиционных затрат входят только доплаты действующим сотрудникам за выполнение дополнительных обязанностей по подготовке к реализации проекта. Прежде чем внедрять изменения в технологии обучения необходимо проанализировать, насколько благоприятная внутренняя и внешняя среда компании, понять, какими финансовыми ресурсами располагает компания, провести кадровый аудит, чтобы иметь возможность планировать обучение,

назначить ответственных сотрудников, изучить лучшие практики по внедрению технологий обучения и разработать регламент.

Доплаты рассчитаны исходя из стоимости часа работы каждого сотрудника (рассчитывается по сумме оклада без премий). Стоимость часа работы сотрудников указана в таблице 12.

Таблица 12 – Стоимость часа работы офисных сотрудников ООО «Альфа-трейд»

Должность сотрудника	Стоимость часа, рублей
Директор	1000
Главный бухгалтер	800
Руководитель кадрового отдела	700
Менеджер по персоналу	500
Руководитель отдела продаж	600

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет инвестиционных затрат на проект по совершенствованию системы обучения ООО «Альфа-Трейд»

Мероприятия	06.21	07.21	Итого
Анализ внешней среды	2400		2400
Анализ внутренней среды	5600		5600
Анализ экономических показателей компании	4000		4000
Кадровый аудит	7500		7500
Назначение ответственных за реализацию	1500		1500
Анализ лучших практик	3000		3000
Разработка регламента обучения персонала		3000	3000
Согласование с руководством регламента обучения		10500	10500
Итого	24000	13500	37500

Проанализировав инвестиционные затраты, необходимо рассмотреть эксплуатационные затраты. Эксплуатационные затраты совпадают с периодом реализации проекта и завершающим этапом.

Эксплуатационные затраты включают в себя бюджет на проведение оценки сотрудников, заведения личных карточек на каждого, выбор бизнес-тренера, формирование групп обучения, тестирование и сбор отзывов от сотрудников после обучения.

Эксплуатационные затраты проекта представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятия	Труд-ть, час	Расчет	Итого, руб.
1	Разработка презентации изменений	5	Менеджер по персоналу 500 руб.*5 ч. Разработка презентации дизайнерским агентством 8000 руб.	10500
2	Проведение презентации изменений для всех сотрудников	4	Менеджер по персоналу 500 руб.*4 ч. руководитель отдела продаж 600 руб.*4 ч.	4400
3	Выбор критериев для оценки сотрудников	3	Менеджер по персоналу 500 руб.*3 ч.	1500
4	Проведение оценки сотрудников	10	Руководитель кадрового отдела 700 руб. * 10 ч. менеджер по персоналу 500 руб. * 10 ч.	12000
5	Проведение собеседований с сотрудниками	20	Менеджер по персоналу 500 руб. * 20 ч.	10000
6	Резюмирование и анализ проведенных бесед	4	Менеджер по персоналу 500 руб.*4 ч.	2000
7	Заведение личных дел сотрудников	7	Руководитель кадрового отдела 700 руб. * 7 ч. менеджер по персоналу 500 руб. * 7 ч. Подготовка сrm системы it специалистами 15 000 руб.	23400
8	Анализ обучающих центров на рынке образовательных услуг	20	Менеджер по персоналу 500 руб. * 20 ч.	10000
9	Просмотр и анализ предложений от выбранных центров образовательных услуг	10	Менеджер по персоналу 500 руб. * 10 ч. руководитель отдела продаж 600 руб. * 10 ч	11000
10	Формирование учебных групп	3	Менеджер по персоналу 500 руб.*3 ч.	1500
11	Составление плана-графика обучения сотрудников	10	Менеджер по персоналу 500 руб. * 10 ч.	5000
12	Обучение сотрудников техникам оффлайн-продаж	30	Менеджер по персоналу 500 руб. * 30 ч Оплата программ обучения 350 000 руб.	365000

Окончание таблицы 14

№	Мероприятия	Труд- ть, час	Расчет	Итого, руб.
13	Получение обратной связи от сотрудников	1	Менеджер по персоналу 500 руб. * 1 ч	500
14	Оценка сотрудников	2	Менеджер по персоналу 500 руб. * 2 ч	1000
15	Анализ качественных изменений в работе сотрудников	10	Менеджер по персоналу 500 руб. * 10 ч руководитель отдела продаж 600 руб. * 10 ч	11000
16	Подведение итогов проекта изменений	1	Менеджер по персоналу 500 руб. * 1 ч	500
17	Премирование проектной команды	1	Директор 1000 руб. * 1 ч.	1000
Итого				470300

