



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА**

Тема работы
Оптимизация системы подготовки кадров в рамках производственной деятельности предприятия

УДК 005.963:005.591.1

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Дорожкин Д.П.		23.01.2023 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		23.01.2023 г.

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		24.01.2023 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		25.01.2023 г.

## Планируемые результаты освоения ООП

### 38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

**TOMSK  
POLYTECHNIC  
UNIVERSITY**



**ТОМСКИЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### **ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
<b>О-3АМ01</b>	<b>Дорожкин Данила Петрович</b>

Тема работы:

Оптимизация системы подготовки кадров в рамках производственной деятельности предприятия	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	<b>347-27/С от 13.12.2022</b>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	<b>16.01.2023 г.</b>
--	----------------------

### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>Общество с ограниченной ответственности «БИАКСПЛЕН»</p> <p>1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: технологии [Текст]: учебное пособие/ Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев Т.Ю. Давыдова; Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 193 с.</p> <p>5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 327 с.</p> <p>22. Мальцев, К. Ценный кадр: как построить эффективную систему обучения в компании / К. Мальцев; ред. Л. Мамедова. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 112 с.</p> <p>44. Сураева М.О. Корпоративное обучение как способ повышения производительности труда и инструмент нематериального стимулирования персонала [Текст]/ М.О. Сураева, М.В. Соломина// Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 2-2. – С.</p> <p>50. Внутренняя документация и СТП компании ООО «БИАКСПЛЕН», 2022 год.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1 Методологические основы теории обучения персонала.</p> <p>1.1 Создание системы для обучения, цели и задачи.</p> <p>1.2 Критерии выбора методов обучения, их классификация</p> <p>1.3 Оценка экономической эффективности систем развития человеческого ресурса.</p> <p>2. Кадровая стратегия компании ООО «БИАКСПЛЕН»</p> <p>2.1 Характеристика ООО «БИАКСПЛЕН», организационные и экономические аспекты</p> <p>2.2 Анализ систем управления человеческими ресурсами ООО «БИАКСПЛЕН»</p> <p>2.3 Организация системного обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН»</p> <p>3 Развитие и совершенствование системы обучения персонала В ООО «БИАКСПЛЕН»</p> <p>3.1 Комплексный анализ основных проблем развития персонала</p> <p>3.2 Проект «Инженерный Стандарт» как основа структурирования обучающего процесса</p> <p>3.3 Социально-экономический эффект процесса совершенствования систем подготовки персонала ООО "БИАКСПЛЕН"</p>
<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p><b>12 рисунков и 23 таблицы</b></p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b></p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p><b>Социальная ответственность</b></p>	<p><b>Черепанова Н.В.</b></p>
<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p><b>10.02.2022 г.</b></p>

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	К.э.н.		10.02.2022 г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Дорожкин Д.П.		10.02.2022 г.



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Уровень образования магистратура

Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>О-3АМ01</b>	Дорожкин Данила Петрович

Тема работы:

Оптимизация системы подготовки кадров в рамках производственной деятельности предприятия
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	<b>16.01.2023 г.</b>
--	----------------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
06.09.2021	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2022	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
09.01.2023	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2022	Раздел «Социальная ответственность»	5
16.01.2023	Представление готовой магистерской диссертации	5
01.02.2023	Защита магистерской диссертации	60

	Итого	100
--	-------	-----

**СОСТАВИЛ:**

**Руководитель ВКР**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	К.э.н.		10.02.2021

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ООП/ОПОП**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		10.02.2021

**Обучающийся**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Дорожкин Данила Петрович		10.02.2021

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена 92 с., 12 рис., 23 табл., 50 источников.

Ключевые слова: система обучения, методы обучения, инженерный стандарт, развитие персонала.

Объектом исследования является ООО «БИАКСПЛЕН»

Целью данной работы является создание теоретических обоснований и практических рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала как фактора эффективного функционирования ООО «БИАКСПЛЕН».

В ходе работы проводились исследования обучающих систем как европейского, так и отечественно образца. Проводились расчеты показателей эффективности обучающей системы предприятия «БИАКСПЛЕН».

В результате исследований были сделаны выводы об результативности различных моделей систем обучения персонала на предприятиях. При расчетах эффективности обучающих систем были получены данные по вовлеченности компании ООО «БИАКСПЛЕН» в развитие своих сотрудников.

Степень внедрения: теоретическая и практическая основа данной работы позволяет более детально осуществлять выбор методов обучения и развития персонала компании. По рекомендации автора работы в ООО «БИАКСПЛЕН» был внедрен проект «Инженерный стандарт», который позволил повысить уровень профессиональных компетенций как новых, так и уже работающих в компании сотрудников.

Область применения: Практические выводы данной ВКР можно применять на любом предприятии в отношении сотрудников, как высшего руководящего звена, так и в отношении работников нижнего звена.

Экономическая эффективность/значимость работы: в рамках выполненной ВКР были проведены расчеты экономической эффективности мероприятий, направленных на обучение персонала. Результаты расчетов показали, что в рамках каждой компании возможно построения своей уникальной системы обучения, что в свою очередь позволяет максимизировать экономический эффект в области управления персоналом.

В будущем планируется развивать проект «Инженерный стандарт» в рамках ООО «БИАКСПЛЕН», активизировать процесс формирования и совершенствования уникальной системы обучения сотрудника. Предполагается каскадирование опыта функционирования данного проекта на другие вертикали управления по предприятиям ХОЛДИНГ СИБУР.

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	9
<b>1 Методологические основы теории обучения персонала</b> .....	11
1.1 Создание системы для обучения, цели и задачи.....	11
1.2 Критерии выбора методов обучения, их классификация .....	18
1.3 Оценка экономической эффективности систем развития человеческих ресурсов.....	25
<b>2 Кадровая стратегия компании ООО «БИАКСПЛЕН»</b> .....	30
2.1 Характеристика ООО «БИАКСПЛЕН», организационные и экономические аспекты	30
2.2 Анализ систем управления человеческими ресурсами ООО «БИАКСПЛЕН».....	36
2.3 Организация системного обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН» .....	45
<b>3 Развитие и совершенствование системы обучения персонала В ООО «БИАКСПЛЕН»</b> .....	54
3.1 Комплексный анализ основных проблем развития персонала .....	54
3.2 Проект «Инженерный Стандарт» как основа структурирования обучающего процесса .....	58
3.3 Социально-экономический эффект процесса совершенствования систем подготовки персонала ООО «БИАКСПЛЕН».....	67
<b>4 Социальная ответственность</b> .....	72
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности.....	72
4.1.1 Программы, ориентированные на персонал и его семью. ....	72
4.1.2 Программы, ориентированные на улучшение условий труда и качества продукции .....	77
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности.....	80
4.2.1 Социальные инвестиции, и эквивалентное финансирование .....	80
4.2.2 Корпоративные гранты и социально-ответственные практики.....	83
4.3 Анализ внутренних регулирующих КСО документов.....	84
4.4 Вывод по социальной ответственности предприятия ООО «БИАКСПЛЕН».....	85
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	86
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	88



## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время основным фактором конкурентоспособности и эффективного функционирования социально-экономических систем является человеческий потенциал, а его эффективное использование в организациях направлено на решение ряда внутрифирменных проблем. Таким образом, человеческие ресурсы конкретной организации являются основой ее конкурентоспособности и поэтому нуждаются в постоянном развитии и обучении.

В научной литературе в последние десятилетия большое внимание уделяется проблеме развития человеческих ресурсов в целом и их подготовки в частности. Значительный вклад в разработку данной проблемы внесли следующие российские и зарубежные ученые: Н.М. Глухенькая, А.Я. Кибанов, Р.Ю. Кибанов, В.В. Кондрашова, К. Мальцев, Е.А. Митрофанова, С.И. Сотникова, И.С. Тузков, Н. В. Федорова, Е. Эдмондсон, М. Эффрон и др.

С другой стороны, современные тенденции развития социально-экономических систем и появление новых инновационных технологий реализации образовательных процессов на предприятиях требуют пересмотра и развития существующих подсистем развития человеческих ресурсов, которые в полной мере применимы к организациям производственной сферы.

Вышеперечисленные факторы определили выбор темы данной дипломной работы и ее основную цель.

Объектом исследования является ООО «БИАКСПЛЕН».

Предметом исследования является действующая система развития человеческих ресурсов и организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы развития человеческих ресурсов на эффективность деятельности организации.

Целью данной работы является создание теоретических обоснований и практических рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала как фактора эффективного функционирования ООО «БИАКСПЛЕН».

Задачи диплома:

- 1) Теоретически рассмотреть организацию системы обучения персонала.
- 2) Дать краткую организационно-экономическую характеристику и анализ системы управления персоналом компании "БИАКСПЛЕН".
- 3) Оценить действующую систему обучения персонала ОАО "БИАКСПЛЕН".

4) Оценить эффективность и сформулировать рекомендации по доработке системы обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН».

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в деятельности по совершенствованию системы развития человеческих ресурсов ООО «БИАКСПЛЕН».

Теоретическая и методологическая основа данной работы включает учебные и научные труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам развития и обучения человеческих ресурсов, управления персоналом в современных условиях.

В процессе исследования и обработки материала были использованы общенаучные методы исследования, такие как системный, ситуационный, логический, абстрактный и сравнительный подходы, а также специальные методы исследования, такие как монография, экономическая статистика, наблюдение, методы социологических исследований (анкетирование и опросы).

Информационную базу исследования составили данные финансовой и статистической отчетности, организационно-распорядительные документы ООО «БИАКСПЛЕН», а также фактические материалы, характеризующие уровень и систему развития человеческих ресурсов ООО «БИАКСПЛЕН».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение и список литературы.

## **1 Методологические основы теории обучения персонала**

### **1.1 Создание системы для обучения, цели и задачи**

Важность человеческого капитала для бизнеса неоспорима. Управлению человеческими ресурсами уделяется все больше внимания, как в экономической литературе, так и в корпоративной практике. Это подтверждается существованием в компаниях "отделов человеческих ресурсов" (наряду с обычными отделами кадров и общих вопросов).

Психологические службы и учебные центры, а также большая доля затрат на компенсацию и стимулирование в структуре расходов подтверждают этот факт.

Решающим фактором успеха компании являются ее человеческие ресурсы. Сегодня для любого бизнеса важна репутация, способность сотрудников быстро и качественно выполнять поставленные задачи. Именно поэтому кадровый потенциал компании является ключевым не только в вопросах достижения бизнес-целей, но и в сфере безопасности.

По мере развития производительных сил, квалификация и опыт сотрудников приобретают все большее значение, и как следствие, вопросы обучения становятся все более важными. Компании нужны сотрудники с навыками, которые варьируются от простого рабочего до начальника отдела и даже директора производства.

Существует два типа рынка труда специалистов с высшим профессиональным образованием. Первый — более или менее “престижный” — это рынок тех, кто имеет степень кандидата наук, магистранта, а также малообеспеченных студентов, желающих повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. Эти специалисты приобретают большую склонность к высокооплачиваемой работе и таким образом создают предпосылки для профессиональной мобильности в данной сфере труда. Но данные специалисты чаще всего нацелены на получение дипломов.

Другой тип рынка труда — это торговый рынок специалистов, имеющих только диплом с отличием. Их основное преимущество заключается в том, что они получают прямой доступ к престижным местам работы, например, руководителям отделов маркетинга. Они получают опыт, который может пригодиться им и при поступлении на работу. За последние 10 лет процент таких специалистов в компаниях увеличился примерно с 24 до 50%.

По нашему опыту, действительно ценные специалисты требуют многолетней подготовки и обучения. Людей, идеально подходящих для предлагаемых должностей в компаниях, нельзя найти вне компании, их нужно готовить самим (57). Изменение экономики, требует модернизации всех стратегий, определения новых приоритетов,

создания механизмов саморазвития, реализации мега проектов, нацеленность на результат и т.д.

В каждой компании, для адаптации к новым условиям, потребуются серьезные перестройки системы управления человеческими ресурсами и проработка сложных задач. Главная задача, стоящую перед специалистами по персоналу, можно сформулировать следующим образом: «обрести веру в собственные силы и возможности, создать благоприятный психологический климат в коллективе и привить людям желание трудиться наилучшим образом». Известно, что способность людей работать с энтузиазмом, достигает максимума в оптимальной рабочей обстановке и зависит от морально-психологического климата в коллективе.

Конечно, деятельность, основанная на принуждении, является неэффективной. Но она не может и не должна противопоставляться творческой работе, где основное время и усилия сотрудников должны быть направлены на поиск тех путей, которые помогут решению ее задач. В связи с жесткой конкуренцией не только за материальные ресурсы, но и человеческие ресурсы, многие компании на российском рынке стали аккумулировать рабочий потенциал у себя, а не отдавать в пустоту [48].

Все большее число работодателей в России включают в перечень льгот оплачиваемое обучение и развитие персонала. Этим шагом государство стремится поднять престиж профессии и способствовать профессиональному росту своих граждан", - отмечают в Минэкономике. В ведомстве обратили внимание, что сейчас не такое "критическое" положение с кадрами в промышленности, как, например, в 2008 году, поэтому данная мера государства сможет повысить конкурентоспособность российской промышленности. Также подчеркивается, что "доступное обучение дает выпускникам рабочих специальностей конкурентное преимущество на рынке труда". В министерстве отмечают, что российские предприятия увеличивают расходы на образование сотрудников, поскольку без этого невозможно обеспечить высокий уровень производительности труда.

Похоже, что руководство уже определило тенденции рынка и готово выделять огромные бюджеты на обучение самых активных и востребованных сотрудников на предприятие. О чем это говорит? Это говорит о падении качества образования и научных кадров, а также об отсутствии заинтересованности вузов в исследованиях. Обучение сотрудников - это сверхзадача любой компании, которая направлена на развития себя зачет развития сотрудников. Каждая компания заботится о том, чтобы каждый сотрудник одновременно обучался и работал. В современном мире экономия на человеческих ресурсах становится важнейшим условием успеха и повышения конкурентоспособности

компании. Индивидуальный подход к каждому клиенту позволяет эффективно обучать сотрудников, используя те знания и умения, которые подтверждают их компетентность, и постоянно совершенствовать их профессиональные навыки.

Обучение сотрудников и их развитие является также и частью корпоративной культуры. Например, сотрудники первого же отдела, который посвящен обучению, со временем начинают друг другу рассказывать, что недавно сами обучали других, потому что на том курсе была хорошая программа, тренинг или еще что-то. В конечном итоге это становится общим этическим правилом.

Во-первых, в большинстве компаний обучающие программы являются внутренней юрисдикцией. Неважно, на каком этаже главного здания находится отдел обучения, – он работает по локальной системе координат, в рамках которой у каждого сотрудника свой минимум развития и свои ориентиры и планы. Во-вторых, в стране существует определенная экономическая норма эффективности одного специалиста, то есть в глобальном понимании зарплаты малоинтересны, потому как слишком зависят от загрузки, специфических особенностей бизнеса.

В-третьих, я считаю необходимым проводить обучение менеджеров по продажам, по подбору персонала, лидеров и различных функциональных руководителей. Поэтому кроме обучения внутри компании необходимо проводить и обучение на внешних рынках. И не только руководителей, но также их подчиненных.

Сегодня в основном обучение проходит не в формате обучения на тренингах, что позволяет создать определенную среду, обеспечивающую диалог компании и обучаемого. Сегодня практика такого диалога с кандидатом постепенно приживается, но, безусловно, она пока еще не является повсеместной.

Все программы обучения персонала имеют одну черту которая важна, – они разработаны для минимизации организационных потерь и улучшения корпоративного управления.

Тем не менее единые стандарты обучения персонала достаточно сложно реализовать на практике. Дело в том, что компании, заказывая образовательные услуги, руководствуются своими индивидуальными требованиями к обучению в зависимости от существующей на предприятии системы обучения. В этой ситуации выигрыш получает та компания, которая сумеет найти наиболее гибкий подход к обучению своих сотрудников.

В нашей компании существует ряд разработок, направленных на оптимизацию системы обучения персонала. Например, это создание индивидуального плана обучения, который помогает руководителю в обучении менеджеров его подразделения в зависимости,

например, от того, в каком конкретном подразделении он больше всего занимается, например, от территориального деления компании.

При создании индивидуального плана учитывается, в частности, понятие о производительности труда в соответствии с базовым "понятием" деятельности организации. При этом компания учитывает и тот факт, что невозможно сразу определить, сколько времени потребуется для обучения определенного отдела или конкретного менеджера. Этот вопрос будет зависеть от характера задач, стоящих перед отделом, от необходимых для этого ресурсов, и от их конкретного размера.

Такое специальное обучение основывается на способности человека к выполнению определенных действий в контексте текущих и будущих задач, поставленных перед ним руководителем. С другой стороны, более эффективное обучение персонала – это постоянное и взаимозависимое сотрудничество работодателя и работника в контексте процесса обучения.

#### Организация обучения персонала

Прохождение обучения является естественным процессом, в течение которого происходит интенсивное увеличение знаний и умений. В наши дни большинство организаций стали обучать персонал один раз в год на определенных курсах. Для того чтобы оценить эффективность этих курсов, нужно сравнить свои реальные результаты с результатами, достигнутыми в прошлом году.

Обучение персонала имеет важное значение для повышения производительности труда, но не для организационной стабильности. Тот факт, насколько хорошо работает компания, часто зависит от действий ее руководителей, независимо от того занимается ли он обучением подчиненных самостоятельно или же отнимает это время у вышестоящих руководителей. Также часто для развития сотрудника используется отдел развития персонала, к основным функциям которых относятся многие критерии, выраженные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Основные функции отдела развития

Основные функции отдела	Постоянное развитие в целевом направлении
Обеспечение эффективности обучения персонала; Обеспечение эффективности обучения персонала; Контроль над достижением индивидуальных целей по обучению; Осуществление оценки эффективности проведения обучения;	Повышение производительности труда; Выравнивание целевых знаний по направлению; Стремление быть первым; Получение и отдача важного опыта; Развитие командных перспектив;

Также можно добивать, что многие организации, использующие дистанционное обучение, осуществляют проект по обучению персонала в основном посредством Интернета, но также могут и проходить обучение непосредственно в офисах клиента. Они могут использовать специально организованный модуль обучения персонала, причем в этом случае в каждой программе обучения предусмотрены задания и тесты, которые выполняются обучающимся сотрудником лично или с помощью другого сотрудника.

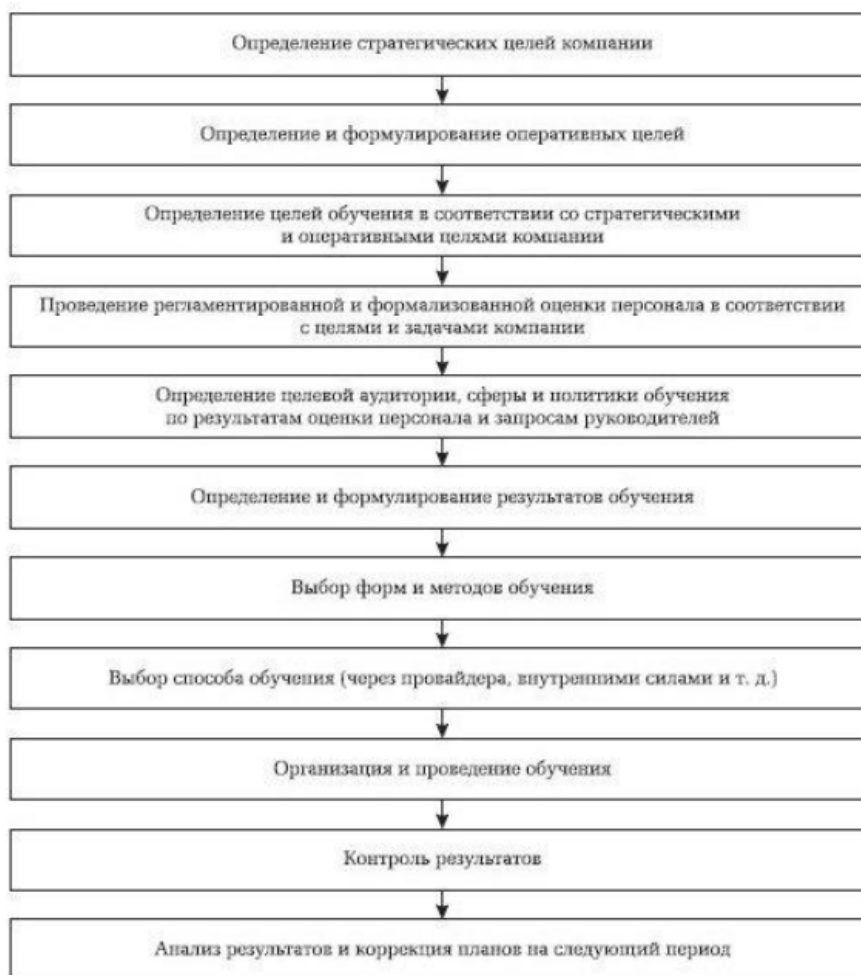


Рисунок 1.1 – Блок схема структуры обучение в стандартной компании

Развитие персонала - это не второстепенная цель развития компании, а можно считать одна из главных которая поможет повысить конкуренцию компании за счет уменьшение издержек на персонале. Командная работа, развитие компетенций и создание комфортного климата.

Внедрение различных форм обучения персонала и проведение внутренних тренингов. [27]. С другой стороны, для создания эффективной системы управления обучением и развитием достаточно нескольких методов. От создания нескольких стандартных курсов по обучению работе в соответствии с требованиями работодателя до

стандартизации деятельности педагога, учета его мнения и выделения его группы интересов. Стандартизация деятельности педагога предполагает создание единого бланка для проведения занятий, являющегося одновременно средством контроля и отзыва на ошибки. Важнейшей частью подготовки учителя является его самообразование, не сводящееся к изучению учебников, а основанное на понимании проблемы, целей, поставленных целей, уровне обобщения материала и использовании метода аналогии. Для руководства системой образования необходимы обобщенные данные о состоянии дел в различных областях.

Таким образом, для того чтобы успешно управлять процессом обучения в организации, необходимо:

- определить цели и задачи обучения,
- продумать систему контроля,
- определить систему управления обучением,
- определиться с обучаемыми.

Необходимо также четко определить, как на различных этапах обучения нужно проводить анализ результатов (определить, какие из моментов обучения приносят максимальную отдачу).

Для полного представления построения процесса обучения сотрудников и их развития, можно выделить несколько основных организационных моментов:

1. Описать все важные процедуры, задевающие обучения можно в главе обучения.
2. Выработать общее понимание того, что представляет собой обучение, какие цели обучения, какие задачи стоят перед ним, каковы основные принципы и основные критерии оценки результатов обучения, какими являются пути достижения этих целей. Знать и уметь объяснить слушателям способы обучения, их направленность и цели; создать мотивацию к изучению новых предметов, технологий и форм обучения; предложить методы, варианты и формы организации и управления реализацией учебного процесса
3. Установить процедуры планирования и контроля бюджетов на обучение, автоматизировать процессы планирования, учета бюджета, контрольного бюджетированного управления. По нашему опыту, расходы на обучение – важная составляющая аспектов для развития сотрудника и требуется тщательного внимания. Организация всегда должна тратить деньги так чтобы получить максимальный результат.
4. Назначать ответственного сотрудника за ведения результативности обучающих программ и статистики по сотрудникам.
5. Разработать список задач с уклоном решения их во время процесса обучения.



6. Проводить анализ по полученным оценкам и делать общую оценку по сотруднику. Основанием для принятия решения о прохождении необходимого обучения, является полученное сотрудником от руководителя задание, на выполнение которого отводится определенное время. Это может быть краткосрочный проект или учебная программа для сотрудников со стандартными компетенциями, выполнение которых должно быть зафиксировано в рабочих планах.

7. Ученические договора отличная практика для развития персонала на договорной основе, предусматривающую ответственность лиц, не выполнивших требования, за недостатки работ (услуг) по проведенное обучение, и за совершение незаконных действий при выполнении обучающей программы, а также не допуск к сдаче тестов и анкет.

8. Разработать методику оценки нижней и верхней границы расходов на обучение.

9. Внедрить процедуры контроля эффективности обучения, создать механизм отчетности руководителей о результатах процессов обучения и развития персонала для своевременного внесения изменений.

10. Контролировать адекватность и своевременность обучения.

11. Планировать учебные мероприятия, контролируя соотношение затрат и эффективности.

12. Разрабатывать собственные программы обучения;

13. Внедрять единый стандарт обучения на предприятие;

14. Эффективностью управление внутрифирменного обучения [31].

Тогда получится, что возрастет роль обучения сотрудников для достижения конкурентного преимущества компании, которое обусловлена факторами достижение стратегических целей и задач компании, которые в свою очередь станет возможным только при условии постоянного повышения эффективности процессов управления современным бизнес-процессом. Исходя из выводов вышеприведенных научных работ, необходимо также обратить внимание на тот факт, что постоянное повышение квалификационных требований, предъявляемых к менеджерам, при принятии ими управленческих решений, будет вызывать закономерное сопротивление тех, у кого оно уже имеется. Компании с неподготовленным персоналом будут тормозить процесс управления новыми задачами и задачами, вытекающими из целей. В этой связи необходимо отметить, что необходимость обучения сотрудников становится более острой, если компания не может найти тренеров и других специалистов, прошедших обучение.

Сегодня все больше и больше компаний проводят агрессивную политику в области обучения и тренингов, чтобы повысить конкурентоспособность своих организаций и

реализовать свою новую цель - производство конкурентоспособной качественной продукции и услуг. Имея человеческие ресурсы, замотивированные в своем развитии это, играет важную роль в обеспечении эффективного и динамичного развития перспектив. В недавнее время или вскоре после появления этих моделей, некоторые компании пришли к выводу, что «модель человек центрированной экономики» не нуждается в модификации. Но если объяснение этого явления неправильное, то, может быть, лучше взглянуть на него с другой стороны: иногда для бизнеса не играет роли какая именно модель человеческого ресурса требуется, а важна лишь цель ее использования.

## **1.2 Критерии выбора методов обучения, их классификация**

Бизнес должен действовать быстро так как деловой тренд, развития которого обязывает действовать с изменением и предлагать лучшее на данный момент решение, чтобы не упустить возможность повысить свою привлекательность. Поэтому ТОП-менеджеры по управлению бизнесом востребованными на рынке труда. Но так как на всех данный контингент специалистов не хватает, требуется развития своих сотрудников до нужного требования. Сотрудники компании, имеющие навык быстрой адаптации и готовые к изменениям будут всегда стоять на первой линии при изменении бизнеса и изменятся до нужных вершин вместе с компанией. Изменения бизнеса требуют изменение подхода к работе в этом деле, которое может быть достигнуто путем обучения и развития сотрудников. Для этого многие организации и компании не желая нести груз ответственности, стали требовать более качественные сертификаты по пройденным обучениям при попытке устроится. Крупные компании считают, что лучше выпускать своего специалиста с нужными её знаниями. По этой причине многие компании либо создают собственные учебные группы, либо заключают контракты с внешними учебными центрами. В обоих случаях в процессе обучения используются различные методы обучения [6]. Методы обучения можно классифицировать по-разному, и даже в этом случае некоторые могут не согласиться с тем, что есть разные методы.

Например, можно выделить:

- активный метод (тренинги),
- пассивные метод (лекции),
- индивидуальные (наставничество),
- групповые (семинары).

Понимание различия методов обучения требует, чтобы был взгляд на стиль преподавания. А значит можно разделить метод по типу обучения, время потраченного на

обучения, формат обучения, классификацию обучения. Многие считают, что методы обучения нужно постоянно классифицировать как по традиционным признаку, так и по современным. Каждая компания выбирает наиболее подходящий формат обучения в соответствии со своими целями [43]. При выборе стиля обучения важно рассмотреть не только то, какой метод обучения используется (т.е. используется ли на занятиях раздаточный материал, контрольные вопросы, фильмы, как часто допускаются перерывы на чай/кофе), но также и то, как используются часы. В этом случае следует задуматься о том, как связано между собой расписание занятий и то обучение, которым занимаются студенты на протяжении всего дня:

- если студенты интенсивно работают, то их эффективнее всего обучать на рабочем месте, где у них есть общее пространство для работы и где их учебные навыки по крайней мере не будут снижаться,

- лучше, если студенты будут работать больше, чем приходить и уходить,

- лучшие результаты достигаются при установлении четкого рабочего графика, когда студент приходит вовремя.

В таблице 1.2 собраны основные стили обучения.

Таблица 1.2 - Основные характеристики стилей обучения

Стиль обучения	Характеристика
Лекция	Если вы хотите освоить технику, без звуковой информации не обойтись. Но если вы хотите научиться играть не только на гитаре, но и на других инструментах, вам необходима хорошая звуковая основа. Любая информация, касающаяся звука, влияет на ваш способ игры, поэтому нужно использовать ее в правильной последовательности.
Семинар	На семинаре определяются темы и ситуации, сложные с практической точки зрения, связанные с реальными потребностями клиентов, и пути решения этих проблем. Подбираются варианты решения сложившейся ситуации. Участники встречи работают над материалами встречи, что помогает найти верное решение для реальной ситуации.
Наставничество	Наставник - это опытный сотрудник, который составляет с подучиваемым профессиональное взаимодействие на основе нормативных форм и методов и осуществляет профессиональный контроль за деятельностью подчиненного лица. Особенность профессионального взаимодействия заключается в том, что оно предполагает обязательный учет квалификации, профессиональных знаний и опыта специалиста, на котором лежит ответственность за последствия своей деятельности.

Продолжение таблицы

Тренинг	Обучение через тренинг означает ощутить все этапы своего развития через осуществление своих собственных потребностей. Люди не могут сделать что-то, что они не желают делать, а значит, им нужно учиться. Степень интенсивности обучения зависит от личных качеств человека и от необходимости адаптироваться к тем или иным ситуациям. Для того чтобы стать эффективным руководителем, требуется систематизированная система самостоятельной работы. В зависимости от степени личной зрелости человек может вести работу над собой.
Стажировка	Сравнивать стажировку с наставничеством не логично, потому как это разные понятия, и могут противоречить друг другу. Наставничество может быть в форме рабочего взаимодействия, а стажировка - это именно другое направление. Первые два связаны с обучением (если говорить о настоящем наставничестве), а стажирование - с развитием работника. На самом деле, самой важной характеристикой будет направленность работника на результат, с которым он будет выходить из подчинения к наставнику, учитывая полученный опыт.
Самостоятельное образование	Самостоятельное образование — это собственное развитие путем познания своих возможностей. Чем выше образование, тем больше возможностей для реализации. Чем больше возможностей, тем меньше знаний. Чем меньше знаний, тем удобнее становится плыть по течению. При таком подходе вообще всё пойдёт прахом, потому что всегда можно найти, кем прикрыться или что сказать в утешение, когда на тебя будут давить. Поэтому так мало людей с высшим образованием, тем более с отличием, так много безработных и нет возможности нормально заработать на жизнь. Суть образования не в том, чтобы получить знания, а в том чтобы узнать как сделать то, что не получается.

Преимущества традиционных методов обучения (лекция, семинар, наставничество, тренинг, стажировка, самостоятельное образование)

Процедура и содержание комплексного обучения персонала (организация и методическая подготовка специалистов, проведение семинаров и курсов повышения квалификации, разработка и реализация дополнительных курсов, тренажеров, полигона, проведение аттестации и пр.):

- 1) Организация деятельности по управлению компетенциями персонала,
- 2) Миссия управления компетенциями и её элементы,
- 3) Принципы и принципы моделирования компетенций (уровня и качества),
- 4) Практические аспекты моделирования образовательных программ,
- 5) Модель компетенций в менеджменте,
- 6) Образовательная программа, её содержание, принципы, содержание, структура,

7) Организация образовательного процесса в контексте модели компетенций персонала [27].

Недостатки данных традиционных методов развития:

- 1) когда идет лекция то иногда мысли могут улететь не туда и мало кто может вернуться обратно на правильную волну понимания материала. Работа в одинокого,
- 2) проведение семинара предусматривает присутствие как минимум нескольких участников, где между ними происходит взаимодействие ввиду рашения поставленных задач, а если не принимать активного участия в обсуждении, материал может показаться бесполезным,
- 3) стоимость такого обучения выше, поскольку семинар проводится с небольшим количеством студентов (8-15) где каждому уделяется время на работу с ним,
- 4) во время наставничества, наставник может проявлять меньше активности в заинтересованности развития наставляемого, поскольку начинающие наставники могут иметь мало опыта [21].

Преимуществами современных методов являются:

- 1) Повышение самостоятельности сотрудника при рашении поставленных задач и целей через призму направления компании.
- 2) Видео уроки позволяют заранее определить время, необходимое для обучения, и устранить человеческие факторы (болезнь, усталость, не понимание предоставленного материала);
- 3) CDS позволяет централизовать и хранить всю информацию об обучении в одном месте и интегрировать ее с социальными сетями. Кроме того, программы обучения для различных групп персонала могут быть сконфигурированы с помощью существующих модулей, что позволяет сократить затраты на обучение и время.
- 4) Современные методы помогают объединить теоретические знания и практический опыт в единый аспект знаний для обучения.

В таблице 1.3 представлено краткое введение в современные методы развития человеческих ресурсов.

Таблица 1.3 - Современные методы обучения и их характеристики

Метод	Характеристика
Видео уроки	Обучающий материал пишется на видео для дальнейшего изучения теми, кто не успел на занятие в реальном времени. Это позволяет быть не привязанным к временным рамкам и изучать материал с регулярным повтором.
Дистанционное обучение	Дистанционное обучение это один из способов переложить ответственность на плечи учащихся или слушателей. Таким образом, можно обучить человека чему угодно, что студент сам в состоянии освоить. То, что написано в дипломе, становится результатом выполнения работы в виде текста лекции. Как правило, процесс обучения занимает много времени. В процессе обучения слушатель ничего не делает и его мнение относительно прочитанного так и остаётся таким же, как у самого автора — "ну-ну, миленький, вот тебе убогая инструкция, "подзаряди" её энергией и получи".
Сторителлинг	Такое обучение использует живые примеры из истории. Данный метод помогает понять почему нужно было сделать именно так, а не иначе, так как при логическом разборе ситуации можно всегда посмотреть что получится при другом выборе решения.
Деловая игра	Деловые игры — это задания, которые позволяют моделировать следующие ситуации: <ul style="list-style-type: none"> <li>- во время игры можно увидеть и оценить взаимовлияния участников команды;</li> <li>- участие в игре - это дисциплина, обучение и проверка навыков.</li> </ul> Стоит добавить, что игра полезна для развития командного духа, навыков общения, самоконтроля, умения работать в команде, постановке целей, делегирования ответственности, планирования и достижения поставленных задач. Деловые игры используются во многих дисциплинах в различных стилях и направлениях. Деловые ролевые игры направлены на изучение организационной культуры, принятие управленческих решений, работу в команде.
Метафорическая игра	Метафорическая игра — это мыльный пузырь. Наглотался воды и лопнул. Все эти анекдоты созданы для того, чтобы обыгрывать нашу жизнь. Они придуманы, чтобы это повторить. Метафора — это простая форма социальной лжи. Это наглая форма. А как же, когда просто нет конкретики? А просто нет! И сколько раз вам это повторить?!
Ролевая игра	Ролевая игра — это процесс, в котором происходит отогревание ролей, которым мы можем быть. Мы можем стать кем угодно, кем захотим.
Мозговой штурм	Мозговой штурм — это именно не просто провести совещание, а с головой погрузиться в исследование проблемы и ее решение. Потом собрать все вместе и обсудить с сотрудниками (а это нельзя делать в режиме слайдов), сразу поняв, что нужно изменить в организацию работы и в программу обучения. Это и есть мозговой штурм. Workshop это не просто замена обычного совещания, а организация совместной работы в рабочей атмосфере, с активным вовлечением всех участников.

Продолжение таблицы

«Делай как я»	Данный метод предназначен для четкого повторение действий. В основном он применяется наставником во время наставления и выполнение основных сложных операций в которых запрещена ошибка.
Рабочая группа	Специализированная рабочая группка предназначена для ращение конкретной проблемы или задачи, т.е. коллективу, который занимается решением определенной задачи, необходимо иметь четкое обозначение, четкое представление о том, где это состояние правильного ращения, где должны быть в данном состоянии и как туда переместиться.
Ротация	Возможность заменить решение если оно не правильное или дальнейшее её выполнение может привести к более худшему результату. Для таких случаев предназначен запасной вариант, на который можно переключится в любой момент решения задачи. То есть эти варианты решения идут как бы параллельно но с разным окончательным эффектом
Shadowing («быть тенью»)	Обучение со спины опытного наставника это процесс проб и ошибок, и это не поможет удержаться на плаву в самый не подходящий момент. Но даст уверенность в оперативной помощи при сложной проблеме или задачи.
Buddying (Супервайзер)	Суть супервайзер заключается в том, что сотрудника сопровождает коллега, цель которого - дать обратную связь по реализуемым задачам с руководителями структурных подразделений и предложить варианты развития. Супервайзер помогает выстраивать систему поддержки профессионального развития сотрудников на всех этапах жизненного цикла, от т.н. кандидатского до научно-исследовательского. Составляется индивидуальное РР на каждого сотрудника с определёнными целями, задачами, показателями, стандартами. При этом каждый раз супервизор осуществляет контроль над выполнением целей-задач, а также ведёт наблюдение за изменением личного потенциала сотрудника. Изначально такая форма обучения была придумана для молодых специалистов, востребованных на рынке труда.

Недостатки данных методов при использовании:

- 1) для использования хоть какого-то метода нужно иметь базовые знания в том или ином направлении, а лучше во всем и по не многу,
- 2) для начала обучения по этим методикам, обучающее заведение должно иметь квалифицированных специалистов с хорошим уровнем знаний и навыков, которые они смогут передать грамотно и без ошибок. [47].

Существует множество методов обучения, а выше перечислены лишь основные из огромного списка. Какой метод выбрать, должно определяться целями предприятия, его спецификой и требуемой эффективностью обучения. Практика показала, что наиболее перспективны следующие методы: методы повышения ответственности, методы развития

критического мышления, убеждения и формирования уверенности в себе, методы разработки проектов и метод действия по методу максимума.

Все названные выше методы можно применять, во-первых, вместе, во время их выполнения и, во-вторых, по отдельности, когда они используются для того, чтобы не потерять интерес к работе.

Рассмотрим некоторые из них.

**Метод повышения ответственности.** Этот метод применяют, когда необходимо обеспечить соответствие между объемом выполняемой работы и уровнем компетентности сотрудников. Как правило, его используют в тех случаях, когда имеется необходимость в дополнительной ответственности за предоставление некачественного сервиса. Когда только человек может быть ответственным, то возникает необходимость в выборе таких должностей, на которых он может быть таковым. Значит, такой человек должен быть "ответственным".

Повышение ответственности можно проводить несколькими способами:

- 1) назначение наказания за недоработки и невыполнение своих обязательств, чтобы сотрудник понял, что в случае неудачи он будет нести ответственность за свою вину,
- 2) назначать наказание для добросовестных сотрудников за оказанные услуги или неучтенные ими показатели,
- 3) предотвращать появление руководителей, которые не компетентны в тех или иных вопросах, для того чтобы на них не возлагались дополнительные задачи и обязанности,
- 4) разрабатывать план обучения, в котором будут содержаться знания и навыки, необходимые для достижения целей предприятия,
- 5) разработать стратегию обучения, которая будет зависеть от целей и задач компании.

Таким образом, в процессе своего функционирования предприятие, для которого характерна система мотивации, должно устанавливать контроль, так как недостаточно знаний и умений, нужно уметь их применять. Возможно, именно этот метод помогает руководителю выявить компетенции своих сотрудников.

Персонал – самый ценный ресурс любой компании, поэтому любому руководителю важно научиться управлять людьми. Каждый руководитель хочет знать, какие методы и приемы работы с сотрудниками он использует, но не все знают, как это сделать.



Рассказать об одном интересном и действенном методе – о методах управления по целям. Показатели эффективности деятельности любой организации во многом зависят от политики управления, и в первую очередь от методов и приемов управления.

Управление по целям – это современный метод управления организацией, который предоставляет менеджерам средства планирования и контроля результатов работы их подразделений.

Подводя итог, можно сказать, что методы управления персоналом - это возможность эффективного управления трудовым коллективом

### **1.3 Оценка экономической эффективности систем развития человеческих ресурсов**

Современные менеджеры и владельцы бизнеса обязаны оценивать экономическую эффективность систем развития человеческих ресурсов, включая соотношение денежных затрат на обучение и практических навыков сотрудников, поскольку доказательства эффективности развития человеческих ресурсов крайне важны.

Для анализа лучше использовать показатели:

- 1) количество обученных сотрудников, отношение количества обученных сотрудников к общему количеству сотрудников,
- 2) среднее время на обучения одного сотрудника в годовой период,
- 3) стандартные затраты на обучение персонала в годовой период,
- 4) стоимость обучения одного сотрудника в годовой период,
- 5) средняя стоимость одного дня обучения на сотрудника,
- 6) затраты сотрудников на обучение в процентах [30].

Кроме того, эффективность развития и обучения человеческих ресурсов трудно измерить, но эффективность является общей характеристикой усилий по созданию человеческих ресурсов. Эффективность разрабатывает, поддерживает и измеряет, определяя ожидаемые выгоды от персонала, разработанные стратегии по управлению человеческими ресурсами, проектную практику, наличие ресурсов и обучение, действия по улучшению рабочей среды и деятельности в направлении сокращения разрыва между требованиями и способностью к работе.

Для всех сотрудников, включая руководителей имеются обширные программы для развития. [33]. Эти обучающие программы для персонала, являются важной частью механизма развития человеческих ресурсов в компании. В связи с этим очень важна и надежная оценка конкретной программы обучения с точки зрения опыта ее использования.

В разных компаниях обучение имеет свою специфику, и руководители, оставляя направление подготовки (или специальности) и связывая его с последующей работой, должны самостоятельно анализировать ее и сопоставлять с опытом других.

При этом можно выделить несколько объективных факторов, на которые руководителю надлежит обращать внимание:

- количество циклов обучения и других ресурсов, необходимых для проведения такого обучения,
- сроки начала и завершения обучения; – соответствие программы ожиданиям руководителя, который захочет оставить за собой право на конкурентное преимущество в конкурентной борьбе,
- необходимость пересмотра программы для адаптации к изменениям внешней среды организации,
- уровень навыков всех работников по тому виду деятельности, на который ориентируется программа. [44].

Данную классификацию не нужно принимать за чистую монету. Её можно применять для ознакомления или получение каких-то первичных данных, но для более глубокого анализа лучше использовать более перспективные варианты. Это связано с тем что не все программы по обучению или развитию можно классифицировать или про анализировать их эффект. Чаще всего такие программы используются для быстрого развития и по причине своей простоты в изучении поэтому инструментарий оценки - это набор инструментов, который можно адаптировать к самым разным ситуациям.

Для того чтобы оценить обучение, необходимо сначала ответить на основные вопросы. Может ли быть это обучение эффективным? Может ли преподаватель справиться с задачей проведения обучения? Согласуется ли содержание обучения с целями подготовки специалистов? Насколько реально сделать процесс обучения более эффективным? Что здесь можно сделать? Какое количество человек необходимо обучать в группе?

В процессе обучения приобретаются навыки, позволяющие учащимся лучше усваивать и удерживать учебный материал, учат определять цели, планировать и контролировать поведение участников, а также осознавать перспективы выполняемой задачи. Возьмём за основу тренинг, – это принципиально новый подход к обучению сотрудников. Это – процессы групповой работы, в которых все участники выполняют определенные задачи. Во время обучения и после него каждый из них сам выбирает свои цели и путь их достижения.