Таблица 14 демонстрирует, что эксплуатационные расходы на реализацию проекта по обучению сотрудников составили 470 300 руб. Самая значительная статья расходов – это оплата самого обучения. При этом одной из проблем является большая нагрузка на менеджера по персоналу. Нужно иметь в виду, что, если сотрудник уйдет на больничный, кто-то должен быть в курсе дел, чтобы подменить его. Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

Мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	12.21	Итого
Разработка презентации изменений	10500						10500
Проведение презентации изменений для всех сотрудников	4400						4400
Выбор критериев для оценки сотрудников	1500						1500
Проведение оценки сотрудников	12000						12000
Проведение собеседований с сотрудниками		10000					10000
Резюмирование и анализ проведенных бесед			2000				2000
Заведение личных дел сотрудников			23400				23400
Анализ обучающих центров на рынке образовательных услуг			10000				10000
Просмотр и анализ предложений от выбранных центров				11000			11000

образовательных услуг							
Формирование учебных групп				1500			1500
Составление плана-графика обучения сотрудников				5000			5000
Обучение сотрудников техникам онлайн-продаж				121600	122000	121400	365000
Получение обратной связи от сотрудников						500	500
Оценка сотрудников						1000	1000
Анализ качественных изменений в работе сотрудников						11000	11000
Подведение итогов проекта изменений						500	500
Премирование проектной команды						1000	1000
Итого	28400	10000	35400	139100	122000	135400	470300

Далее необходимо составить генеральный бюджет проекта повышения эффективности проекта по усовершенствованию системы обучения ООО «Альфа-Трейд»

Генеральный бюджет представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
06.21	24000	0	24000
07.21	13500	28400	41900
08.21	0	10000	10000
09.21	0	35400	35400
10.21	0	139100	139100
11.21	0	122000	122000
12.21	0	135400	135400
Итого	37500	470300	508800

Таким образом, генеральный бюджет составил 508800 рублей.

Наглядное соотношение затрат по проекту представлено на рисунке 19.



Рисунок 19 – Соотношение затрат инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта, руб.

Рисунок позволяет сделать вывод, что компании не требуется значительных финансовых средств, чтобы запустить проект, провести подготовительную фазу. Это положительная тенденция, так как на первом этапе может стать понятно, возможна ли сейчас реализация проекта или ее стоит отложить, при этом компании не потребуется серьезных вложений на этом этапе. Значительные расходы приходится на оплату самого обучения. Но, рассматривая, этот вклад в перспективе деятельности компании, становится понятно, что эта сумма окупится быстро, так как обучение направлено на улучшение работы сотрудников отдела продаж. Рассмотрим экономию, полученную в результате реализации проекта (таблица 17).

Таблица 17 – Изменение затрат на выполнение функций в результате реализации проекта

№	Наименование функций	Значение показателя		Изменение
		до мероприятий	после мероприятий	
1	Изменение выручки	3155880	3629262	473382
2	Увеличение объема продаж менеджеров	1127000	1296050	169050
3	Издержки на подбор новых сотрудников	213500	104800	-108700

Так как количество увольняющихся менеджеров сократится, то компания получит экономию на процессе подбора новых сотрудников. А также пропадают риски по краже базы клиентов и переманиванию клиентов.

Прирост количества сотрудников с актуальными знаниями по продажам онлайн влияет на объем продаж, а значит на прибыль. Благодаря тому, что в компании будут сотрудники, которые умеют осуществлять онлайн-продажи, конкурентоспособность компании повысится и будет возможность прийти к запланированному росту доли присутствия на рынке на 3 %.

Есть те показатели, которые сложно оценить в денежном выражении без составления сложного прогноза, но если оценивать экономический эффект от изменения двух основных показателей, то экономический эффект выражается в экономии в 108700 и росте выручки в денежном выражении на 473382 руб. и росте прибыли на 169050 руб. При этом описанные мероприятия повлияют на достижение стратегических целей по расширению присутствия на рынке.

Выводы по разделу

В ООО «Альфа-Трейд» слабой стороной является именно подсистема управления обучением. Менеджеры по продажам в ООО «Альфа-Трейд» привыкли осуществлять сделки с клиентами очно. На сегодняшний день это невозможно, именно поэтому эффективность менеджеров по продажам значительно снизилась, это сказалось на прибыльности деятельности ООО «Альфа-Трейд» и мотивации персонала в целом.

В течение 2020 года у менеджеров по продажам ООО «Альфа-Трейд» снизились показатели конверсии продаж. Иными словами, в феврале 53% сделок были успешными, а в ноябре этот процент составил 34%. Это обозначает, что время и ресурсы менеджеров по продажам расходуются не эффективно.