Обучающие упражнения. Каждый раз, когда вступают в игру тесты, надо проверить, чтобы они соответствовали конкретным заданиям. Поскольку время на выполнение задания ограничено, имеет смысл придерживаться правила: не давать ответ "да" на вопрос до тех пор, пока не будет уверенности, что отвечающие понимают суть задания. Если сотрудник не выполнил это задание, это по-настоящему унижает его. Поэтому необходимо, чтобы все сотрудники были знакомы с тестовыми заданиями и имели достаточно времени, чтобы выполнить их. При этом управление не должно оставаться пассивным: оно должно принимать в этом участие. Сотрудники не должны думать, что руководитель занимается только обучением сотрудников (созданием благоприятной рабочей атмосферы). Он должен участвовать в процессе обучения. Нужно проанализировать систему и определить общие направления ее усовершенствования. Работая над общими проблемами, организуйте процесс таким образом, чтобы каждый сотрудник был вовлечен в совместную работу.

Каков статус обучения на начальной стадии обучения, выбирается цель. Нужно задать вопрос, что хотим получить от обучения? Этот этап требует гибкости и универсальности. Он должен учитывать все компоненты программы. Если один сотрудник требует подготовки по одному аспекту работы, то другому может быть более интересен другой. Организация должна иметь возможность тщательно и комплексно изучить каждую из функций и осуществлять подготовку по разным направлениям.

После установления цели начинается фаза "внедрения систематического обучения". Этот этап обычно занимает от 3 до 8 недель и характеризуется интенсивной работой и обменом знаниями. На этой стадии могут проводиться переговоры с сотрудниками, заинтересованными в собственном развитии. Хотя при этом все еще сохраняется тенденция к изучению первоначальных материалов самостоятельно внутри компании. Чтобы получить итоговое мнение по нужному методу обучения приведем таблицу 1.4 с элементами характера выбранного метода оценки программы.

Таблица 1.4 - Методы качественной оценки обучения [42]

Метод оценки	Характеристика метода
1. Пред опрос	Этот метод, естественно, является одним из самых распространенных и простых. Обычно принято опрашивать участников тренинга, чтобы узнать их мнение о преподавателе, доступности и ценности материалов, а также качестве презентаций.
2. Показатели до и после.	Сравнение временного характера после выполнение какого-либо действия. Пример: чтобы понять, почему происходит застой, возможно, стоит подумать над этим еще раз, учитывая прошлые изменения, которых не произошло. Если задумается, можно понять, что этот процесс может стать действительно проблемой. Он может длиться годами. И его результаты будут плачевными.

3. Плавающая или стабильная оценка	Тест дает объективную картину изученного материала в сжатом виде и позволяет оценить уровень его понимания. Тематическая контрольная работа предназначена для проведения итоговой проверки подготовленности обучающихся в течение первой половины учебного года по отдельным направлениям. Контрольная работа выявляет итоговые знания обучающихся, степень готовности к следующему этапу. Итоговая контрольная представляет собой попытку решения задач, поставленных перед учениками: определение проблемы, формулировка задач, оценка их решения.
4. Метод оценки Киркпатрика.	Предназначен для изучения не окончания процесса, а изучение выполнение самого процесса. Если вкратце, данный метод анализирует не получение итоговые заключения по выполненному заданию, а вектор направленности по решению данного задания. Не кто его сделал, а как его сделали.

Таблица 1.5 - Характеристика количественных методов оценки обучения [12]

Метод оценки	Характеристика метода
1. Временные затраты на обучение	Каждое усилие должно приносить свою прибыль, даже если они временные и ничего не стоят в финансовом взгляде. Однако время, потраченное на обучение может быть измерено и использоваться в показателях эффективности развития персонала. Время на затраты могут показать коэффициент эффективности обучения и его можно рассчитывается по формуле: $ROI = (Выгода - Затраты) / Затраты * 100\%$ (1.1). Если ROI показывает результат 100%, все хорошо, если ниже - эффективность анализируется отдельно. Любой руководитель сам определяет уровень эффективности обучения. ROI позволит оценить все программы и выбрать лучшее обучение.
2. Работа персонала и его эффективность	Проанализированы показатели эффективности деятельности компании и основные проблемы, возникающие при освоении российского рынка. Описано внедрение международных стандартов, особенностей учета и бюджетирования, проведен анализ необходимых ресурсов. Представлена методология построения корпоративных информационных систем, типовые интерфейсы пользователей и программных продуктов. Выявлены основные бизнес-риски, возникающие в различных организациях, с которыми сталкиваются компании.
3. Отток сотрудников с предприятия	Любое обучение — это коммуникация сотрудников между собой и как обычно это бывает, во время обучения появляются человеческие связи, которые в свою очередь косвенно помогают в повышении к здоровью в коллективе. Что в свою очередь имеет решающее значение, когда компании подсчитывают затраты на поиск, обучение и возвращение новых сотрудников в строй.

Организационная эффективность может быть оценена путем проведения масштабных опросов удовлетворенности, анализа долгосрочной текучести кадров и состояния кадровой системы. В таблице 1.6 обобщены вышеперечисленные методы.

Таблица 1.6 - Уровни методов оценок эффективности обучения

Уровень	Метод эффективности обучения
Уровень 1. Заинтересованные стороны и их отношение	Интервью Анкетирование Регулярные встречи с начальником Групповая оценка Самооценка
Уровень 2. Знания и опыт, умение и навыки, компетенции и направление	Профессиональный аудит знаний Регулярные встречи с начальником Центр помощи Показатели производства Мнимые рабочие ситуации
Уровень 3. Показатели на производстве и поведенческой оценки	Производство после обучения Наблюдение/Эксперимент МВО «360 градусов» Сбор мнений клиентов КРІ Анализ себестоимости продукции Аттестация Анализ документов Конверсия
Уровень 4. Организационные эффекты общего характера	Обработка данных по текучести кадров Вовлеченность в компанию Статус по ИЧАР задачам развития персонала

Любой проект в первую очередь создается для обучения сотрудников, а не получения выгоды. Тогда для реализации проекта достаточно выделить необходимый ресурс и сделать то, что считается необходимым. Следует помнить о том, что в бизнесе все либо хорошо, либо никак, то есть рано или поздно придется все начинать сначала, даже если по всем параметрам все идет в горы. Конечно, решающим фактором является стремление к большему, к расширению быть лучшим. Но, может быть, прежде чем что-либо делать, нужно подумать и о других средствах достижения цели, которые, возможно, не принесут большого эффекта в начале принятия решения, как первый успех, но положит основы для дальнейшего развития предприятия. Любое обучение — это инвестиции в будущее компании. Главное — правильно ими распорядиться. Если овладеть несколькими компетенциями одному сотруднику или нескольким, то двигать компанию вперед будет намного быстрее, чем если будете совершенствовать одну из них без перспективы дальнейшего ее применения.

## **2 Кадровая стратегия компании ООО «БИАКСПЛЕН»**

### **2.1 Характеристика ООО «БИАКСПЛЕН», организационные и экономические аспекты**

Общество с ограниченной ответственностью «БИАКСПЛЕН» было создано в 2003 г. в качестве общества с ограниченной ответственностью входящее в ХОДИНГ СИБУР. Изначально «БИАКСПЛЕН» специализировался на выпуск нескольких видов пленки как для внутреннего, так и для внешнего рынка. В 2003 г. «БИАКСПЛЕН» несколько ключевых заводов по выпуску БОП пленки. При покупке, заводов были образованы дочерние компании для получения субсидирование от государства. После приобретения завода в Железнодорожном, компания стала выпускать обширный ассортимент БОП пленки, а также стартовал проект по запуску выпуска высоко-маржинальных видов пленки. В 2010 г. Было принято решение о строительстве нового передового завода в Томской области по выпуску БОП пленки. В 2013 году в середине лета завод был построен и выдал первый продукт. Строительство в Томской области был у обусловлено тем что завод строился уже на подготовленной инфраструктуре. Данный филиал назывался «Биакспен-Томск». После окончания помощи от государства и регионов было принято решение о объединении всех предприятий под одним названием «БИАКСПЛЕН». После этого «Биакспен-Томск» изменил свое название на «БИАКСПЛЕН». К 2021 г. деятельность по «Биакспен-Томск» как предприятие было закрыто и остался только «БИАКСПЛЕН». В 2018 году на предприятии в томском филиале ООО «БИАКСПЛЕН» был установлен шестой станок по металлизированию БОП пленки. Это позволило расширить ассортимент выпускаемой продукции и получить новых клиентов. В 2020 году был куплен завод в Италии «Манукор», это позволило без всяких проблем увеличить поставки готовой продукции на европейский рынок.

В настоящее время ООО «БИАКСПЛЕН» осуществляет свою деятельность в различных регионах Российской Федерации. Филиалы компании ООО «БИАКСПЛЕН» не являются самостоятельными юридическими лицами. ООО «БИАКСПЛЕН» осуществляет свою деятельность в соответствии с правилами, утвержденными правительством РФ, нормативными правовыми актами, регулирующими предпринимательскую деятельность, Трудовым кодексом Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "О предпринимательской деятельности", актуальным уставом ООО "БИАКСПЛЕН. В соответствии с российским законодательством ООО «БИАКСПЛЕН» является юридическим лицом, вправе заключать договоры с третьими лицами в России, а на зарубежном рынке от имени ООО «Манукор», приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность.

ООО «БИАКСПЛЕН» специализируется на производстве материальных благ путем изготовления готовой продукции, а именно:

1. Изготовление простых типов БОП плёнок.
2. Изготовление сложных высоко маржинальных типов БОП плёнок.
3. Изготовление спец упаковки с возможностью нанесения различных слоев.
4. Переработка отходов производства и изготовление вторичного регранулята.
5. Ведение и развития различных социальных программ.

Миссия ООО «БИАКСПЛЕН» - способствовать повышению качества жизни путем предоставления качественную продукцию с нулевым выбросом загрязняющих веществ и ведение экономические дела мирового уровня по высоким стандартам бизнеса на стабильной и долгосрочной основе.

Ценности ООО «БИАКСПЛЕН»:

- профессионализм сотрудников;
- командное соперничество;
- обмениваясь идеями в атмосфере дружной команды профессионалов. Мы ценим людей, которые умеют слушать других и вести диалог;
- инновации в себя (технология в производстве и экономике, гибкость и активность в решении задач);
- ответственность перед всеми (за сотрудников и клиентов);
- вовлеченность в развитие себя, коллег и компании.

Организационная структура предприятия определяется двумя основными моментами: структурой управления предприятием и структурой его функциональных подразделений и служб.

Органами управления предприятия являются:

1. Директор, который осуществляет руководство предприятием и несет ответственность за соблюдение законодательства, постановлений, распоряжений и других нормативных правовых актов вышестоящих органов, а также выполнение предприятием программ и планов, контроль за выполнением всех мероприятий по внедрению достижений науки, передового опыта, рационализаторских и изобретательских предложений и т. д.;
2. Заместители директора по направлениям работы, которые осуществляют руководство по выполнению отдельных направлений деятельности.

3. Руководитель подразделения (заместитель начальника цеха, цеха, участка) или лица, входившие в состав инженерно-технических работников, выполнявших проектирование, утверждают типовые формы документов, которые будут использоваться в процессе приемки продукции и выполнения технических условий; утверждения формы и порядок заполнения которых должны быть разработаны до начала приемки.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура предприятия. Как можно видеть, в компании ООО «БИКСПЛЕН» четкая иерархия должностей и обязанностей. Выполнение поставленных задач идет строго по вертикале в то плечо, к которому задача была поставлена.

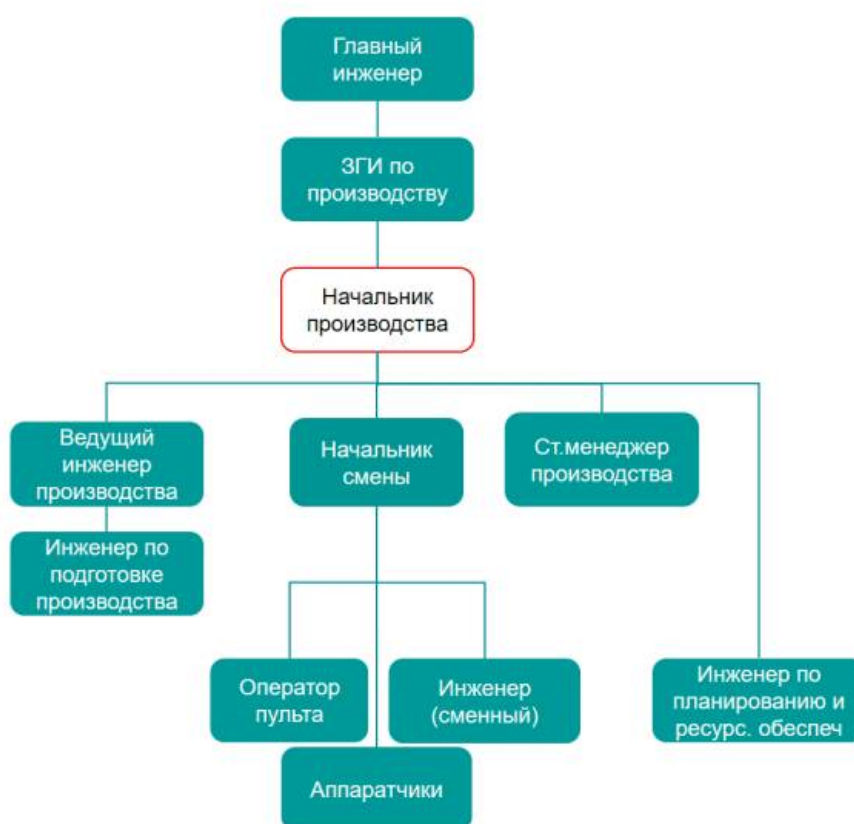


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «БИКСПЛЕН»

Утвержденная на предприятие организационная структура отвечает требованиям меняющегося мира в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации в стране и за рубежом, так как гибкость структуры по горизонтали позволяет без проблем перебрасывать функционал одного сотрудника на другого, который отвечает нужными требованиями по знаниям или кто хочет развиваться в новой должности. В рамках осуществляемой предприятием стратегии развития бизнеса в России, компания постоянно



ведет политику улучшения, что положительно влияет на регион, где она работает. На дату 31 декабря 2022 года, предприятие имеет более 1000 клиентов и партнеров в 68 регионах Российской Федерации. Компания имеет около 2500 сотрудников и находится на высоком рейтинге работодателей РФ. Для подтверждения данных слов рассмотрим отчет по деятельности компании ООО «БИАКСПЛЕН» за 2019-2021 год, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Показатели формирования финансового результата деятельности ООО «БИАКСПЛЕН» за 2019-2021 год в рублях

Показатели	2019 год.	2020 год.	2021 года	Разность, %
Выручка	19 051 748	19 176 907	28 451 333	32,60
Себестоимость продаж	18 423 591	16 435 373	22 645 519	27,42
Валовая прибыль (убыток)	628 157	2 741 534	5 805 814	52,78
Коммерческие расходы	901 111	953 567	1 114 595	14,45
Управленческие расходы	563 933	445 749	481 108	7,35
Прибыль (убыток) от продаж	-836 887	1 342 218	4 210 111	68,12
Проценты к получению	120 859	129 063	262 069	50,75
Прочие доходы	1 197 342	1 091 241	1 245 175	12,36
Прочие расходы	1 239 461	649 876	1 210 921	46,33
Совокупный финансовый результат период	-574 220	1 529 574	3 591 668	57,41

В период с 2019 по 2021 год для анализа, наблюдается большой рост, как доходов, так и расходов ООО «БИАКСПЛЕН», что обусловило ростом чистых доходов предприятия на 135%, по отношению на 2019 год которые составляли -574 220 рублей. На фоне 2019 года, наблюдался рост операционных доходов в 2021 году на 25,3%.

Большое влияние на финансовый результат в 2021 году оказали следующие показатели:

- изменение стратегии ведения бизнеса;
- переход новых активов в собственность компании;
- повышенный спрос во время пандемии;
- увеличение стоимость готовой продукции;
- уменьшение стоимости ресурсов.

Доходы и расходы по основным операциям отражаются в отчете о прибылях и убытках. В результате рентабельность в 2021 году составила 28 451 333 рублей, что значительно выше, чем в 2019 году, переходном году. Рентабельность является важным показателем общей эффективности деятельности предприятия, а показатели рентабельности характеризуют уровень доходности одного рубля. инвестиций, под которым понимается сумма полученной прибыли и соотношение средств, внесенных акционерами (партнерами) предприятия, по отношению к производственной коммерции. При рентабельности компании, весь анализ деятельности предприятия основан на взаимосвязи показателей доходов активов и рентабельностью данных активов, коэффициентом обеспеченности собственными средствами, соотношением прибыли и дохода. Проанализируем показатели рентабельности компании через таблицу 2.2.

Таблица 2.2 - Показатели рентабельности деятельности ООО «БИАКСПЛЕН» за 2019-2021 год

Показатели	2019 года	2020 года	2021 года	Разность, %
Прибыль (убыток) за отчетный период	-574 220	1 529 574	3 591 668	57,41
Активы предприятия	7 902 116	9 431 690	13 707 234	31,19
Источники собственных средств предприятия		11 502 543	16 881 061	31,86
Уставной капитал	4 500 000	4 500 000	4 500 000	0,00
Рентабельность активов (ROA), %	-6%	17,2%	25,3%	32,02
Рентабельность капитала (ROE), %	-7%	18%	24%	25,00
Общая рентабельность предприятия (ROE), %	-4,4%	10,2%	14,8%	31,08

Рентабельность активов (ROA): Определяется как отношение чистой прибыли к общей сумме активов. Этот показатель отражает общий уровень рентабельности всех активов. Рентабельность активов (ROA) = Чистый доход / Стоимость общих активов\*100  
 (2.1) Рентабельность собственного капитала — это соотношение дохода к капиталу. Данный показатель очень важен для актуальности достаточности капитала компании. Он должен быть основой анализа. Данный показатели нужно использовать при анализе перспектив компании на дальнейшее развитие. Рентабельность собственного капитала = Чистая прибыль / Собственный капитал x 100 (2.2)

Рентабельность собственного капитала (ROE) рассчитывается путем дальнейшего развития показателя ROE, который представляет собой отношение чистой прибыли к собственному капиталу.

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал акционеров} \times 100 \quad (2.3)$$

Рентабельность активов рассчитывается на основе общей суммы активов и, таким образом, косвенно характеризует эффективность компании. Рентабельность капитала и рентабельность собственного капитала измеряют прибыльность с точки зрения владельцев капитала. Рассчитанная рентабельность собственного капитала свидетельствует о снижении операционной эффективности компании за анализируемый период. Отметим, что со второй половины 2014 года предприятие ООО «БИАКСПЛЕН» работает в условиях Европейский и Американских санкций. Топ-менеджмент компании учитывает эти санкции в своей деятельности, постоянно отслеживает их и анализирует их влияние на финансовое положение и результаты деятельности компании. Хотя руководство считает, что предпринимает надлежащие шаги для поддержания устойчивости своего бизнеса в текущих условиях, непредвиденное дальнейшее ухудшение ситуации в вышеуказанных областях может негативно повлиять на результаты деятельности и финансовое положение компании таким образом, что в настоящий момент — это невозможно определить. Однако компания тесно интегрирована с ХОЛДИНГ СИБУР, который оказывает сильную финансовую поддержку ООО «БИАКСПЛЕН» и обеспечивает высокий коэффициент собственного капитала; по состоянию на 31 декабря 2021 года коэффициент собственного капитала составлял 31,2%. Таким образом, ООО «БИАКСПЛЕН» в течение отчетного периода поддерживало высокий коэффициент достаточности капитала и выполняло требования ЦБ РФ по достаточности капитала первого уровня, второго уровня и общего капитала с резервами. Уровень капитализации компании гарантирует устойчивость компании и позволяет ей увеличивать свои активы, сохраняя свою долю на производственном рынке. Группа управляет своим капиталом таким образом, чтобы она могла продолжать свою деятельность в качестве непрерывно функционирующего предприятия, максимизируя при этом доходность для участников. В 2019 году наше руководство соблюдало принципы оценки и управления капиталом и учитывало влияние существенных рисков, описанных в разделе С.

Таблица 2.3 - Динамика обязательных нормативов ООО «БИАКСПЛЕН»

Показатели	На 01.01.2019 года	На 01.01.2020 года	На 01.01.2021 года
Проект нормативов предельно-допустимых выбросов	СООТВЕТСТВУЕТ	СООТВЕТСТВУЕТ	СООТВЕТСТВУЕТ
Норматив по охране труда	СООТВЕТСТВУЕТ	Пересмотрена СООТВЕТСТВУЕТ	СООТВЕТСТВУЕТ
Норматив аварийности	Превышает норму	Превышает ному	СООТВЕТСТВУЕТ
Норматив по происшествиям	Выше нормы	Выше нормы	Выше нормы
Норматив по несчастным случаям	Нулевой	Нулевой	Нулевой

Можно сделать вывод, что значения обязательных критериев компании в период проведения анализа не укладывались в пределы, установленные Правительством РФ для компании. Так, ООО «БИАКСПЛЕН» создано в 2003 году и за время своей деятельности претерпело организационные изменения. Статус на 1 января 2023 года ООО «БИАКСПЛЕН», компания имеет пять структурных подразделений (филиалов) в четырех регионах Российской Федерации. ООО «БИАКСПЛЕН» стал обладать большим ассортиментом выпускаемой продукции с хорошим эффектом и специализируется на производстве БОП-фильмов. Это в основном результат наложенных санкций на компанию, затронувших другие компании, введенных многими странами. С другой стороны, компания ООО «БИАКСПЛЕН» является дочерней компанией «Сибур» и интегрирована в ХОЛДИНГ СИБУР, который оказывает мощную управленческую, ресурсную и профессиональную поддержку "БИАКСПЛЕН" и обеспечивает высокий уровень акционерного капитала. ООО «БИАКСПЛЕН» соблюдает требования российского законодательства в отношении достаточности капитала и коэффициентов ликвидности и соответствует нормативным требованиям на период 2003-2022 гг.

## 2.2 Анализ систем управления человеческими ресурсами ООО «БИАКСПЛЕН»

Система управления человеческими ресурсами предполагает определение целей, задач и установление отношений между руководителями и специалистами при обосновании, подборе и реализации управленческих действий. Управление человеческими ресурсами - это процесс решения проблем, с которыми сталкивается организация с персоналом или работодателями. «Начисто» управление персоналом — это нечто более

широкое и включает в себя множество аспектов: мотивация лидеров, работающих в организации; развитие руководства; снижение риска увольнения сотрудников; учет и контроль затрат на труд подразделений и др.

В кадровой стратегии, явление, человеческие ресурсы, понимаемые как количественных и качественных характеристик, определяющих их общую способность работать для достижения стратегических целей. Конечно, когда организация занимается такими вещами, как увольнение сотрудников, сокращение расходов и урезание бюджетов, она не может быть уверена в том, что предпринимаемые ею шаги приведут к результату, который был бы ей выгоден. Задачи, которые стоят перед HR- департаментом, гораздо сложнее. Например, когда компания обнаруживает, что из-за низкой производительности труда в наиболее прибыльных сегментах ее бизнеса, она проводит сокращение штата и величину заработной платы для работников своего бизнеса. HR-менеджеры должны пересмотреть политику организации в отношении этих вопросов, а также такие факторы, как наличие кадров, уровень оплаты труда и состояние здоровья.

Кадровая стратегия ООО «БИАКСПЛЕН» исполняется всеми пятью филиалами. Компания относится к своим человеческим ресурсам как к способу конкурентного преимущества перед конкурентами и другими игроками рынка. Развитие персонала на производстве отдано нескольким руководителям в области ИТ-чар и старшим менеджерам производства, которые следят за уровнем допуска и знаний у сотрудника.

Отдел кадров ООО «БИАКСПЛЕН» занимается не только подбором персонала, но и также развитием, введением и урегулированием конфликтной ситуации между сотрудником и компанией. Специалист по персоналу оказывает консультационную и методическую поддержку не только линейным руководителям но и всем сотрудникам на производствах.

Система управления человеческими ресурсами включает в себя определение целей, задач и взаимоотношений между менеджерами и специалистами, а также обоснование, выбор и реализацию управленческих действий. Управление человеческими ресурсами - это процесс будущей деятельности, связанной с человеческими ресурсами, как субъектом стратегии управления человеческими ресурсами. Кадровая стратегия ООО «БИАКСПЛЕН» разделяется всеми филиалами и отделами. Стратегия кадров и развития ООО «БИАКСПЛЕН» основана на идеалах поддерживаемые всеми филиалами и сотрудниками. Компания относится к своим сотрудникам как к человеческим ресурсам, и, планируя и обеспечивая их оптимальное использование, развитие и качество, она способна обеспечить конкурентное преимущество и достичь лидирующих позиций. Большинство функций по

управлению человеческими ресурсами в ООО «БИАКСПЛЕН» делегировано отделу кадров и более мелким менеджерам. Отдел кадров компании ООО «БИАКСПЛЕН» отвечает за реализацию кадрового плана, который представляет собой систематический процесс поиска и отбора сотрудников.

В основе этого лежит разработка и внедрение эффективной программы стимулирования труда и обеспечение непрерывного переобучения персонала.

Важным направлением работы с персоналом является адаптация новых сотрудников. Часто бывает, что новые сотрудники, попав на работу в компанию, начинают испытывать трудности в том, чтобы влиться в коллектив. Это происходит потому, что они не получают того внимания и заботы, которое должны получать. В течение 2-3 дней они привязываются к новому месту работы, и адаптация начинает их тяготить. Обычно такое происходит, когда Вы нанимаете новых сотрудников, которые не имеют опыта работы и не знают, чего от них ожидают в новой компании. Культура корпоративной этики показывает нам как нужно себя вести чтобы быстро войти в команду, в лица в коллектив. Для этого есть обучающие программы под названием «Знакомства с компанией» и всеми любимая «Комплаинс 2.0». Ещё ежемесячным выпуском журнала «Биакспен Сегодня».

К важной составляющей работы с персоналом относится обучение и развитие сотрудников. Направления развития и обучение сотрудников можно определить несколькими группами. Организационные методы развития персонала должны соответствовать стратегии, целям и задачам организации. При разработке этих программ следует использовать принципы обучения, согласно которым задачи, стоящие перед персоналом, надо включать в состав задач, соответствующих стратегии, цели и задачами организации.

В соответствии с этими принципами обучения работников выделяется четыре класса развития персонала:

- 1) развитие профессиональных компетенций, необходимых для управления,
- 2) развитие корпоративной культуры,
- 3) развитие организационных навыков,
- 4) обучение и развитие человеческих ресурсов.

Развитие профессиональных компетентностей персонала

Руководство должно уделить особое внимание развитию профессиональных компетенциям персонала. Под профессиональными компетенциями понимается совокупность знаний и умений, необходимых человеку для успешного выполнения определенных функций. Компания может установить у сотрудников профессиональный

уровень, соответствующий определенной должности в рамках работы в конкретной организации, связанной с управлением. Под профессиональным уровнем сотрудника понимается уровень знаний, умений, навыков и (или) опыт работы, который необходим для выполнения должности в конкретной фирме в соответствии с ее рабочими задачами. Профессиональный уровень определяется, в частности, способностями кандидата в определенной области деятельности к анализу, разработке, принятию решений, определению ключевых характеристик, структуре и компоновке задач, решению измеримых проблем, анализу рисков и принятию соответствующих мер.

Кроме этого, обладая ключевыми компетенциями можно получить более приемлемые условия труда. В таблице ниже указана статистика по изменению премиального коэффициента по предприятию ООО «БИАКСПЛЕН».

Таблица 2.4 - Статистика вознаграждений работников ООО «БИАКСПЛЕН», руб.

Виды вознаграждений	2019 год	2020 год	2021 год	Разность, %
Среднее значение вознаграждения управленческого персонала, %	10%	12%	15%	20%
Расходы на оплату труда управленческого персонала, включая премии и компенсации	62200	68250	71190	10%
Общие вознаграждение работникам в составе операционных расходов	4 578 951	4 753 212	5 001 920	6%
Страховые взносы на социалку	980 242	1 000 045	1 100 111	10%
Процент вознаграждения управляющего персонала, %	10%	10%	15%	50%
Среднее количество работников	2254	2340	2410	8%
Среднее количество управленческого персонала	89	105	93	-11%
Среднемесячный размер оплаты труда управленческого персонала	56000	58100	62000	9%
Среднемесячный размер оплаты труда рабочего персонала.	30100	32100	35500	10%

После анализа полученных данных, можно увидеть, что происходит изменение в области оплаты труда руководящих сотрудников примерно на 9 % и стала составлять составляет 62000 рублей, у персонала рабочего класса выросло всего на 10 % и составил 35500. руб. Также можно констатировать повышение премии руководящему составу примерно на 20% а работникам 10%. С помощью полученных ранее значений можно проанализировать статистику показания эффективности работы компании. В таблице ниже отображается значение показания эффективности предприятия.

Таблица 2.5 - Статистика показания эффективности ООО «БИАКСПЛЕН» с расчетом на одного работника, рублей

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Разность, %
Доходы, всего,	201 732 300	220 539 000	244 042 500	10%
Чистые доходы,	150 872 887	168 098 287	189 233 445	13%
Чистый доход после резерва на возможные потери,	50 859 413	52 305 555	54 809 055	5%
Чистая прибыль за отчетный период	-574 220	1 529 574	3 591 668	57,41
Численность персонала по штату	2 343	2445	2503	3%
Доходы на одного работника	86 100	90 200	97 500	8%
Чистый доход на одного сотрудника	64 393	68 751	75 602	9%
Чистый доход после создания резерва на одного сотрудника	21 706	21 392	21 897	1%
Чистая прибыль на одного работника предприятия	42 687	47 359	53 705	14%

Повышение оплаты труда персонала предприятия в целом обусловлено эффективностью деятельности ООО «БИАКСПЛЕН» в период 2020 – 2021 год, данные таблицы 2.5 показывают, что в анализируемом периоде наблюдается повышение показателей по всему ряду эффективности, так величина процентных доходов на одного рабочего выросла на 8%, а чистый доход вырос на 9%. Размер чистой прибыли в расчете на одного работника предприятия в 2021 г. Составил, 53 705 рублей, в то время как в 2019 году она была меньше и составляла 42 687 рублей. Ранее нами было уже отмечено, что данные тенденции в первую очередь обусловлены внешними причинами развития торговых отношений и разработка новых логических систем сбыта в другие страны системы.

Персонал организации представляет собой весь личный состав организации, включающий группу людей со сходными профессиональными и иными признаками. Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации.

В ходе изучения структуры персонала представляется наиболее важным рассмотрение структуры персонала по следующим признакам:

- должностная принадлежность,
- возраст,



- стаж работы,
- уровень образования,
- пол.

Рассмотрим динамику структурных изменений персонала ООО «БИАКСПЛЕН» за 2019-2021 год в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Структура персонала ООО «БИАКСПЛЕН»

Категории персонала	2019 год	2020 год	2021 год	Степень изменения 2019 - 2021 год	Разность, %
Численность персонала по штату:	2254	2340	2410	156	8%
Руководители	89	105	93	4	-5%
Специалисты	215	237	220	5	1%
ИТР	329	351	378	49	10%
Рабочие	1 621	1 647	1 719	98	8%

На основании данных, представленных в таблице 2.6 можно заключить, что численность руководителей за рассматриваемый период снизилась на 5%, численность же остальных категорий персонала возросла правда не так существенно. Самый большой рос в процент выражение произошел у ИТР состава. В целом же численность персонала увеличилась на 156 сотрудников, не значительно и составила 8% с периода 2019 – 2021 года. Далее представим результаты изучения структуры персонала в разрезе гендерного признака. Для этого рассмотрим статистику по гендерному признаку собранную по ООО «БИАКСПЛЕН» всех филиалах которая представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Распределение персонала по гендерному признаку в ООО «БИАКСПЛЕН» в 2021 год

Группы сотрудников	Мужчины		Женщины	
	Количество	% по группе сотрудников	Количество	% по группе сотрудников
Руководители	69	74	24	26
Специалисты	174	79	46	21
ИТР	340	90	38	10
Рабочие	1220	71	499	29
Всего сотрудников	1 803	66,5	607	33,5

Теперь проведем разграничение по возрасту руководителей, специалистов, ИТР и рабочих. Для этого составим таблицу 2.8.

Таблица 2.8 - Распределение персонала по возрастному признаку в ООО «БИАКСПЛЕН» в 2021 году

Группы по возрасту, лет	Руководители		Специалисты/ИТР		Работники	
	Количество	% группы	Количество	% группы	Количество	% группы
До 20	4	4	28	5	172	10
20 – 30	23	24	148	25	532	31
30 – 40	38	41	240	40	327	19
40 – 50	24	21	54	9	343	20
50 – 60	7	7	89	15	292	17
Свыше 60	4	3	36	6	223	13
Итого	93	100	598	100	1719	100

Данные таблицы показывают, что наибольший удельный вес руководителей приходится на широкий спектр возраста, начиная от 20 до 50 лет. Иначе обстоят дела с специалистами и ИТР, их диапазон проходит от 20 до 40 лет. Кстати нужно отметить, что руководители, специалисты и ИТР до 20 лет это будущие специалисты, то есть это стажеры, которые могут быть потом зачислены в штаты по истечению обучающего и испытательного срока. По рабочим профессиям нету ярко выраженной тенденции о диапазоне возраста, здесь сбалансировано все по возрастам. Это показывает, что компания отдает разное предпочтение по возрасту в разных категории при подборе персонала. Теперь рассмотрим тех же сотрудников только по трудовому стажу. Это поможет понять предпочтение компании при выборе сотрудника. Статистика по трудовому опыту находится в таблице 2.9, ниже.

Таблица 2.9 - Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «БИАКСПЛЕН» в 2021 году

Группы по трудовому стажу, лет	Руководители		Специалисты/ИТР		Работники	
	Количество	% группы	Количество	% группы	Количество	% группы
До 5	4	4	58	11	242	15
От 5 до 10	12	13	118	19	612	35
От 10 до 15	31	33	293	48	431	25
От 15 до 20	39	41	71	13	139	8
Свыше 20	2	3	39	6	142	8
Свыше 30	5	6	19	3	153	9
Итого	93	100	598	100	1719	100

При просмотре таблицы можно выявить тенденцию что больше всего сотрудников имеет средний стаж, в пределах 5-15 лет. Правда это может быть только официальный стаж. Не официальный стаж у сотрудников может быть гораздо выше и должен также учитываться при формировании программы развития сотрудников. Однако если взглянуть на руководителей, то можно заметить, что тенденция сместилась в сторону другого промежутка трудового стажа, а именно от 10 до 20 лет. Это показывает, что соискатели на руководящие должности подбираются таким образом, чтобы они имели богатый опыт в работе в руководящей должности. Теперь же нужно взглянуть на качество данного опыта и в каком направлении он был получен. Для этого проанализируем таблицу 2.10 по уровню образования работников.

Таблица 2.10 - Распределение по уровню образованию персонала в ООО «БИАКСПЛЕН» в 2021 году.

Группы уровню образования	Руководители		Специалисты/ИТР		Работники	
	Количество	% группы	Количество	% группы	Количество	% группы
Среднее специальное	0	0	139	22	915	54.5
Бакалавр	23	25	209	34	424	24
Первое высшее	22	24	143	24	301	17.5
Второе высшее	48	51	107	18	79	4
Итого	93	100	598	100	1719	100

Глядя на таблицу сразу приходит понимание что для руководителей отдается предпочтение тем кандидатам, у которых два и более высших диплома. Это позволяет иметь первоклассных Топ-менеджеров, которые могут правильно и с успехом руководить предприятие и развивать его. Если глянуть на столбец по специалистам, то видно, что в основном большинство сотрудников имеет второй или даже третий уровень базовых знаний. Но при этом можно видеть, что многие сотрудники занимаются саморазвитием и получают дополнительное образование. Рабочие специальности в основном не требуют обширных знаний и из-за этого уровень образования таких сотрудников позволяет выполнять простую работу без сложных операций.

В таблице 2.11 показана динамика основных кадровых процессов в ООО «БИАКСПЛЕН» за 2019-2021 гг.

Таблица 2.11 - Показатели основных кадровых процессов в ООО «БИАКСПЛЕН»

Показатели по сотрудникам	2019 год	2020 год	2021 год	Степень изменения 2019 - 2021 год
Численность персонала на начало года	2 343	2445	2503	160
Принято, всего	550	887	259	-291
Ушли, всего	448	829	267	-181
- по сокращению штатов:	55	15	49	-6
- по собственному желанию:	376	781	211	-165
- по грубому нарушению	17	33	7	-10
Численность на конец года,	2445	2503	2495	50
Среднесписочное число работников	2397	2421	2401	4
Оборота по приему, коэф %	12%	16%	15%	3%
Оборота по уходу, коэф %	9%	11%	12%	4%
Постоянства кадров, коэф %	83%	79%	85%	2%
Текучности кадров, коэф %	10%	22%	8%	-2%

Проведя анализ по данной таблице можно сделать вывод, что самый большой отток сотрудников происходил в 2020 году во время пандемии. Это было связано с политикой компании и ситуации в стране. В 2020 году компания приняла решение перевести всех сотрудников на время пандемии на вахтовый метод. Это позволило продолжить работу предприятия и не потерять ценных сотрудников, но все равно многие не захотели такого вида работы и ушли из компании. За период 2019 года по 2021 год в компании уменьшилась текучка кадров и отток специалистов. Это было связано с повышением заработной платы и изменением политики компании. В дальнейшем эти расчеты и коэффициенты, помогут в формирование стратегии развития персонала.

В анализируемом периоде наблюдается снижение по всему ряду показателей эффективности, так величина процентных доходов на одного рабочего выросла на 8%, а чистый доход вырос на 9%. Размер чистой прибыли в расчете на одного работника предприятия в 2021 г. Составил, 53 705 рублей, в то время как в 2019 году она была меньше и составляла 42 687 рублей. Численность сотрудников в целом по штату на 50 человек в период 2019 по 2021 год и составляет на конец 2021 года 2503 сотрудника по штату. Изучение структуры персонала показало, что в разрезе всех категорий работников по гендерному признаку, преобладающую долю составляют лица мужского пола. Сотрудники на предприятие довольно образованные и имеют хороший опыт и специальные навыки которые позволяют выполнять свой функционал. Текучка кадров была замечена только во

время пандемии в 2020 году, а уже в 2021 году она замедлилась и стала ниже даже чем в 2019 году. В целом это свидетельствует об удовлетворительном состоянии сотрудников по отношению к работе персоналом работой в ООО «БИАКСПЛЕН».

### **2.3 Организация системного обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН»**

Следует признать, что развитие коммерческого предприятия как организации, оказывающей услуги предприятиям и населению, во многом определяется политикой в отношении персонала. Именно поэтому, определяя цели и задачи политики в области обучения персонала, мы должны исходить из того, что обучение персонала рассматривается нами как основа для решений производственных, маркетинговых и административных задач организации. Так, например, организационная политика по отношению к персоналу является определенным выражением политики по отношению ко всем остальным элементам организации. В свою очередь, в ходе подготовки и обучения персонала определяется, по какому пути пойдет организация. Следует также учитывать, что политика в области управления персоналом характеризуется принятием на себя организацией обязательств в сфере ее ответственности. Нередко полученные обязательства не фиксируются в документах. В этом случае практика обучения персонала выходит за рамки принятых обязательств и носит характер неформального обсуждения.

Обучение производственного персонала ООО «БИАКСПЛЕН» осуществляется на основании утвержденного Положения о развитии и обучении персонала, и представляет собой процесс развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с использованием различных форм организации специального образования. Таким образом внутреннее обучения компании, осуществляется в очной / заочной (дистанционной) форме обучение, стажировкой в структурных подразделениях, самообразования, а также участия персонала в семинарах, организуемых внешними учебными центрами. Цель профессионального обучения специалистов заключается в подготовке персонала для реализации стратегических целей и оперативных задач предприятия, а также его структурных подразделений, для быстрой адаптации к организационным изменениям в организации.

Принятая предприятием система включает следующие виды обучения, повышение квалификации и приобретение новых теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации персонала, а также необходимостью освоения новых технологий и методов в производстве,

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных знаний, умений и навыков по программам, предусматривающим изучение отдельных тем и вопросов, необходимых для выполнения новых профессиональных обязанностей в рамках развития новых технологий и направлений деятельности предприятия (в том числе с учетом требований правительства России), с получением диплома или свидетельства, удостоверяющего право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной области,

Стажировка – закрепление освоенных знаний, умений и навыков на практике, изучение передового опыта, приобретение определенных профессиональных и организаторских качеств для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности,

Самообразование – систематическое самостоятельное обучение, изучение специальной литературы и нормативных документов, ознакомление с передовым опытом.

Ниже представлена таблица 2.12 характеризующая основные показатели обучения в ООО «БИАКСПЛЕН»

Таблица 2.12 - Основные показатели для характеризованного обучения

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Разность, %
Численность персонала по штату	2 343	2445	2503	3%
Список по количеству прошедших сотрудников обучение	2110	2379	2415	2%
Значимость сотрудников, прошедших обучение, %	89%	93%	95%	6%
Количество сотрудников которые прошли обучение внутри компании	2110	2379	2415	2%
Затраты по обучению на сотрудника, руб	39000	41000	55000	25%
Среднее количество часов на все обучения.	40	35	55	36%

Анализ представленных в таблице данных свидетельствует о том, что в анализируемом периоде наблюдается рост значимости сотрудников, прошедших обучение, что в первую очередь связано с прохождением внутрикорпоративного обучения посредством применения дистанционных технологий обучения. В целом же затраты на обучения сотрудников в 2021 году выросли по сравнению с уровнем 2019 года и составили 55000 рублей на одного сотрудника, среднее время обучения составило 43,3 часа.

Система обучения ООО «БИАКСПЛЕН» предусматривает четкую последовательность действий:

- 1) выявление и анализ потребностей персонала в обучении,
- 2) планирование и бюджетирование обучения,

- 3) непосредственное обучение,
- 4) учет данных об обучении,
- 5) оценка эффективности обучения.

Организация обучения осуществляется отделом на основе утвержденного годового по месячному плану-графика, плана обучения сотрудников на предстоящий месяц, а также на основе программ курсов, семинаров, тренингов.

Процесс внутреннего обучения направлен на получение сотрудниками конкретных знаний по специальности:

- повышение уровня квалификации,
- переподготовку и изменение специализации,
- приобретение практических навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей и повышения производительности),
- вводные / базовые курсы (например, для стажеров отделов вкладных операций, для персональных менеджеров),
- инструктажи (например, по вопросу противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма),
- курсы повышения квалификации (переход на другую категорию),
- специализированные курсы (для подготовки оперативного резерва),
- лекции,
- семинары,
- тренинги (функциональные, личностные), в том числе модульные, состоящие из нескольких циклов (например, по техническим аспектам работу оборудования),
- семинары-тренинги,
- семинары-совещания, проводимые подразделениями с целью изучения нормативных документов, регулирующих предпринимательскую деятельность, вопросов эффективной организации труда,
- тематические (технические) учебы по внутреннему плану управлений и отделов.

В результате для каждого специалиста составляется заявка на обучение, которая подписывается непосредственным руководителем и руководителем отдела. В заявке указываются дата и время посещения обучающего семинара, тема семинара, количество специалистов в заявке. Заявка должна быть подписана руководителем и специалистом. После ознакомления заказчика с заявкой на семинаре, техник выставляет счет на обучение. Семинар должен быть проведен в срок, указанный в заявках. Если обучающийся в ходе семинара не согласен с его содержанием, он может отказаться от посещения семинара. По

каждой заявке на обучение организация может оплачивать либо услуги преподавателя, либо занятия с преподавателем.