В новой подсистеме делается акцент на эффективности продаж, которые реализуются в онлайн-пространстве. Среди новых технологий предлагаются

семинар по онлайн-продажам, тренинг по работе с возражениями при отсутствии личного контакта, семинар по повышению эффективности невербальной коммуникации, а также лекция особенности ведения бизнеса в пандемию.

Наиболее опасными для компании являются риски низкого качества предоставляемых образовательных услуг, низкая вовлеченность персонала в процесс обучения, а также выход проекта за рамки сроков. Более тщательный подход к каждому из рисков позволит минимизировать вероятность их появления и увеличить успех проекта в целом.

Генеральный бюджет проекта составил 508800 рублей. Основная сумма расходов приходится на оплату работы тренеров и самого обучения. Затраты в инвестиционной фазе составляют 37500 рублей.

Экономический эффект реализованного проекта выражается в экономии в 108700 и росте выручки в денежном выражении на 473382 руб. и росте прибыли на 169050 руб. При этом описанные мероприятия повлияют на достижение стратегических целей по расширению присутствия на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мере развития технологий и совершенствования методов и стратегий на рабочем месте у работодателей и сотрудников возникает необходимость соответствовать этим изменениям с точки зрения знаний, навыков, ценностей и способностей. Один из лучших способов расширить знания и навыки — это обучение. Подсистема обучения позволяет устранить разрыв между имеющимися знаниями персонала и требуемыми рынком, преодолеть проблему быстрого устаревания профессиональных навыков.

В рассматриваемой компании ООО «Альфа-Трейд» слабой стороной является именно подсистема управления обучением. Менеджеры по продажам в ООО «Альфа-Трейд» привыкли осуществлять сделки с клиентами очно. На сегодняшний день это невозможно, именно поэтому эффективность менеджеров по продажам значительно снизилась, это сказалось на прибыльности деятельности ООО «Альфа-Трейд» и мотивации персонала в целом.

Основное направление деятельности «Альфа-Трейд» – оптовая и мелкооптовая продажа бензина, ДТ и ГСМ с НПЗ Челябинской области. За счет широкой сети офисов и нефтебаз, охватывающих 38 регионов России, компания может обеспечивать оперативные поставки нефтепродуктов даже в самые удаленные уголки страны.

В 2018 г. происходит снижение объема выручки от реализации, в 2019 г. ситуация улучшилась, но достигнуть уровня 2017 г. не удалось. В связи с этим уменьшается размер прибыли, что сказалось на незначительном росте заработной платы. Помимо неэффективной реализации продукции в 2018 г., появляются также управленческие расходы, в результате чего получено в 4 раза меньше чистой прибыли, чем в 2017 г. Финансовую ситуацию этого года выравнивает снижение доли себестоимости в выручке до 83,11% с 95,26%. Следовательно, доля валовой прибыли возрастает с 4,74% до 16,89%.

На протяжении 3-х рассматриваемых лет фонд заработной платы, с учетом инфляции и индексации, имеет тенденцию роста. В компании также растет средний уровень заработной платы.

Наиболее негативное влияние на деятельность компании оказывает сфера экономики, положительное – сфера технологий. По данным SWOT-анализа предлагается совершенствовать систему управления обучением персонала.

По результатам кадрового аудита можно сделать вывод, что в качественном составе не было колоссальных изменений.

В течение 2020 года у менеджеров по продажам ООО «Альфа-Трейд» снизились показатели конверсии продаж. Иными словами, в феврале 53% сделок были успешными, а в ноябре этот процент составил 34%. Это обозначает, что время и ресурсы менеджеров по продажам расходуются не эффективно.

В новой подсистеме делается акцент на эффективности продаж, которые реализуются в онлайн-пространстве. Среди новых технологий предлагаются семинар по онлайн-продажам, тренинг по работе с возражениями при отсутствии личного контакта, семинар по повышению эффективности невербальной коммуникации, а также лекция особенности ведения бизнеса в пандемию.

Наиболее опасными для компании являются риски низкого качества предоставляемых образовательных услуг, низкая вовлеченность персонала в процесс обучения, а также выход проекта за рамки сроков. Более тщательный подход к каждому из рисков позволит минимизировать вероятность их появления и увеличить успех проекта в целом.

Проект по совершенствованию системы обучения будет проходить с 01.06.2021 по 27.12.2021 и будет направлен на обучение менеджеров по продажам, потому что это важно для достижения целей компании по увеличению рентабельности деятельности на 5%.