Вызов на семинар, тренинг и другие мероприятия, проводимые в рамках внутреннего обучения, осуществляется на основании соответствующего распоряжения. После проведения внутренних занятий или участия персонала в образовательных мероприятиях внешних учебных центров осуществляется оперативный учет сотрудников предприятия, прошедших обучение. Результаты обучения, степень усвоения новых знаний и навыков и их практическое использование, определяются на основе системы оценки, которая включает, анкетирование и опрос, микро-тестирование и тестирование, пред-аттестация и аттестацию. Оценка итогов обучения осуществляется в форме контрольных выходного теста где нужно набрать как минимум 80% правильных ответов. С целью оценки эффективности обучения внедрена автоматизированная система, позволяющая проводить в онлайн-режиме тестирование знаний обученных сотрудников. После прохождения внутреннего обучения сотруднику выдается сертификат участника, копия которого хранится в его личном деле. С целью установления сотрудниками степени удовлетворенности системой обучения в ООО «БИАКСПЛЕН» было проведено анкетирование персонала путем отправленных на корпоративную почту анкетных листов. Для этого была разработана анкета «Обратная связь по обучению», которую можно посмотреть на рисунке 2.2. В анкетировании принимают участие все сотрудники предприятия после каждого пройденного обучения. Приведем результаты ответов на ключевые вопросы анкеты. В целом большинство сотрудников высказали мнение об хорошем системой обучения в Предприятие. Результаты опроса отражены на рисунке 2.3. Из 100% сотрудников 40% почти удовлетворены обучением. Еще 35% понравилось обучение, и они готовы его порекомендовать своим коллегам. Однако 25% не принимают и не хотят понимать, как данные обучения помогут им в их собственном развитии. А для компании их усилий и так предостаточно. Такие сотрудники считаются сложными и часто с ними проводятся «сложные беседы» для урегулирования пред конфликтные ситуации.



**Анкета обратной связи**

**1** Оцените в баллах, насколько вы готовы порекомендовать это мероприятие своим коллегам?  
0 – ни в коем случае не порекомендую, 10 – обязательно порекомендую

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**2** Оцените 3 критерия курса или мероприятия:

**Применимость в работе**  
0 – невозможно применить, 10 – полностью применимо

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Понятность донесения информации**  
0 – ничего не понятно, 10 – все очень понятно

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Организация учебного мероприятия**  
0 – очень некомфортно, 10 – максимально комфортно

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Рисунок 2.2 - Анкета «Обратная связь по обучению»

### Диаграмма удовлетворённости

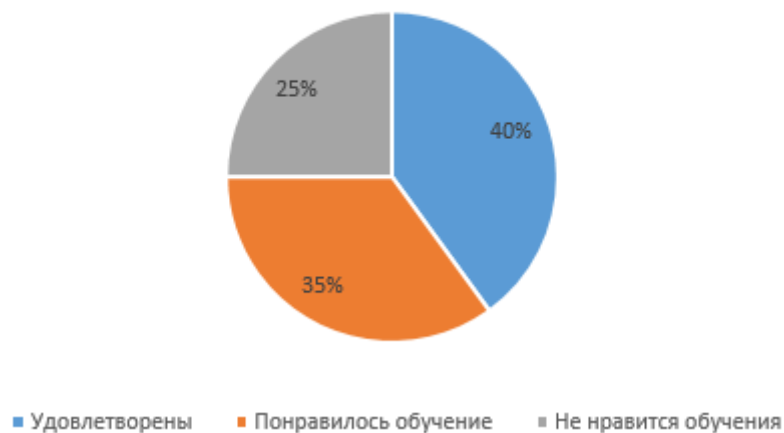


Рисунок 2.3 – Результаты анкетирования сотрудников, в процентном эквиваленте, по удовлетворённости пройденных обучений внутри компании

Также отдельно была проведена компания о получения актуального мнения по внешним обучениям сотрудников. Анкетирование проходило в два этапа. Первое анкетирование проходило по месту обучения, а второе после возвращения на место работы. И данные анкет показывают большую заинтересованность сотрудников во внешнем обучении. Скорей всего это связано с тем что обучение проходит в других регионах и

позволяет отвлечься сотруднику от тяжелых рабочих будней. Данный по опросу можно взглянуть на рисунке. 2.4.

Диаграмма удовлетворённости

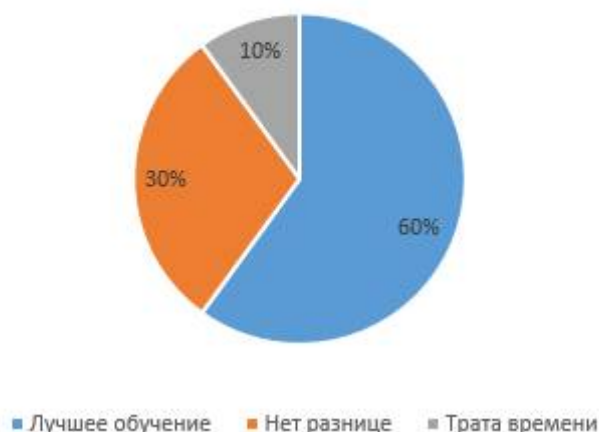


Рисунок. 2.4 - Результаты анкетирования сотрудников, в процентном эквиваленте, по удовлетворённости пройденных обучений в не компании

Как можно видеть почти 60% прошедших внешнее обучение считают его самым лучшим обучением в их динамике обучающего развития. Однако, почти 30% сошлись во мнении, что внешнее и внутреннее обучение почти одинаковы и помогают также одинаково в их динамике обучающего развития. И только 10% высказались негативно на то что их заставляют ехать на какое-то внешнее обучение которое ничего им не даст, да еще и время отнимет от их динамика обучающего развития. Как было сказано ранее с такими сотрудниками ведут «сложные беседы» которые помогают предотвратить усугубление ситуации в дальнейшем. Так как развитие сотрудника предназначено не только как обучение по горизонтали, но и как возможность подняться по карьерной лестнице. И на эту тематику также был проведен анкетный опрос, который показал желание сотрудников к вертикальному развитию. На рисунке 2.5 можно увидеть заинтересованность сотрудников к вертикальному развитию, а на рисунке 2.6 по горизонтальному развитию.

Диаграмма удовлетворённости



Рисунок 2.5 - Результаты анкетирования сотрудника в заинтересованности вертикальном развитии на предприятии

Диаграмма удовлетворённости



Рисунок 2.6 - Результаты анкетирования сотрудника в заинтересованности горизонтальном развитии на предприятии

Также чтобы разобраться в согласии сотрудников на прохождения обучения для дальнейшего своего развития, показало, что из 100% опрошенных сотрудников по вопросам о горизонтальном развитии, 70% считают, что обучение нужно назначать и проходить обязательно, а 30% считают, что их знаний достаточно для нужной должности. По вертикали обстоят дела чуть лучше. Из 100% опрошенных сотрудников по вопросам о вертикальном развитии, 90% считают, что обучение крайне необходимо, а 10% считают, что обучение важно при изменении своего положения на предприятии. Некто из анкетированных не принял негативную позицию по обучению по обоим направлениям. На рисунке 2.7 можно увидеть на сколько сотрудники готовы терпеть ради другой должности.

<b>Персональные качества</b>	<b>Оценка</b>
Наблюдение за участком (время работы)	3,0
Распределение рабочего времени (работа)	5,0
Использование инструментов и методов	3,3
Выполнение плана обучения	4,5
Проверка выполнения задач по графику	5,0
Владение оперативным решением пробле	5,0
Планирование своего рабочего времени	3,0
<b>Средний балл</b>	<b>4,1</b>

Рисунок 2.7 - Результаты анкетирования сотрудника в заинтересованности в обучении для возможности получения другой должности

Проведенное исследование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы обучения, позволило сделать следующие выводы:

- 1) система обучения компании организует внутреннее и вне корпоративного обучения,
- 2) систему обучения ООО «БИАКСПЛЕН» можно считать сложной, которая предусматривает ряд устойчивых системных мероприятий, от определения потребностей в обучении до оценки эффективности обучения на основе разработанного нормативно-методического обеспечения,
- 3) мониторинг результатов обучения осуществляется в основном с помощью анкет, тестов и сертификации,
- 4) наиболее часто используемые методы обучения персонала, это семинары, тренинги с наставником и лекции. Большинство занятий для региональных представителей предприятия проводятся дистанционно в форме вебинаров и видеоконференций.

В основном сотрудникам подходит то системное обучение, которое предоставляет предприятия, но, по их мнению, не созданы условия для эффективного самообучения. Основными проблемами системного обучения должны и будет отсутствие систематических усилий по оценке эффективности обучения сотрудников и отсутствие ОС с состарены сотрудника и руководителя по обучению для улучшения используемых методов обучения. Кроме того, картирование компетенций не используется для определения потребностей в обучении и оценки результатов обучения. Следует отметить, что организация не в полной мере предусматривает возможность самообучения сотрудников. В то же время стоит учитывать, что большинство сотрудников стремятся к новым знаниям, планируют

развитие, хотят стать адаптированными для дальнейшего, а также заинтересованы в развитии своей карьеры в компании. Тогда можно сделать логический вывод о необходимости совершенствования системы обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН». Поэтому в ходе изучения системы обучения персонала компании были выявлены трудности в организации процесса обучения персонала. При всестороннем анализе можно определить наилучшее направление для совершенствования системы обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН».

### 3 Развитие и совершенствование системы обучения персонала В ООО «БИАКСПЛЕН»

#### 3.1 Комплексный анализ основных проблем развития персонала

Предложения и меры, представленные в работе по совершенствованию системы обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН», направлены на устранение недостатков, выявленных в исследовании. Согласно логично структурному подходу к освоению конкретной деятельности, первым этапом процесса является комплексный анализ, с помощью которого определяются основные проблемы и цели обучения. Для записей всех проблем при развитии персонала можно записать в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 - Проблемы и их решения на ООО «БИАКСПЛЕН»

Существующие проблемы	Лучшая практика	Результаты
Отсутствие всесторонних систематических усилий по оценке эффективности обучения персонала, отсутствие ОС по совершенствованию используемых методов обучения.	Чтобы усовершенствовать используемые методы обучения, провести работу с комплексной системой оценки эффективности обучения сотрудников и отсутствия обратной связи.	Оценка результатов обучения и обратная связь текущая модель оценки, основанная на стандартах результатов обучения.
Не определяется потребности в обучении и не оцениваются результаты обучения без использования тепловой карты компетенций сотрудника	Определять потребности в обучении и оценивать результаты обучения с использованием тепловой карты компетенций сотрудника	Модели соответствующих компетенций компании, используемые в процессах, связанных с обучением сотрудников нужным компетенциям
Отсутствие условия для получение самостоятельно навыков и знаний через путь самообучения.	Создав портал самообучения, и использовать методiku самоконтроль с элементами наставника.	Обучающий мульти портал по всем аспектам и направлениям для развития сотрудника

Предлагаемая стратегическая задача заключается в развитии и совершенствовании навыков различного персонала, увеличивая производительность труда и его вовлеченность. Для этого нужно повысить уровень подготовки и компетенций менеджеров и владельцев бизнеса, и на этой основе подготовить и обучить новый для компании квалифицированный персонал Обучение персонала производится по специально разработанным программам, которые позволяют решить несколько важнейших задач:

- определить соответствие уровня квалификации требованиям рынка,
- обучить персонал основным умениям и навыкам работы в компании,
- повысить результативность сотрудников за счет обучения новым и более эффективным методам работы.

Для получения регулярного аналитического обзора рынка требуется:

- описание правил и технологии организации обучения в компании,
- анализ рынка управленческих и бизнес-тренингов,
- разработка методики обучения и мониторинга эффективности обучения.

Стоимость разработки программы обучения зависит от количества обучаемых специалистов и опыта выбранной консалтинговой компании.

Что касается времени, которое сотрудники тратят на дорогу на обучение и обратно, то здесь стоит отметить, что эти затраты постоянно растут, поэтому остро встает вопрос об оптимизации расходов на персонал. Может быть, затраты на транспорт в компании целесообразно сократить до минимума, или, к примеру, установить фиксированную стоимость проезда до места обучения. Именно поэтому, важно, как организовываем корпоративное обучение сотрудников: как обучаем персонал, насколько компания имеет возможность использовать современные технологии обучения, каковы ожидания от обучения сотрудников. Все перечисленные вопросы являются для нас наиболее важными при подборе методик обучения персонала.

Для небольшого обучения лучше использовать развитие через рецепт поэтапного воздействия на сотрудника и обучающий процесс:

- 1) удовлетворительное состояние сотрудников от полученных необходимых знаний, навыков и качественного обучения,
- 2) получение обратной связи по пройденному обучению и получение отзыва о программе,
- 3) оценка руководителя своего сотрудника,
- 4) оценка не только знаний, но и навыков,
- 5) итоговое ращение по обучению.

Рассмотрим все этапы:

Первый шаг. Поскольку существует очень много разнообразных управленческих воздействий на организацию оценки сотрудника, каждый из этих аспектов должен быть подвергнут анализу. Анализ по оценке, может охватывать внешнюю среду, внутренние процессы, процесс разработки решения и обратную связь. Разновидностью этой оценки является анализ последствий – оценка, которая учитывает влияние управленческих действий на обучаемый процесс. Вид оценочного анализа можно увидеть на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Вид оценочного анализа удовлетворённости сотрудника

Второй шаг. После каждого обучения требуется получения от сотрудника, который проходил обучения по данному курсу, получить обратную связь и узнать о его мнении по обучающей программе. Это позволит повысить качество обучающей программы и оценить на сколько сотрудник усвоил материал.

Третий шаг. Оценка руководителем сотрудника, который прошел обучение и показал свои навыки при сдаче тестов. Чтобы понять правильность действий при сдаче теста используют бланки аттестации, в которых прописаны ключевой вопросы, на которые должен дать ответ сотрудник прошедший обучение. Вид бланка интуитивно понятен для заполнения, рисунок 3.2.

СТАНДАРТ КОМПЕТЕНТНОСТИ					
<b>Элемент 1. Описать назначение и основные этапы и операции текущего ремонта и технического обслуживания электродвигателей.</b>					
Пункт	Критерии оценки	Рекомендованные доказательства	Методика оценки	Результат	Ссылки на доказательства
1.1	Общие сведения	Кандидат может определить область применения и назначение данного оборудования.	Опрос-интервью	К	Материалы ТО и ремонт двигателя
1.2	Назначение и общие характеристики	Кандидат может описать общие характеристики, принцип действия, конструктивные особенности и основные понятия и правила технического обслуживания и ремонта электродвигателей.	Опрос-интервью	К	Материалы ТО и ремонт двигателя
<b>Элемент 2. Контроль и обеспечение безопасности.</b>					
Пункт	Критерии оценки	Рекомендованные доказательства	Методика оценки	Результат	Ссылки на доказательства
2.1	Обеспечение безопасности при выполнении работ	Кандидат способен описать правильное использование средств индивидуальной защиты и методики безопасного производства работ Кандидат способен описать правильное использование электроинструмента	Опрос-интервью Опрос-интервью	К К	(БЭП) 1.1, 2Б
<b>Элемент 3. Описать процесс текущего ремонта и технического обслуживания электродвигателей.</b>					
Пункт	Критерии оценки	Рекомендованные доказательства	Методика оценки	Результат	Ссылки на доказательства
3.1	Диагностика и выявление неисправностей для технического обслуживания и ремонта электродвигателей.	Кандидат способен описать порядок выявления неисправностей. Кандидат способен описать порядок технического обслуживания электродвигателей. Кандидат способен описать порядок текущего ремонта электродвигателей.	Опрос-интервью Опрос-интервью Опрос-интервью	К К К	Материалы ТО и ремонт двигателя Материалы ТО и ремонт двигателя Материалы ТО и ремонт двигателя
<b>СПЕЦИАЛИСТ ПО ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ</b>					
ПРОВЕРИЛ: Карабанов А.Н.		ДОЛЖНОСТЬ: Мастер, КИП,СУТП и ЭТО			
ПОДПИСЬ:		ДАТА: 27.06.2022			
ПРОВЕРИЛ: Петухов В.Е.		ДОЛЖНОСТЬ: Мастер, Механика			
ПОДПИСЬ:		ДАТА: 27.06.2022			
ПРОВЕРИЛ: Борисов К.Г.		ДОЛЖНОСТЬ: Эксперт СУИ			
ПОДПИСЬ:		ДАТА: 27.06.2022			
Ред. 1 Март 2022 г. <span style="float: right;">Стр. 2 из 2</span>					

Рисунок 3.2 – Бланк сдачи теста

Нужно не забывать, что дополнительным инструментом для принятия решения о ходе пройденного обучения служит дневник наставника, рисунок 2.9, или обучающий план.



Он позволяет видеть, когда где и как проходило обучение сотрудника по обучающей программе и какие трудности ему попались при выполнении заданий.

**Дневник наставника**

Подразделение КИП, АСУТП и ЭТО  
 Ф.И.О. наставника Сидорский Роман Викторович  
 Дата начала обучения 12.12.2022 г.  
 Дата окончания обучения 16.12.2022 г.  
 Ф.И.О. обучаемого работника Маслов Вадим Сергеевич  
 Должность обучаемого работника Электромонтер по РиОЭ

№ п/п	Тема обучения (название секции или процесса, позиция оборудования)	Продолжительность обучения		Дата обучения	Кол-во часов	Подпись наставника
		Теоретическое	Практическое (отработка навыков)			
1.1 Э	Схемы освещения производственных зданий. Источники света и их параметры.			12.12.22	1,5	<i>MS</i>
	Перечень операций ТОиР сетей освещения и розеточных сетей.			13.12.22	1	<i>MS</i>
	Все этапы подготовки к ТОиР сетей освещения и розеточных сетей.			14.12.22	1,5	<i>MS</i>
	Опасности при работе с сетями освещения и розеточными сетями			14.12.22	1	<i>MS</i>
	Уход за светильниками и замена ламп.			15.12.22	1	<i>MS</i>
	Неисправности и способы их устранения			15.12.22	1	<i>MS</i>
1.1 Н	Периодичность работ по обслуживанию осветительных устройств.			15.12.22	1	<i>MS</i>
	Состав и назначение схемной системы шитов освещения и шитов розеточной сети.			16.12.22	2	<i>MS</i>
	Техническое обслуживание сетей освещения и розеточных сетей с учетом конструктивных особенностей			15.12.22	2	<i>MS</i>
	Диагностика сетей освещения и сетей розеточной сети с применением электроизмерительных приборов.			16.12.22	2,5	<i>MS</i>
	Подготовка к электротехнической сети светильников, розеток, итисельных вилки, замена патронов и светильников.			16.12.22	5	<i>MS</i>

Результаты предтестации (оценка знаний/навыков) Среднее значение в тесте по теории и практическим работам

Рекомендации по дальнейшему развитию (заполняет наставник и оценщик)  
Рекомендуется читать инструкцию по эксплуатации

Наставник (должность) Электромонтер      Сидорский Р.В.      Сидорский Р.В.  
 подписи, дата      Ф.И.О.

Работник допущен к зоне обслуживания: Обслуживание, ремонт систем освещения, электроснабжения  
 по стандарту компетентности СК 01Э.БКП

Оценщик (должность) Электромонтер      Маслов В.С.      Маслов В.С.  
 подписи, дата      Ф.И.О.

Рисунок 3.3 – Пример дневника наставника

Четвертый этап. Пройденный этап по сдачи теста по знаниям пройден, но кроме знаний есть и навыки. Которые сотрудник должен изучить, попробовать и показать при втором тесте по обучающей программе на навыки. Где он должен продемонстрировать как он может воспользоваться своими знаниями в реальном случае.

Пятый стандарт. Итоговое решение показывает будет ли возможность изменить программу для усиление обучающего эффекта в нужной области, что должно дать в дальнейшем:

- повышение производительности,
- сокращение времени на выполнение работы,
- увеличение продаж,
- экономия затрат (например, при реализации проекта).

Временной интервал для итоговой оценки сотрудника устанавливается так чтобы он попал в отведенное на обучение время и позволил скорректировать дополнительные задачи для подтягивания уровня знаний по обучении.

Можно рассчитать показатели для оценки эффективности ежегодного обучения.

1. Общая результативность обучения сотрудников предприятия:

$$P = K1 / K2 \times 100\%, \quad (3.1)$$

где

K1 – количество сотрудников, получивших за тест 80 и более процентов;

K2 – всего прошло обучение за период;

100% - общий коэффициент.

2. Эффективность сотрудников за год обучения на предприятии:

$$\text{Э} = K1 / 3 \times 100\%, \quad (3.2)$$

где

K1- количество сотрудников, получивших за тест 80 и более процентов;

3 –затраты на обучение за год;

100% - общий коэффициент.

Все эти показатели используются для измерения эффективности сотрудников и эти показатели отслеживаются в течение определённого периода

Также важно проанализировать показатели, полученные в кинетике.

3. Что бы рассчитать для конкретной группы. Используем мин обучение.

Итоговый отчет в себя включает:

- полный график обучения с сотрудниками,
- система бальной оценки,
- проработанный анализ с данными, оценка результата,
- коэффициент влияния обучения на сотрудника через стоимость обучения,
- итоговый вывод для улучшения обучающего процесса.

Для подробного объясним предложение по решению второй описанной проблемы, нужно понимать, что у сотрудников всегда есть выбор, развиваться в стенах своей организации или уйти в другую. Следовательно, мотивации, основанной на страхе перед переменами, бывает недостаточно. А если бы удалось выяснить, что лежит в основе перемены, можно было бы создать альтернативный набор стимулов. Например, организация предлагает сотруднику написать обучающую инструкцию, за которую ему полагается ОВР или премия. Если бы мотивация зависела от этой инструкции, можно было бы получать отличный результат на выходе после обучения. Тогда попробуем подробно рассмотреть одну из актуальных обучающих направлений в компании ООО «БИАКСПЛЕН». Для этого познакомился с проектом «Инженерный стандарт» который был введен в систему обучения сотрудников в ноябре 2022 года.

### **3.2 Проект «Инженерный Стандарт» как основа структурирования обучающего процесса**

«Инженерный стандарт» –это система обеспечения компетентности ключевого персонала, путем обучения по западающим зонам компетентности.

Данный проект нацелен на структурирование обучающего процесса нового и старого персонала и также повышении компетенций сотрудников. Дополнительно этот проект поможет собрать всю разрозненную информацию по оборудованию и создать одну большую базу по оборудованию на всех предприятиях. С помощью этого проекта будет: повышено качество ремонта, уменьшено время ремонт и минимизирован человеческий фактор в нештатной работе оборудования, которое может привести к УМД.

Проект стартовал по вертикале «Надежность и ремонты» в конце 2021 начале 2022.

В проекте есть три фазы:

- фаза 1. Разработка процедур и инструкций,
- фаза 2. Внедрение обновленного орг.процесса,
- фаза 3. Обеспечение приживаемости, линеаризация.

Каждая завершённая фаза защищается перед старшим менеджером проекта.

**В первой фазе разрабатываются:**

- матрицы компетентности,
- должностные инструкции,
- инструкции по ОТиПБ,
- список оборудования на производствах,
- каталог текущего оборудования и его заполнение,
- блок проверки знаний и навыков,
- технологическая карта и расчётный индекс компетентности.

Первая фаза считается подготовительная. В ней создается база на которую нужно опираться при проведение обучения и развития компетенций у новых и старых сотрудников. Чем лучше подготовлена база, тем легче в дальнейшей разрабатывать обучающих инструкций. В данной фазе идет плотная работа с мастерами, ТОиР и СУН

**Во второй фазе разрабатываются:**

- график обучения,
- обучающие инструкции,
- добавление дополнительной документации в общий каталог оборудования,
- методичка по введению, обучению и сдачи,
- автоматизированный расчет индекса компетенций,
- проведение аттестации по компетенциям.

Данная фаза рассматривается уже как практическая часть проекта. Здесь проходи обкатку модель по развитию персонала. Разработанная модель обучения в дальнейшем будет использоваться в автоматическом режиме при выявлении западающих компетенций

у сотрудников после сдачи ЕКЭ. Эта фаза очень важна так как отражает компетентность не только мастеров, но и наставников в обучении наставляемых. Работа по фазе идет с наставниками и наставляемыми, отделом планирования, HR, мастерами и с руководителями проекта.

**В третьей фазе ведутся работы:**

- актуализация обучаемого процесса,
- доработка обучающих инструкций,
- оценка приживаемости проекта,
- сбор итоговых данных.

Эта фаза предназначена для получения понимания о качестве проделанной работы и приживаемость проекта. Также эта фаза показывает требования к дальнейшему развитию проекта после окончания срока выполнения. Можно сказать, что это более сборочно-информативная фаза. В данной фазе происходит работа с вертикалями производства в различном направлении. На основании данных от других подразделений будет оцениваться продуктивность. Теперь рассмотрим роли, в данном проекте которые вписаны в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 - Характеристика ролей в проекте

Названия роли	Характеристика ролей
Наставник	Все наставники эксперты своего дела и являются эталонами знаний сотрудника. Наставник должен стремиться качественно передать свои знания по методике «Инженерного стандарта». Продуктивностью наставника будет считаться сдача наставляемым экзамена по западающей компетенции. Если наставник не справляется со своей ролью, возникают вопросы к его уровню знаний, что может привести к понижению профессионального уровня и на оборот. Тоже самое будет при отказе от обучения наставляемого.
Наставляемый	Задача наставляемого заключается в получении опыта, знаний и навыков у наставника по западающим компетенциям. Пройдѐнным обучением считается хорошо сданный экзамен. Каждая компетенция влияет на дальнейший рост в профессиональном уровне.
Мастер	Это опора проекта. Каждый мастер в своем направлении помогает в составление каталога оборудования, создание обучающих инструкций, заполнение тепловой карты и влияет на общий индекс компетенции службы.
Специалист по планированию	Вносит в дневной рабочий план сотрудника изменения согласно индивидуальному графику обучения, наставляемого и наставника.
Ведущий инженер	Помогает с разработкой обучающих инструкций, заполнением каталога оборудования, составление иных документов по требованию.
Менеджер проекта	Ведет и отслеживает статус выполненного недельного задания. Защищает выполненные задания перед старшими менеджерами. Получает и дает обратную связь, принимает решение по улучшению

Продолжение таблицы

	моделей проекта. Разрабатывает методики по работе в проекте для своей службы.
Аналитик проекта	Анализирует полученную информацию от различных служб и вертикалей. Разрабатывает обучающие инструкции, ведет различные документы, запрашивает необходимую информацию, выполняет распоряжения и помогает в рутинной работе менеджера проекта.
Старший менеджер проекта	Предлагает и принимает стандарты для проекта по которым идет разработка моделей проекта. Дает обратную связь по выпавшим задачам. Проводит срез по защите фаз проекта. Анализирует темп исполнения.

Таблица матрицы компетенций показана на рисунке 3.4 ниже, а уровень профессионализма и его специфические качества можно увидеть в таблице 3.5 ниже.

Матрица компетентности Электромонтер по РиОЭ

Знание всех инструкций входящих в кластер каждого объекта!	Краткое название зон обслуживания								
	Обслуживание, ремонт систем освещения, электрооборудования	Обслуживание, замена пускорегулирующей аппаратуры	Обслуживание и ремонт электродвигателей	Ремонт систем автоматики включения электродвигателей	Оперативные переключения на подстанциях 6кВ, 10кВ, 0,4кВ	Обслуживание оборудования на подстанциях 6кВ, 10кВ, 0,4кВ	Знание принципов функционирования частотных преобразователей, монтаж, замена, быстрая настройка	Знание принципов функционирования КИПиА оборудования, чтение схем	Не менее 2-х активностей: Получение второй смежной профессии/ Корпоративный тренер/Наставник/Подача УМЦ с Экономическим Эффектом/ Успешное прохождение назначенных программ обучения, итоговый тест/ Исполнение обязанностей ИТР (не менее 40 часов)/ Призер конкурса профессионального мастерства по методике WorldSkills
Электромонтер по РиОЭ	СК 01Э.БКП	СК 02Э.БКП	СК 03Э.БКП	СК 04Э.БКП	СК 05Э.БКП	СК 06Э.БКП	СК 07Э.БКП	СК 08Э.БКП	
База	V	V	V	V	V	V	V	V	
Стандарт	V	V	V	V	V	V	V	V	
Эксперт	V	V	V	V	V	V	V	V	V

Рисунок 3.4 – Матрица компетенций по направлению электрик

**Западающая компетенция** - это отсутствие навыков или знаний в работе, обслуживании и ремонте оборудования предприятия.

**Индекс компетенций** - это процент прохождения аттестаций по стандартам компетентности.

Каждый сотрудник должен стремиться к показанию индекса компетенции не ниже 95% и не иметь западающие компетенции. Для поднятия данного индекса нужно проходить обучение и развитие себя во всех компетенции вертикали «Производства» и «Надежность и Ремонты». Сам проект нацелен на: повышение эффективности сотрудников и обирания, исключение аварийных ситуаций, уменьшение УМД и простоя по человеческому фактору, план по выполнению бизнес контракта. Также нужно подчеркнуть, что количество компетенций, которым должен отвечать сотрудник зависит от его решимости и профессионального мастерства. В таблице 3.5 представлены уровни профессионального мастерства которые используются в ХОЛДИНГ СИБУР.

Таблица 3.5 - Уровень профессионального мастерства

Уровни	Описание уровня
Эксперт	Данный уровень отображает полное знание сотрудника по всем компетенциям на высшем уровне и может рассматриваться для дальнейшего роста и развития уже по вертикальной линии
Стандарт	Данный уровень полностью отвечает требованиям к сотруднику на данной должности и при владении этого уровня можно судить человека о его самостоятельности и возможности принимать решения
База	Данный уровень отображает возможности сотрудника для роста по горизонтали и в самостоятельной работе

Для поднятия уровня мастерства нужно пройти обучение по проекту «Инженерный стандарт», как было сказано ранее, и сдать «единый корпоративный экзамен» на желаемый уровень. Надо добавить, что новые сотрудники могут сразу задавать на уровень «база», а старым сотрудникам еще требуется выполнить два условия.

1. Иметь готовую оценку не ниже 5 баллов. Данная оценка показывает годовую эффективность сотрудника на предприятии, его отзывчивость, исполнительность, заинтересованность в целях компании.
2. В «личном кабинете» выбрать одну или две активности на год и их исполнить. Данные активности нужно выбирать так, чтобы сотрудник мог их выполнить своими силами.

Если говорить о прохождении обучений по проекту «инженерный стандарт», то нужно упомянуть, что данная программа обучения сперва кажется сложной в использовании и управлении, но на деле она упрощает жизнь руководителям мелкого звена.

Рассмотрим все этапы по работе с данной обучающей программой.

Первый шаг — это «Этап по информированию и обучению». Для начала сотруднику рассказывают, что такое «инженерный стандарт» и для чего он нужен. Далее рассказывают о этапах, которые должны пройти по каждой компетенции для ее закрытия.

Этапы начала работы для развития сотрудника:

- 1) поставить в известность сотрудника с западающей компетентностью и его наставника,
- 2) предоставить график обучения сотрудника по компетенции,
- 3) назначить экзаменаторов и провести аттестацию сотрудника после прохождения обучения,
- 4) заполнить все документы и поставить подписи,
- 5) отсканировать экзаменационный бланк и дневник наставника,
- 6) отправить сканы документов менеджеру проекта «Инженерный стандарт»,

7) внесение подтверждение компетенции «наставник» у наставника.

Второй шаг — это поставить и известность сотрудника компании.

При выявление западающей компетенции у сотрудника в первую очередь нужно сообщить ему и объяснить, что это влияет на его Индекс компетентности и на дальнейшее получение профессионального уровня «Стандарт» и «Эксперт». Для поднятие Индекса компетентности сотруднику нужно пройти обучение и сдать экзамен по западающей компетенции. После ознакомления сотрудника с западающей компетенцией, ему назначается обучающий курс и подбирается наставник, который будет ответственный за обучение. При выборе наставника нужно учитывать мнение наставляемого и рабочий график с пересечением смен наставника и наставляемого. В основном это нужно для практической части обучения и сдачи экзамена. Когда наставник был выбран, его нужно предупредить путем личной встречи или по почте о том, что его назначили наставником и узнать сколько ему надо времени на обучение наставляемого, а также сказать какие документы он должен предоставить по окончанию обучения наставляемого (Дневник наставника). Часы обучения, которые требуются для наставляемого рассчитываются по формуле 3.2:

$$\text{Час,об} = \text{Тер,об} + \text{Прак,об} + \text{Час,экзпр} + \text{Час,экзтеор} \quad (3.2)$$

где:

Тер,об это теоретическое обучение и время затраченное на это обучение должно быть не менее 2 часов. Можно ставить больше

Прак,об это практическое обучение и время затраченное на это обучение должно делится на время с наставником и самостоятельное. Не менее 2 часа, можно ставить больше.

Час,экзпр это экзаменационный час при котором происходит сдача практического экзамена. На экзамен сотрудника используется не более часа.

Час,экзтеор это экзаменационный час при котором происходит сдача теоретического экзамена.

Третий шаг— это предоставить график обучения по компетенции.

Когда наставник получил часы обучения, он вместе с наставляемым должен сконфигурировать график обучения путем внесения его в дневник наставника и передать в электронном виде данный график специалисту по планированию, мастеру, ведущему инженеру и старшему менеджеру (если такой будет).

Рекомендуется наставнику сразу заполнить дневник наставника темами обучения, которые будут в бланках на экзамене. Дневник наставника, обучающие инструкции, доступ

к ресурсам, экзаменационный бланк с темами, график обучения, будут направлены наставляемому, наставнику и мастеру.

Специалист по планированию должен внести в дневной план сотрудников время на обучение которое указал наставник. Наставник заполняет дневник наставника постоянно по ходу графика обучения.

Четвёртый шаг — это назначить экзаменаторов и провести экзамен.

Экзаменаторы - это сотрудники не ниже ИТР. В экзаменационной комиссии должно находиться минимум 3 ключа. Три ключа собирает мастер сотрудника из списка кандидатов ниже. Каждый специалист может задать не более 5 вопросам по темам экзамена если не удовлетворены ответом. Экзамен проводится в дату назначенном в графике обучения или при согласовании с мастером. В один день можно провести экзамен как по теоретической части так и по практической. После каждого ответа, в экзаменационном бланке ставиться отметка «К»- компетентен или «НК»-не компетентен.

Пятый шаг – заполнить все документы и поставить подписи.

Для подтверждения права на изменение статуса по западающей компетентности нужны правильно заполненные документы.

- А именно:
- дневник наставника,
- график обучения,
- экзаменационный бланк.

В дневнике наставника должны быть заполнены все поля: верхняя часть, тема обучения, дата начало количество дней и подпись наставляемого, рекомендации для дальнейшего развития, пред аттестационная оценка, подпись наставника и оценщика (может быть любой другой наставник). В графике обучения должны быть указаны дни для самостоятельного обучения и обучение с наставником, время на обучение и дата сдачи экзамена. В экзаменационном билете должна стоять отметка «К» или «НК», ФИО трех ключей, ФИО сотрудника, комментарии если они требуются, дата проведения экзамена. Все документы нужны только в одном экземпляре и хранятся не более 3 месяцев.

Шестой шаг - это переноса бумажного носителя в электронный вид.

Заполненные и подписанные бланки о удачной сдаче экзамена по западающей компетенции и дневник наставника. Данные документ нужно перевести в электронный формат (отсканировать) и отправить по почте Менеджеру проекта по вертикали «Надежность и Ремонты». Либо выложить в папку проекта. Эти документу будут



основанием для изменения статуса по западающей компетенции и условием для поднятия индекса компетенции сотрудника и всей службы.

Хоть и проект «инженерный стандарт» и используется постоянно, но все равно есть более совершеннее корпоративная система обучения, которая применяется в компании.

В основе корпоративной системы обучения ООО «БИАКСПЛЕН» следующие основные принципы:

- развивать в себе младшего начальника, комплексное развитие,
- многоуровневая программа обучения с учетом подразделения,
- успешная разработка программа обучения с руководством и целью привлечения внимания целевой аудитории разработка программ,
- разработать сценарий обучения с возможностью различного исхода.

Для видения дальнейшего развития, требуется именье ориентир в какую сторону нужно идти. Для этого предлагается использовать матрицу компетенций для каждого сотрудника и в индивидуальном порядке назначать обучающие программы.

Представим этапы оценки персонала для определения потребностей в обучении и оценки результатов обучения.

- 1) определите цели оценки,
- 2) процедура оценки программы,
- 3) разработайте критерии оценки,
- 4) разработка процедур оценки и формирование инструментов,
- 5) сделайте оценку,
- 6) анализ и отчет о результатах оценки,
- 7) проводите презентации, оценивайте отзывы участников.

Проблемы для самообучения сотрудников еще недостаточно решены, поэтому предлагается создать образовательный портал, содержащий учебно-методические материалы для самообразования сотрудников. Учебные и методические материалы могут быть опубликованы в электронном виде на внутреннем сайте или ресурсе компании ООО «БИАКСПЛЕН». Это даст работнику доступ к широкому спектру информации для обучения и даст возможность фиксировать время работы с обучающим материалом и проводить проверку знаний, а также проходить тестовый экзамен по анкете экзамена. Размещение образовательных и практических материалов на внутреннем веб-сайте компании регулируется мерами безопасности и защиты данных. Ответственность за техническую поддержку, разграничение доступа пользователей и защиту данных внутренних функций веб-сайта предприятия возложена на отдел автоматизации. Разработка

и своевременное обновление электронной версии учебного материала будет осуществляться специальной службой в сотрудничестве со службой персонала. В соответствующих учебных группах участники получают персональный код для получения информации о себе, и в определенное время по месту работы у них есть возможность учиться профессионально. Сертификационные документы, продолжительность и частота самостоятельного изучения, итоги от решенных тестовых кейсов, на контроле у отдела кадров. Самоконтроль позволит корректировать программу самообучения и наряду с электронной версией, желательно активно использовать видео- и аудиоматериалы, записанные ранее, в необходимости которых определяется руководителем отдела. Рекомендации по мероприятиям реализуются путем выполнения мер записанные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Рекомендации по мероприятиям в ООО «БИАКСПЛЕН», для развития персонала

Мероприятие	Сроки	Стоимость, руб.	Ответственные исполнители
<b>1. Провести анализ обучений</b>			
1.1 Завершить обучение наставников до уровня: «успешно подготовлен»	16.03.2022 – 30.06.2022	1500	Аналитик, менеджер проекта, мастера
1.2 Сформировать папки на заводском общедоступном сервере, с внесением в них технической документации, которая имеется – Паспорта, Тех. карты по ТОиР, руководство по ТОиР, СОПы, WORK РАКи. Завершить заполнение папок для оборудования 1,2 группы. Завершить поиск недостающей документации с ресурсов других площадок. В дальнейшем дополнять и актуализировать каталоги документации	16.03.2022 – 30.06.2022	1500	Аналитик, менеджер проекта
<b>2. Добавить краткий ДБ На еженедельных встречах по ИС</b>			
2.1 Сформировать матрицу профессиональных компетенций по ключевым должностям в соответствии с функционалом	30.06.2022 – 01.10.2022	2300	Аналитик, менеджер проекта, мастера
2.2. Обновить матрицу по новым компетенциям ( ГПО, 2 шт.) запустить новый цикл подготовки персонала	30.06.2022 – 01.10.2022		
2.3. Завершить обучение наставников до уровня: «успешно подготовлен»	30.06.2022 – 01.10.2022	2300	Мастера
<b>3. Провести анализ обучений по СибурИнТех в связке с индексом компетентности</b>			
3.1. Сформировать папки на заводском общедоступном сервере, с внесением в них технической документации, которая	02.10.2022 – 31.12.2022	2500	Аналитик, менеджер проекта, мастера

Продолжение таблицы

имеется – Паспорта, Тех. карты по ТОиР, руководство по ТОиР, СОПы, WORK РАКи. Завершить заполнение папок для оборудования 5,6 группы. Завершить поиск недостающей документации с ресурсов других площадок. В дальнейшем дополнять и актуализировать каталоги документации			
3.2. Разработка обучающих инструкций к оборудованию 3.4 группы критичности. Поиск подходящих интрукций на других площадках	02.10.2022 – 31.12.2022	2500	Аналитик
3.3. Формирование план-графика подготовки и аттестации персонала	02.10.2022 – 31.12.2022	2500	Аналитик
3.4. Доработать процесс аттестации сотрудников в соответствии с методологией	02.10.2022 – 31.12.2022	2500	Руководитель отдела кадров
3.5. Составить план-график актуализации документов	02.10.2022 – 31.12.2022	2500	Менеджер проекта

Для исполнения данного проекта были задействованы в основном человеческие ресурсы, которые в свою очередь выполняли работу по заполнению документации и написание обучающих инструкций. Единственные затраты приходились на специалистов для проверки документации. Так же часто в работе над проектом постоянно подключались сторонние коллеги других предприятий для помощи или обращением за помощью. Так как работы в основном выполнялись самостоятельно то итоговая цена по затратам составила всего 20 100 рублей, что является небольшой суммой для ООО «БИАКСПЛЕН», у которого есть крупные проекты, такие как инженерные стандарты. Период реализации проекта с 16.03.2022 года по 31.12.2022 года. Этот проект проникает в деловую деятельность менеджеров и мастеров, способствует развитию сотрудников.

### **3.3 Социально-экономический эффект процесса совершенствования систем подготовки персонала ООО «БИАКСПЛЕН»**

После разработки мер по совершенствованию системы подготовки персонала ООО «БИАКСПЛЕН» предлагается обосновать ее выгоды в сфере социально-экономического направления. Получается, что экономический эффект от реализации мер можно зачитать по формуле 3.3 для расчета, реализуемых мер по совершенствованию системы подготовки персонала.

$$\text{Э} = \text{Пп} - \text{З}, \quad (3.3)$$

где

Э – экономический эффект выражается в рублях;

Пп – прибыль в планируемом периоде выраженная в рублях;

З – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль в планируемом периоде от внедряемых мероприятий, рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{Пп} = \text{Пб} * \text{Кэ}, \quad (3.4)$$

где

Пп – прибыль в планируемом периоде выраженная в рублях;

Пб – прибыль в базовом периоде выраженная в рублях;

Кэ – коэффициент эффективности от программ обучения персонала.

Согласно данным выше, чистая прибыль ООО «БИАКСПЛЕН» за основной период (2021 год) составила 28 451 333 рубля. Определим прибыль за плавное время (период). В процентном эквиваленте коэффициент эффективности по обучению берётся около 5%, это показывает, что данное значение нормативно и используется для определения влияние на эффективность финансовой деятельности через влияния системы обучения. От этого получаем следующий результат:

$$\text{Пп} = 28\,451\,333 * 0,05 = 1\,422\,567 \text{ рублей.}$$

Полученное значение показывает, что при реализации программ по улучшению обучающих систем, растёт и прибыль в планируемый период на предприятие ООО «БИАКСПЛЕН».

Рассчитаем экономический эффект:

$$\text{Э} = 1\,422\,567 - 20\,100 = 1\,402\,466 \text{ рублей.}$$

Введенное мероприятие дало эффект по совершенствованию обучаемой системы, с точки зрения экономики на предприятие ООО «БИАКСПЛЕН», составляет 1 402 466 рублей. Мы определим компенсацию за предлагаемые меры по совершенствованию системы обучения персонала ООО «БИАКСПЛЕН» на основе формулы 3.3.

$$\text{Срок окупаемости} = \text{Затраты на реализацию мероприятий} / \text{Эффект от мероприятий} \quad (3.5)$$

$$\text{Срок окупаемости} = 20\,100 / 1\,402\,466 = 0,014,$$

Срок окупаемости мероприятий не больше трех месяцев. Также в таблице 3.7 отражены ключевые показатели социальных выгод от совершенствования системы образования в компании в ООО «БИАКСПЛЕН».