В рамках работы была рассчитана смета и бюджет проекта. Генеральный бюджет проекта составил 508800 рублей. Также был оценен экономический эффект проекта. Экономия составила 108700 рублей, рост выручки на 473382 руб. и рост прибыли на 169050 руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации – М.: ОмегаЛ, серия Кодексы Российской Федерации, 2017.
- 2 Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации».
- 3 Ананченкова, П.И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний/ П.И. Ананченкова // Труд и социальные отношения. - 2013. - № 5. - С. 77-84.
- 4 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 831 с.
- 5 Архипова, Н.И. Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров/ Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва: Проспект, 2015. – 159 с.
- 6 Бабаева, Э.Т. Зарубежный опыт переподготовки и повышения квалификации персонала/Э.Т. Бабаева // Наука XXI века: вопросы, гипотезы, ответы. - 2014. - № 6. - С. 138-141.
- 7 Верховская, Е. Настольная книга HR-менеджера/ Е. Верховская, А. Кошелева – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 272 с.
- 8 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие/ В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
- 9 Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — М.: Дашков и К°, 2013. — 392 с.
- 10 Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб/ И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов – Воронеж, 2005 – 103 с.
- 11 Закирова, В.Г. Теория обучения: учебное пособие/ В.Г. Закирова, С.Г. Григорьева, Л.Р. Каюмова. – Казань: Казанский университет, 2018. – 165 с.
- 12 Зеленова, О.И. Обучение и развитие компетенций в мультинациональных организациях: Учебное пособие/ О.И. Зеленова, Н.В. Севастьянова – М.: РУДН, 2008. – 205 с.

13 Иваницкая, И. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И. И. Иваницкая - Сыктывкар : СЛИ, 2014. – 129 с.

14 Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс/ Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.

15 Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие/ Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. - 64 с.

16 Киселева, Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений/ Е.В. Киселева – Вологда: Легия, 2010. – 332 с.

17 Копейкин, Г.К. Организация труда персонала: учебное пособие/ Г.К. Копейкин, В.К. Потемкин. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 96 с.

18 Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях/ Дж. Коул пер. с англ. Н.Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

19 Кязимов, К. Г. Обучение персонала газового хозяйства учебное пособие для академического бакалавриата / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 303 с

20 Лаврина, Т.В. Системный подход в обучении/ Т.В. Лаврина, А.А. Тютин // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №4.

21 Лайкер Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджментов Toyota/ Дж. Лайкер, Д. Майер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 584 с.

22 Лайкер Дж. Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota/ Дж. Лайкер, Д. Майер; пер. с англ. Т. Гутман – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 294 с.

23 Магура, М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – С. 55-56.

- 24 Мандель, Б.Р. Психология управления/ Б.Р. Мандель - М.: ФЛИНТА, 2015. – 349 с.
- 25 Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие/ И.К. Макарова.—М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.— 422 с.
- 26 Максимова, В.Ф. Инвестирование в человеческий капитал: учебное пособие / В.Ф. Максимова - М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2004.
- 27 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В Маслов. - М. : ИНФРА-М, 2001. – 312 с
- 28 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е.Б. Моргунов – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 550 с.
- 29 Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова. — М.: Проспект, 2012. — 72 с.
- 30 Пальшин, К. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников/ К. Пальшин - <http://www.sostav.ru/articles/2007/11/02/ko2>
- 31 Пул, М. Управление человеческими ресурсами/ М. Пул, М. Уорнер. -СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.
- 32 Савина, Е.П. Искусство планировать развитие персонала/ Е.П. Савина // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 1.
- 33 Семенихин, В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала / В. В. Семенихин. – М.: ИД «ГроссМедиа»: РОСБУХ, 2014. – 328 с
- 34 Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие/ В.А.Спивак – М.: Эксмо, 2012 – 790 с.
- 35 Стюрина, Д.Е. Управление деловой карьерой: хрестоматия/Д.Е. Стюрина – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2003 – 108 с.
- 36 Терещук, Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным/ Н.И. Терещук // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №4. – С. 62-72

37 Уэйн Монди, Р. Управление персоналом/ М. Роберт, Р. Шейн; пер.с англ. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004 – 640 с.

38 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю. А. Цыпкин. – М. : Юнити, 2001. – 446 с.

39 Чуркина, М.А. Тренинг для тренеров на 100%: Секреты интенсивного обучения/ М.А. Чуркина, Н.В. Жадько. — 3-е изд. — М. :Альпина Паблицер, 2016. — 490 с.

40 Шефер, Б. Путь к финансовой свободе/ Б. Шефер; пер. с нем. С.Э. Борич. - 3-е изд. - Минск: Попурри, 2012.

41 Argyris, C. On Organizational Learning /C. Argyris – Blackwell, Cambridge, Mass, 1992.

42 Rossett, A. How Blended Learning Changes What We Do/ A. Rossett - <https://www.td.org/newsletters/atd-links/how-blended-learning-changes-what-we-do>