Таблица 3.7 - Ключевые показатели социальных выгод от совершенствования системы образования в компании ООО «БИАКСПЛЕН»

Показатели	Фактический уровень 2021 году	Планируемый уровень в 2023 году
Процент сотрудников довольных обучением внутри предприятия	60%	90%
Процент сотрудников довольных условиями созданными для самоконтроля и развития внутри предприятия	50%	80%
Процент сотрудников проходящих программу «Инженерный стандарт»	30%	95%
Процент текучести кадров	18%	6%

Социальный эффект мер проявляется в реализации позитивных возможностей и избежание негативных изменений на предприятии с социальной точки зрения. Во-первых, предполагается, что внедрение основанной на стандартах оценки результатов обучения поможет более лучше влиять на сотрудника путем использования учебного интернет портала тем самым повысит удовлетворенность системой и создаст условия дальнейшего развития как коллег там и себя на предприятии, что частично повысит удовлетворенность сотрудников и лояльность к компании. Из-за понимания что требуется компании сотруднику не придется делать двойную работу и учиться не нужному, что может привести к уменьшению текучки кадров. Во-вторых, используя матрицу компетенций позволяет получить прочную основу для развития обучающих программ, систем управления персоналом на предприятии. В целом получается профессиональное использование профессионального потенциала сотрудника, поскольку позволяет организации определить, каковы ее выразительные возможности и интерпретации требований. Чтобы развить свои навыки сотрудник должен проходить нужное обучение, которые предоставляет компания.

На основании пройденного обучения и сдачи экзамена по западающей компетенции, «Менеджер проекта» вносит изменение в тепловую карту сотрудника путем перекрашивания компетенции красного цвета в зелёный. Также если у мастера или старшего менеджера есть опасение в слабости в той или иной компетенции у сотрудника то, они вправе изменить статус компетенции и отправить на дополнительное обучение. Тепловая карта также корректируется после сдачи ЕКЭ путем изменения цвета компетенции при не правильных ответах. Тепловая карта на службу по филиалу должна быть распечатана и висеть у мастера своего подразделения, чтобы каждый сотрудник мог

знать где у него есть слабые стороны и куда ему двигаться для повышения своего профессионального мастерства. Каждый сотрудник имеющий высокий Индекс компетентности может стать наставником при содействии мастера.

Таким образом, система обучения персонала совершенствуется, и система обучения персонала совершенствуется с помощью основанной на стандартах модели оценки результатов обучения, включая использование картирования компетенций в качестве инструмента для оценки результатов обучения сотрудников и менеджеров, определения потребностей в обучении и оценки эффективности, а также изменения результатов учебные мероприятия. Создание учебного портала, ориентированного на обучение от "Руководитель-Обучение-сотрудник" до "активное обучение"-результаты", внесет значительный вклад в формирование имиджа, улучшение показателей эффективности и тем самым укрепит позиции ООО «БИАКСПЛЕН» в ХОЛДИНГЕ СИУБР и на конкурентном рынке

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
О-ЗАМ01	Дорожкину Даниле Петровичу

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Отделение (НОЦ)</b>	-
<b>Уровень образования</b>	магистратура	<b>Направление ООП</b>	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности <ul style="list-style-type: none"> <li>- заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</li> <li>- стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</li> <li>- цели текущих программ социальной ответственности организации</li> </ul>	Бизнес контракт «БНАКСПЛЕН» на 2022 год Производственный контракт Рекомендации по целеполаганию.
2. Законодательные и нормативные документы	

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> <li>- программы, ориентированные на персонал;</li> <li>- программы, ориентированные на семьи сотрудников;</li> <li>- программы, ориентированные, на улучшение качества продукции;</li> <li>- программы, ориентированные на улучшение условий труда.</li> </ul>	«Коллективный договор 2022» СТП по «Промышленная безопасность» СТП по «Охрана труда»
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> <li>- благотворительные пожертвования;</li> <li>- социальные инвестиции;</li> <li>- эквивалентное финансирование;</li> <li>- корпоративное волонтерство;</li> <li>- корпоративные гранты;</li> <li>- социально-ответственные практики.</li> </ul>	«Коллективный договор 2022» СПТ по «Внешнему развитию молодых специалистов»
3. Анализ внутренних регулирующих КСО документов: <ul style="list-style-type: none"> <li>- этического кодекса организации;</li> <li>- отчета об устойчивом развитии;</li> <li>- отчета компании о социальной ответственности.</li> </ul>	Программа развития «МАП 2025»

**Перечень графического материала:**

1.	
----	--

**Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком**

**Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. филос. н.		12.10.2022

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Дорожкин Данила Петрович		12.10.2022

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности**

#### **4.1.1 Программы, ориентированные на персонал и его семью.**

Взаимоотношения между СИБУРОм и его сотрудниками строятся по принципу справедливого партнерства, заключающегося в лояльности сотрудников, в их стремлении улучшать свои результаты, в высокой оценке руководства. При этом СИБУР гарантирует работнику соблюдение его прав, оценку профессиональных качеств, карьерный рост, справедливое материальное и моральное поощрение.

Многие программы из ХОЛДИНГА СИБУР исполняются также и на предприятие ООО «БИАКСПЛЕН»

Для обеспечения социального стандарта в группу СИБУР входит ряд объектов социальной сферы: поликлиники, медпункты на территории предприятий, столовые и пункты питания, оздоровительные комплексы, профилактории и санатории, дома отдыха и детские оздоровительные лагеря, спортивные залы и спорткомплексы, дома культуры.

«Предоставление средств индивидуальной гигиены для сотрудника». Программа рассчитана на предоставление сотрудникам средств индивидуальной гигиены которыми они могут пользоваться во время рабочего дня для поддержания себя в хорошем гигиеническом состоянии.

«Добровольное медицинское страхование». Данная программа позволяет получить дополнительные медицинские услуги почти бесплатно. Распространяется на большинство регионов РФ. В перечень медицинских услуг входят: амбулаторное, стационарное и стоматологическое обслуживание, лабораторные услуги, а также оказание помощи на дому.

«Спортивные программы». Главная цель - это повышение интереса работников компании к постоянным занятиям спортивно-оздоровительной деятельностью, улучшение здоровья и морального климата для эффективного и качественного выполнения сотрудниками своей работы. Проводятся такие мероприятия, как «Лыжня СИБУРа», летняя и зимняя Спартакиады, турниры по волейболу, футболу, шахматам, баскетболу, осенний турнир по баскетболу, хоккею, шахматам «Волжская осень».

Для обеспечения социальной защищенности Работников и членов их семей Работодатель обязуется предоставлять следующие социальные льготы, гарантии и компенсации:

Оказывать работникам материальную помощь:

- в связи со смертью близких родственников (муж, жена, дети, родители) 16100 рублей (шестнадцать тысяч сто) рублей,



- в связи с собственной свадьбой 15 000 (пятнадцать тысяч) рублей,
- в связи с рождением первого и последующего ребенка (усыновлением, удочерением ребенка в возрасте до 3-х лет) 23 000 рублей (двадцать три тысячи) рублей.

Размер материальной помощи устанавливается не менее прожиточного минимума трудоспособного населения в регионе на дату наступления соответствующего события. Право на получение материальной помощи сохраняется за работником в течение года со дня наступления соответствующего события, при условии, что на момент соответствующего события и написания заявления Работник состоит в трудовых отношениях с Работодателем.

Оказывать материальную помощь в размере 15 000 (пятнадцать тысяч) рублей один раз в год:

- работникам, имеющим детей-инвалидов на каждого ребёнка-инвалида,
- женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребёнком до достижения им возраста 3-х лет, начиная с 1,5 лет, на каждого ребёнка в возрасте до 3-х лет.

Единовременную денежную выплату для возмещения вреда, причиненного работнику в результате несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, в зависимости от тяжести причиненного вреда (по одному из оснований), рассчитанную исходя из величины прожиточного минимума трудоспособного населения в целом по Российской Федерации на дату выплаты:

- при смертельном исходе — не менее 350 величин,
- при установлении 1 группы инвалидности — не менее 200 величин,
- при установлении 2 группы инвалидности — не менее 100 величин,
- при установлении 3 группы инвалидности — не менее 50 величин,
- при временной утрате трудоспособности более 4-х месяцев подряд — не менее 20 величин,
- при получении профессионального заболевания, не повлекшего установления инвалидности — не менее 20 величин.

Детям работника, погибшего вследствие несчастного случая на производстве, работодатель обеспечивает выплаты на каждого из детей (до достижения ими возраста 18

лет) в порядке и размере, определяемом коллективным договором. При этом в размер единовременной денежной ВЫПГЕТЫ для возмещения вреда, причиненного работникам в результате несчастных случаев на производстве или профессиональных заболеваний, включаются размеры выплат по соответствующим системам страхования, применяемым в Обществе, и исключаются выплаты из Фонда социального страхования. Единовременная денежная выплата выплачивается на основании решения Работодателя с учетом мнения выборного профсоюзного органа. Право на получение единовременной денежной выплаты сохраняется в течение года со дня наступления страхового случая и выплачивается Работодателем в денежной форме не позднее 1 месяца со дня обращения пострадавшего от несчастного случая или членов его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти в течение четырех месяцев со дня его смерти. По истечении четырех месяцев единовременная денежная выплата включается в состав наследственной массы и наследуется в общем порядке.

Полное возмещение расходов на погребение, сверх установленных законодательством, производится за счет средств Работодателя в случае:

- смерти Работника в результате несчастного случая, связанного с производством,
- смерти инвалида труда, наступившей в результате трудового увечья.

При несчастном случае на производстве (смерти или повреждении здоровья), одной из причин которого явилось по заключению медицинской организации алкогольное, наркотическое или иное токсическое опьянение (отравление) пострадавшего, не связанное с нарушениями технологического процесса, в котором используются технические спирты, ароматические, наркотические и иные токсические вещества, компенсации или материальная помощь, указанные в настоящем пункте не выплачиваются. При несчастном случае на производстве, происшедшем при совершении пострадавшим действий (бездействия), квалифицированных правоохрнительными органами как уголовно наказуемое деяние, а также при нарушении работником требований охраны труда и промышленной безопасности, компенсации или материальная помощь, указанные в настоящем пункте, не выплачиваются.

Обеспечивать бесплатным питанием Работников при выполнении аварийных и внеплановых работ при условии их непрерывного проведения не менее 8 часов из расчета 100 руб. на 1 человека в день выплачивать единовременное пособие Работнику в размере 15 000 (пятнадцать тысяч) при возвращении со срочной военной службы на прежнее место работы. За Работниками, призванными на срочную военную службу из Общества, в

течение трех месяцев после увольнения в запас сохраняется право поступления на работу при наличии вакансий. Выплачивать премию Работникам, имеющим стаж работы в Обществах Холдинга (дочерние и зависимые общества и управляющая компания ПАО «СИБУР Холдинг») не менее 5 лет при условии отсутствия случаев нарушения трудовой, производственной дисциплины, иных взысканий в связи с юбилейными датами:

Женщин с 55, 60 —литием со дня рождения в размере 23 000 рублей.

Мужчин с 60, 65 —литием со дня рождения в размере 23 000 рублей.

Обеспечить Работникам санаторно-курортное лечение, реабилитацию в профильные санаторно-курортные учреждения, при наличии медицинских показаний и рекомендаций периодического медицинского осмотра на условиях и в порядке, установленных локальными нормативными актами Работодателя. Право на использование данной льготы наступает у работника не ранее, чем через 1 год со дня начала непрерывной работы в Обществе. Компенсировать семьям, имеющим двух и более несовершеннолетних детей, а также лицам, воспитывающим несовершеннолетних детей работников, погибших на производстве, стоимость содержания детей в дошкольных образовательных учреждениях в размере 50 % от стоимости, установленной в государственных или муниципальных учреждениях, но не более 2000 (двух тысяч) руб. на каждого ребенка ежемесячно.

Обеспечивать проведение комплекса медицинских мероприятий, направленных на охрану и восстановление здоровья Работников, в следующем объеме:

- первичная медико-санитарная помощь в здравпункте, производственная рекреация в процессе трудовой деятельности и реабилитационном восстановительное лечение (в соответствии с имеющимися лицензиями на медицинскую деятельность) за счет собственных средств либо средств ДМС,
- обязательные предварительные, периодические и внеочередные медицинские осмотры Работников, предписанные действующим законодательством.
- работникам при прохождении диспансеризации в порядке, предусмотренном законодательством в сфере охраны труда с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка. Для этого Работники в течение 3-х рабочих дней с момента прохождения диспансеризации обязаны предоставлять Работодателю соответствующую справку медицинского учреждения,
- работникам, не достигшим возраста, дающего право на назначение пенсии по старости, в том числе досрочно, в течение пяти лет до наступления такого возраста

и работникам, являющимся получателями пенсии по старости или пенсии за выслугу лет, при прохождении диспансеризации в порядке, предусмотренном законодательством в сфере охраны здоровья, предоставлять два рабочих дня один раз в год с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка. Работник освобождается от работы для прохождения диспансеризации на основании его письменного заявления, при этом день (дни) освобождения от работы согласовывается (согласовываются) с работодателем,

– профилактика инфекционных заболеваний.

Выплачивать Работнику, увольняющемуся в связи с уходом на пенсию в течение года после достижения возраста выхода на пенсию, а также в связи с досрочным выходом на пенсию по основаниям, предусмотренным пенсионным законодательством, компенсационную выплату в зависимости от непрерывного стажа работы, исчисляемого с момента последнего трудоустройства на Предприятиях Холдинга (дочерние и зависимые общества ПАО «СИБУР Холдинг» и управляющая организация ПАО «СИБУР холдинг»);

– от 10 до 20 лет в размере - не менее 3 средних месячных заработков Работника,

– 20 и более лет в размере - не менее 4 средних месячных заработков Работника.

Исчисление среднего заработка производится в порядке, предусмотренном статьей 139 Трудового кодекса РФ.

Оказывать единовременную материальную помощь на погребение:

– в случае смерти Работника Общества, умершего от общего заболевания или несчастного случая, не связанного с производством, в размере прожиточного минимума трудоспособного населения в регионе,

– в случае смерти пенсионера - бывшего Работника Общества, отработавшего в Обществе более 15 лет и ушедшего на пенсию из Общества в размере прожиточного минимума трудоспособного населения в регионе.

Работодатель оказывает единовременную материальную помощь по заявлению одного из близких родственников умершего (супруг(а), родители, дети, родные братья, сестры), не являющимся работником Общества, первым обратившегося к Работодателю. Предоставлять детям Работников путевки в детские оздоровительные лагеря, определяемые Работодателем в соответствии с локальными нормативными актами Работодателя по цене не более 10 % от их полной стоимости с учетом финансово-экономического состояния Общества. Право на использование данной льготы наступает у работника не ранее, чем через 1 год со дня начала непрерывной работы в Обществе. Все

исключения из правил решаются на заседании социальной комиссии и фиксируется в соответствующем протоколе. Предусмотреть обеспечение детей Работников Новогодними подарками, специальными школьными наборами (ранцами) для первоклассников.

Если оба родителя работают в Обществе, указанное обеспечение детей подарками предусматривается только одному из родителей. В связи с наличием технологических особенностей производства, Работодатель обеспечивает доставку Работников к месту работы и обратно. Места доставки, маршруты и другие вопросы, связанные с доставкой Работников, указываются в соответствующем ЛНА/Приказе Работодателя. Первичная профсоюзная организация обязуется осуществлять профсоюзный контроль за выполнением раздела Договора. Социальные льготы, гарантии и компенсации, предусмотренные настоящим разделом, предоставляются работникам предприятий группы «СИБУР» по основному месту работы.

«Социальная поддержка». Работникам предприятий группы СИБУР предлагаются социальные льготы и гарантии: питание на производстве, медицинское страхование и медицинские услуги, оздоровление и отдых для сотрудников и членов их семей, детский отдых, спортивные и культурные мероприятия.

«Детские программы». Программа «Я - сибуренок» (охват свыше 40 тыс. ребят) осуществляется в целях укрепления корпоративных традиций и семейных ценностей, осмысления детьми связи и преемственности трудовых поколений. Проводимые мероприятия: конкурсы для детей, социально-значимые акции (подарок на Новый год и на 1 сентября для первоклассников), мероприятия для детей, приуроченные к праздникам (День Защиты Детей, 1 сентября. Новый Год и др.), акции для победителей детских конкурсов «Москва - детям», «Путешествие в Санкт-Петербург».

#### **4.1.2 Программы, ориентированные на улучшение условий труда и качества продукции**

«Охрана труда» Стратегическими целями группы СИБУР в области промышленной безопасности и охраны труда являются: обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности и охраны труда на опасных производственных объектах, при которых риск возникновения аварий и случаев травматизма на этих объектах минимален и соответствует уровню развития техники и технологии, состоянию развития общества; обеспечение безопасной эксплуатации опасных объектов, предупреждение аварий на них и готовность к локализации и ликвидации последствий таких аварий; создание условий для устойчивого функционирования и развития посредством создания системы профилактики и обеспечения

полной и своевременной компенсации внеплановых потерь; улучшение условий труда и обеспечение защиты здоровья человека.

Программа «Охрана труда» предназначена для защиты и улучшения условий труда на предприятие. Вот основные пункты:

- 1) Обеспечивать безопасные условия труда Работников на основе комплекса социально трудовых, организационно-технических, лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий в соответствии с действующим законодательством и настоящим Договором.
- 2) Обеспечивать организацию работ по охране труда в соответствии с действующими законодательными и нормативными актами по охране труда и единой системой управления охраной труда и промышленной безопасностью Холдинга.
- 3) Допускать к работе на объектах Общества только те подрядные и сервисные организации, уровень и порядок организации работ которых в области промышленной безопасности соответствует принятым в Обществе критериям.
- 4) Организовывать расследование несчастных случаев и случаев профессиональных заболеваний, происшедших с Работниками, в порядке и сроки, предусмотренные действующим законодательством.
- 5) При формировании комиссий по расследованию несчастных случаев на производстве в обязательном порядке включать в состав комиссий представителя выборного органа первичной профсоюзной организации, а при групповых несчастных случаях со смертельным исходом в состав комиссии включать представителя «СИБУР Профсоюз».
- 6) Обеспечивать принятие в Обществе Перечня мероприятий по улучшению условий труда, финансирование и выполнение включенных в него мероприятий. Предоставлять выборному профсоюзному органу сведения о выполнении Перечня мероприятий по улучшению условий труда, сообщать о выполнении мероприятий по устранению причин происшедших несчастных случаев и профессиональных заболеваний.
- 7) Информировать Работников об условиях и охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, о правилах пожарной безопасности, а также о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов и полагающихся Работникам компенсациях.

- 8) Обеспечивать рабочих и служащих, занятых на работах с вредными и особо вредными условиями труда, бесплатной выдачей лечебно-профилактического питания, молока или других равноценных пищевых продуктов согласно действующим нормам.
- 9) Обеспечивать своевременную бесплатную выдачу и содержание специальной одежды и обуви, а также других средств индивидуальной защиты (СИЗ) Работникам в соответствии с Типовыми отраслевыми нормами бесплатной выдачи сертифицированных специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты.

Организовать входной контроль по приемке спецодежды и СИЗ, определить порядок предъявления претензий. В случае производственной необходимости, с учетом особенностей производства, выдавать Работникам специальную одежду, специальную обувь и другие СИЗ сверх норм, предусмотренных Типовыми отраслевыми нормами. Производить замену СИЗ при преждевременном выходе их из строя не по вине Работника. Производить стирку и химчистку СИЗ. Обеспечивать выборных и штатных профсоюзных работников бесплатно специальной одеждой, обувью, средствами индивидуальной защиты (по согласованию со службами охраны труда и промышленной безопасности).

- 1) Проводить за счет собственных средств, в случаях, предусмотренных действующим законодательством, обязательные предварительные (при поступлении на работу), периодические и дополнительные медицинские осмотры Работников, и обязательные психиатрические освидетельствования работников. Не допускать Работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний.
- 2) Проводить с участием выборного профсоюзного органа Общества специальную оценку условий труда в соответствии с действующим законодательством РФ и локальными нормативными актами. В случае выявления превышения предельно ДОПУСТИМЫХ гигиенических норм и концентрации вредных веществ на рабочих местах принимать меры по их устранению. До устранения вредных и опасных факторов устанавливать Работникам, занятым на этих работах, предусмотренные действующим законодательством льготы и компенсации.
- 3) Осуществлять страхование Работников от несчастных случаев на производстве в соответствии с законодательством.

- 4) Проводить обучение уполномоченных по охране труда в соответствии с «Положением об уполномоченном по охране труда «Нефтегазстройпрофсоюза» России», а также штатных Работников первичной профсоюзной организации по тематике охраны труда и здоровья за счёт средств Общества.
- 5) На время приостановки работ в Обществе, цехе, на участке, рабочем месте вследствие нарушения действующего законодательства об охране труда, нормативных требований по охране труда не по вине Работника сохранять за ним место работы, должность и средний заработок. Отказ Работника от выполнения работ в случае возникновения непосредственной опасности для его жизни и здоровья либо от выполнения работ с вредными или опасными условиями труда, не предусмотренных трудовым договором, не влечет для него каких-либо последствий.
- 6) Соблюдать требования пожарной безопасности, а также выполнять предписания, постановления и иные законные требования должностных лиц пожарной охраны. Разрабатывать и осуществлять меры пожарной безопасности. Проводить противопожарную пропаганду, а также обучать работников мерам пожарной безопасности.

## **4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности**

### **4.2.1 Социальные инвестиции, и эквивалентное финансирование**

Программа «Первичная профсоюзная организация» обязуется:

- 1) Осуществлять профсоюзный контроль, добиваться обязательного участия уполномоченных по охране труда и представителей профсоюзного органа в проведении каждого уровня административно - производственного контроля.
- 2) Участвовать в работе комиссий, проводящих комплексные обследования Общества и их подразделений по вопросам охраны труда и здоровья.
- 3) Проводить постоянную, целенаправленную работу по мобилизации Работников на выполнение должностных инструкций, норм и правил по охране труда через профсоюзных уполномоченных по охране труда.
- 4) Представлять интересы пострадавших Работников при расследовании профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве.
- 5) Подготавливать предложения, направленные на улучшение работы по охране труда, здоровья и окружающей природной среды.



- 6) Оказывать необходимую консультативную помощь Работникам по вопросам охраны труда, здоровья и окружающей среды.
- 7) Осуществлять профсоюзный контроль за целевым расходованием средств Работодателя на охрану труда, социальную защиту и оздоровление Работников и членов их семей в рамках Договора и Перечня мероприятий по улучшению условий труда.

«Профессиональная организационная деятельности» Содействовать деятельности первичной профсоюзной организации Общества и ее выборных органов в соответствии с действующим законодательством, нормативными актами Российской Федерации и ее субъекта. Членам профсоюзного актива, не освобожденным от основной работы, делегатам профсоюзных съездов, конференций и т.п., уполномоченным профсоюза по охране труда сохранять среднюю заработную плату и возмещать командировочные расходы (проезд, проживание, суточные) за время командировок для участия в подготовке и работе профсоюзных съездов, конференций, пленумов, заседаний Совета «СИБУР Профсоюз» - не более 11 рабочих дней в год, президиумов профсоюзных органов, а также для прохождения краткосрочной профсоюзной учебы - не более 5 рабочих дней в год.

Предоставлять членам выборных профсоюзных органов, не освобожденным от производственной работы, уполномоченным профсоюза по охране труда, представителям профсоюза в комитетах (комиссиях) по охране труда свободное от работы время не менее трех часов в неделю с сохранением заработной платы для выполнения общественных обязанностей.

Обеспечивать ежемесячное удержание членских профсоюзных взносов из заработной платы Работников на основании их личных письменных заявлений и бесплатно перечислять их на расчетные счета соответствующих выборных профсоюзных органов одновременно с перечислением средств на заработную плату Работников.

Работодатель не вправе задерживать перечисление указанных средств. По письменному заявлению Работников, не являющихся членами профсоюза, ежемесячно перечислять на счета профкомов денежные средства из заработной платы указанных работников в размере 1 %/0, для оказания помощи по социально-трудовым, правовым, экономическим вопросам, а также посреднических услуг при возникновении разногласий с Работодателем по применению обязательств Договора.

Безвозмездно предоставлять аппарату выборного органа первичной профсоюзной организации в пользование:

- помещения (согласно действующим нормативно-техническим документам) с необходимым оборудованием, мебелью, отоплением, освещением, а также оргтехнику, транспортные средства и средства связи, множительную технику и другие необходимые технические средства (программы, интернет),
- помещения для проведения заседаний, конференций.

При этом эксплуатация, в том числе хозяйственное содержание, ремонт, отопление, освещение, уборка, охрана, а также оборудование указанных объектов, техническое обслуживание транспортных средств, оргтехники и компьютеров, обеспечение расходными материалами и унифицированными программными средствами, отправка корреспонденции осуществляется за счет средств Работодателя. Все социальные льготы и гарантии, установленные данным Договором, локальными нормативными актами Общества распространяются на выборных и штатных работников профсоюзного органа. Медицинское обслуживание и другие виды социального обеспечения выборных и штатных работников профсоюзного органа производить за счет средств Работодателей.

Обеспечивать представителям первичной профсоюзной организации возможность беспрепятственного доступа ко всем рабочим местам членов профсоюза для реализации ими уставных задач и предоставленных профсоюзами прав в соответствии с действующим законодательством.

Предоставлять Работникам, освобожденным от основной работы в связи с избранием на выборные должности в профсоюзные органы, после окончания срока их полномочий прежнюю работу (должность), а при ее отсутствии — другую равноценную работу (должность) в Обществе с согласия Работника.

При невозможности предоставления указанной работы (должности) в связи с ликвидацией Общества или отсутствием в Обществе соответствующей работы (должности) (за исключением случаев реорганизации Общества) Профсоюзная организация сохраняет за этим работником его средний заработок на период трудоустройства, но не более шести месяцев, а в случае получения образования - на срок до одного года. В случае реорганизации Общества - его средний заработок на период трудоустройства, но не свыше шести месяцев, сохраняет и выплачивает Работодатель.

При отказе работника от предложенной соответствующей работы (должности) средний заработок за ним на период трудоустройства не сохраняется, если иное не установлено решением Профсоюзной организации.

Ежеквартально отчислять денежные средства, предусмотренные согласованной сметой расходов на расчетные счета соответствующих выбору профсоюзных органов для проведения спортивно-оздоровительной и культурно-массовой деятельности среди Работников и членов их семей, а также на заработную плату председателя профсоюзной организации согласно штатному расписанию, утвержденному профкомом. Расходование денежных средств производится по согласованию между Работодателем и профсоюзным органом на основании плана работы и сметы расходов на каждые 6 месяцев с предоставлением Работодателю подтверждающих документов и отчетов. Для организации отдыха, культурно-просветительской и оздоровительной работы Работников и членов их семей при необходимости предоставлять в бесплатное пользование профсоюзным организациям, принадлежащие Работодателю либо арендуемые им, здания, помещения, базы отдыха, спортивные и оздоровительные сооружения, обеспечив при этом оплату их хозяйственного содержания, ремонта, технического обслуживания, охраны и оказанных услуг.

Разрешать по согласованию Сторон проведение профсоюзных собраний и конференций в рабочее время без нарушения нормальной деятельности организации.

Проводить семинары, совещания по социально-трудовым вопросам с привлечением первичной профсоюзной организации.

#### **4.2.2 Корпоративные гранты и социально-ответственные практики**

Проводит работу по выявлению социально-профессиональных интересов Работников — организует встречи различных групп работников, социологические опросы, проводит анкетирования, собирает совещания. В случае необходимости вправе запросить и получить у Работодателя информацию о причинах (аргументах) принятия им того или иного решения по социально-трудовым вопросам. Пользуется правом представительства интересов Работников - членов профсоюза, связанных с выполнением условий Договора.

С этой целью:

- Работники — члены профсоюза могут консультироваться по данным вопросам в «СИБУР Профсоюз» и первичной профсоюзной организации,

- представители «СИБУР Профсоюз» и первичной профсоюзной организации могут по просьбе Работника — члена профсоюза участвовать в рассмотрении любых споров (конфликтов) между Работником и Работодателем

Так как ООО «БИАКСПЛЕН» является частью большого ХОЛДИНГА СИБУР, компания участвует в различных Корпоративных мероприятиях под лозунгом «Сибура» и проводит социальные мероприятия. Например, формирование обучающего направления в институтах для дальнейшего трудоустройства в компанию (застолбить место).

### **4.3 Анализ внутренних регулирующих КСО документов**

Контроль за выполнением настоящего Договора осуществляется Сторонами, его подписавшими (Комиссией по подготовке, заключению и контролю выполнения Договора), органом по труду.

Стороны обязуются:

- 1) Проводить проверки хода выполнения обязательств Договора по итогам полугодия и года. Результаты проверок выполнения Договора ежегодно рассматривать на совместных заседаниях органов управления Общества и выборного органа профсоюзной организации.
- 2) При проведении контроля за выполнением Договора своевременно предоставлять другой стороне необходимую для этого информацию.
- 3) Проводить взаимные консультации при выявлении нарушений выполнения условий Договора или невыполнении Договора, по результатам проверки и принимать соответствующее решение в срок не позднее двух недель со дня окончания проверки с доведением его до Работников и Работодателей.
- 4) По вопросам, включенным в Договор, рассматривать взаимные обращения, выработать и принимать конкретные решения, направленные на своевременное выполнение достигнутых договоренностей.
- 5) Лица, виновные в нарушении и невыполнении обязательств, предусмотренных Договором, а также в случае не предоставления информации, необходимой для осуществления контроля за выполнением Договора, несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

#### **4.4 Вывод по социальной ответственности предприятия ООО «БИАКСПЛЕН»**

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду компании ООО «БИАКСПЛЕН» по работе в направлении социальной ответственности. Можно сделать вывод, в социально сфере компания выполняет все обязательства, поставленные правительством РФ в области «Промышленной безопасности» и «Охрана труда». Если посмотреть на внутренние мероприятия компании, можно заметить важность сотрудника для компании. У компании человеческий ресурс считается одним из важных ресурсов, который, как и все остальное сложно получать в нужном количестве.

Внутренняя среда позволяет в равной степени помогать сотрудникам в сложных ситуациях. Программы в этой среде нацелены на поднятия морального состояния не только сотрудника, но и его близких родственников. Например, мероприятие «Я-сибуренок» является частью большой стратегии развития сотрудника, которое влияет на его отношение к имиджу компании. Вообще Все мероприятия в компании нацелены на повышения эффективности сотрудника в выполнение своих обязанностей.

Во внешней среде также есть различные программы, которые нацелены на поднятия имиджа и повышение конкурентоспособности компании. Особенно важная из таких программ это работа с молодыми будущими специалистами. Во внешней среде многое также делается и в сфере социального равенства, что позволяет развивать не только себя но и других. Развитие инфраструктуры населённого пункта. Релокация сотрудников по регионам и помощь в адаптации на новом месте. Повышение значимости региона на трудовом рабочем поле вакансий. В целом можно сделать вывод что компания выполняет и даже перевыполняет все обязательства как перед правительством РФ так и перед людьми в том регионе где компания работает.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

При выполнении выпускной квалификационной работы был изучен вопрос о системах обучения, различных моделях обучения и проводимый менеджментом компании ООО «БИАКСПЛЕН» курс по системному обучению. Доказана необходимость серьезной проработки системы обучения персонала компании, как много уровневой, по этапной, запланированной. Совершенствование системы обучения кадров компании должна быть нацелена на развитие уровня компетенций сотрудников в соответствии с требованиями должности и оперативными задачами компании.

Все средние и крупные компании стали проводить политику обучения своих сотрудников в области профессионального роста и образования для выполнения поставленных сложных задач. Это нужно чтобы сотрудники отвечали требованиям конкурентоспособности компании и предоставления высококачественных продуктов и услуг. Предоставление квалифицированных и активных человеческих ресурсов играет решающую роль в долгосрочном динамичном развитии.

За период с 2019 года по 2022 год в компании прошли большие изменения в области обучения сотрудников и возросло их количество. Если раньше упор делался на количество обучаемых, то теперь на качество подготовки сотрудников. Компания до определённого времени придерживалась политики, что хороших специалистов можно найти на рынке труда, но пандемия 2020 и 2021 года показала, что многие специалисты не готовы идти работать за заработную плату, которую предлагает компания. Этот факт определил выбор руководства компании, начать разрабатывать методики по улучшению уровня компетенций своих сотрудников. Текущая текучесть кадров в 2019 году на предприятии ООО «БИАКСПЛЕН» была очень высокая по причинам не корректной политики руководителей кадрового отдела. На данный момент после пересмотра политики по сотрудникам, текучесть кадров - самая низкая, не смотря на проведения СВО. Это также подтверждает, что компания ООО «БИАКСПЛЕН» имеет авторитет на трудовом рынке как ответственный работодатель.

Проанализировав систему обучения персонала на предприятии ООО «БИАКСПЛЕН» можно сделать несколько выводов:

1. Программа и проекты для обучения сотрудников используются как старого образца, так и нового, плюс со временем была проделана работа по систематизированному обучению сотрудника для получения допусков на рабочее место.

2. Больше часть программ для обучения находятся на дистанционном месте обучения «СибурИнТех». Для утверждения списков на обучение требуется проводить переписку с руководителями обучающего подразделения для выделения квот.

3. Как для новых, так и для старых сотрудников используется система «наставничества», вебинары, видеокурсы и различная электронная обучающая документация.

4. После каждого обучения нужно провести анкетирование для получения норму контроля проеденного материала.

5. В 2019 году большинство сотрудников разочаровалось в компании и приняло решение уйти. В основном это были сотрудники, которые работали менее года и не видели дальнейших перспектив. Те же сотрудники, которые работали долгое время удовлетворительно относились к обучающим программам и собственному развитию

При проверке результативности программ по обучению предприятия ООО «БИАКСПЛЕН», можно сделать вывод, что сами программы используют частично устаревший формат ведения двухстороннего диалога при обучении сотрудника, при этом все обучающие программы очень информативные и в них можно принимать живое участие. Единственная проблема, что нет работы с сотрудником после прохождения обучения. Считается, что сотрудник, который прошел обучение может все, что иногда приводит к фатальным ошибкам. Отсутствие постоянной поддержки после обучения негативно сказывается на выполнении работ.

Для того, чтобы это исправить была разработана и внедрена программа «Инженерный стандарт», которая позволяет при небольшом усилии помочь сотруднику почувствовать уверенность в своих действиях при работе с оборудованием. Данная программа включает в себя основные навыки, которые требуются сотруднику на уровне база, стандарт, эксперт. В рамках программы можно всегда обратиться к опытным наставникам для повторного прохождения обучения.

Так как проект уже внедрен и используется на предприятии, то было принято решение о его каскадирование на все остальные направления по вертикальной структуре компании. Это привело к запуску новой интеграции обучающих программ в единую обучающую платформу для всех сотрудников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление персоналом. Технологии: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев Т.Ю. Давыдова; Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 193 с. - ISBN: 978-5-238-00842-2
2. Атаманчук Г.В. Культура решений менеджмента: учебное пособие / Г.В. Атаманчук Н.М. Кейзеров. – М.: Изд-во РАУ. 2012. – 256 с. - ISBN отсутствует
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект. 2013. – 432с. - ISBN 978-5-392-00149-1
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика/ В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2009. - 688 с. - ISBN 978-5-392-01267-1
5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 327 с. - ISBN 978-5-392-16446-2
6. Викулова, Е.А. Обучение персонала предприятия: принципы, подходы, методы/ Е.А. Викулова / Вестник магистратуры. – 2016. – № 4- 2 (55). – С. 124-127. - ISBN отсутствует.
7. Глухенькая Н.М. Профессиональное обучение персонала организации: научные подходы и методы / Н.М. Глухенькая / Научное мнение. – 2015. – № 9-2. – С. 41-43. - ISBN отсутствует.
8. Гулько, А.А. Банковский менеджмент: теория и практика / А.А. Гулько, С.Б. Гладкова, А.Н. Шанина; рец.: М.Е. Лебедева, В.А. Титов. - СПб.: ЛЕМА, 2016. - 207 с. - ISBN 978-5-98709-977-3
9. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: теория и практика / А.Г. Дементьева; рец.: Р.Б. Ноздрева, Л.Г. Зайцев. - М.: Аспект Пресс, 2015. - 352с. - ISBN 978-5-16-104863-4
10. Дмитриев, М. Е. Особенности обучения персонала организации: учебное пособие / М.Е. Дмитриев, А.М. Сережечкин / Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №15. – С. 300-303. - ISBN отсутствует.
11. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала: учебное пособие / А.А. Довлекаева / Молодой ученый. – 2017. – № 5 (139). – С. 154-159. - ISBN отсутствует.
12. Жукова О.О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации: учебное пособие / О.О. Жукова, Ю.Н. Никулина / Интерактивная наука. – 2017. – № 2 (12). – С. 189-192. - ISBN отсутствует.



13. Захаров, В.В. Обучение персонала как инструмент повышения эффективности предприятия: теория и практика / В.В. Захаров / Управление инвестициями и инновациями. – 2018. – № 1. – С. 44-47. - ISBN отсутствует.
14. Исеркипов М.Т. Затраты банков на обучение персонала: основные детерминанты / М.Т. Исеркипов / Взгляды креативного общества. – 2016. Т. 5. – № 7. – С. 3-9. - ISBN отсутствует.
15. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М.: КноРус 2010. - 410 с. - ISBN 978-5-406-00053-3
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебное пособие / А.Я. Кибанов; Государственный университет управления; рец.: Ю.Г. Одегов А.Ф. Зубкова. - М.: Проспект, 2015. - 41 с. - ISBN 978-5-392-16687-9
17. Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом: краткий курс / Е.Ю. Колетвинова. - М.: Проспект, 2016. - 144 с.
18. Кондрашова Р.Ю. Обучение персонала: проблемы и перспективы развития / Р.Ю. Кондрашова//Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. –2016. –№ 1 (7). –С. 15-16. - ISBN отсутствует.
19. Коптева К.В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации / К.В. Коптева О.А. Бакшеева //Основы экономики, управления и права. – 2013. – 5(11). – С. 77-81. - ISBN отсутствует.
20. Костерина Т.М. Банковское дело: учебник для студентов / Т.М. Костерина; рец. М.А. Пессель. - 3-е изд., переработанное и дополненное. Текст: электронный. - М.: Юрайт, 2019. - 333 с. - ISBN 978-5-534-00716-9
21. Макашева Н.П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы: теория и практика / Н.П. Макашева О.А. Нестерова // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2011. – №11. – С.56-64. - ISBN отсутствует.
22. Мальцев, К. Ценный кадр: как построить эффективную систему обучения в компании: теория и практика / К. Мальцев; ред. Л. Мамедова. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 112 с. – ISBN 978-5-9614-5236-5
23. Маслбойщикова Н.В. Обучение персонала организации и оценка его эффективности: теория и практика / Н.В. Маслбойщикова Н.Ф. Бондалетова// Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 4-2 (17). – С. 116-120. - ISBN отсутствует.
24. Мацусита К. Философия менеджмента = The Heart of Management / К. Мацусита; пер. с англ. А.Гришин; ред. М. Оверченко. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 188 с. - ISBN: 978-5-9614-5683-7

25. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; Государственный университет управления; под ред. А.Я. Кибанова; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М.: Проспект, 2015. - 67 с. - ISBN 978-5-392-16688-6
26. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие для слушателей магистерских программ / Е.Б. Моргунов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2005. - 550 с. - ISBN отсутствует
27. Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации / Э.Н. Насибуллин // ОТО. – 2010. – №2. – С. 250-261. - ISBN отсутствует.
28. Никитин, М.В. Разработка критериев оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения / М.В. Никитин//Управление развитием персонала. – 2005. – №1. – С. 46-49. - ISBN отсутствует.
29. Овсянкина Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования / Т.С. Овсянкина, М.А. Канцеляристова, А.В.Коваленко//Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 2 (26). – С. 270-274. - ISBN отсутствует.
30. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: уч.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – 752 с. - ISBN 978-5-94280-510-4
31. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие. Электронный ресурс / К.Э. Оксинайд, Е.В. Розина; К.Э. Оксинайд, Е.В.Розина; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2015. - 64 с. - ISBN 978-5-392-10153-5
32. Погодина, Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы для начинающего HR-специалиста / Г.В. Погодина. - Новосибирск: Сибирское университетское издательство. 2009. - 384 с. ISBN: 978-5-379-00780-5
33. Потапин М.В. СДО и эффективность обучения в условиях снижения затрат / М.В. Потапин//Управление развитием персонала. – 2015. – №3. – С. 166-172. - ISBN отсутствует.
34. Пугачева В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачева. – М.: Аспект Пресс. 2013. – 279 с. ISBN: 5-7567-0372-1
35. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: учебно-практическое пособие/ М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва; Берлин: Директ-Медиа. 2014. - 223 с. ISBN 978-5-4475-1577-5

36. Русских Е.А. Оценка эффективности корпоративного обучения специалистов / Е.А. Русских // Управление развитием персонала. – 2016. – №2. – С.130-142. - ISBN отсутствует
37. Рыбкина В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации / В.А. Рыбкина, М.Н. Ильницкая, О.А. Лымарева//Экономика устойчивого развития. – 2015. – № 4 (24). – С. 113-118. - ISBN отсутствует.
38. Сапунова, Т.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст]/ Т.А. Сапунова В.В. Тонгуш // Символ науки. 2017. – 2011. – № 1. – С. 30-34. - ISBN отсутствует.
39. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Издательский дом Дашков и К. 2007. – 462 с. - ISBN 5-91131-229-8
40. Серкова, Н.В. Корпоративное обучение как составляющая программы лояльности персонала к организации / Н.В. Серкова, А.С.Шимкович//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 25. – С. 65-69. - ISBN отсутствует.
41. Солдатов А. Я - бизнес-тренер: секреты обучения взрослой аудитории / А. Солдатов. - 3-е изд., доп. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 262 с. - ISBN отсутствует.
42. Сорока В.А. Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения [Текст]/ В.А. Сорока // Интеграция образования. – 2009. – №2. – С. 6-9. - ISBN отсутствует.
43. Сотникова С.И. Обучение персонала как механизм формирования конкурентных преимуществ в условиях инновационной среды: концептуальные основы / С.И. Сотникова С.И., Е.В. Ходырева //Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – Т. 15. № 1.3. – С. 392-403. - ISBN отсутствует.
44. Сураева М.О. Корпоративное обучение как способ повышения производительности труда и инструмент нематериального стимулирования персонала / М.О. Сураева, М.В. Соломина// Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 2-2. – С. 114-115. - ISBN отсутствует.
45. Сухина Е.Д. Обучение как основа развития персонала [Текст]/ Е.Д. Сухина//Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 16. – С. 618-624. - ISBN отсутствует.
- 46.Тихомирова Е. Живое обучение: что такое e-learning и как заставить его работать [Текст] / Е. Тихомирова. - 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 236 с. - ISBN отсутствует.
47. Тузков И.С. Развитие и профессиональное обучение персонала в системе подготовки кадров организации / И.С. Тузков, С.А. Никонорова//Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2017. – № 2 (12). – С. 119-130. - ISBN отсутствует.

48. Управление персоналом: учебник/ Е.А. Аксенова, Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова. Б.Л. Еремина. - 2-е изд.. перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана. 2015. - 561 с. ISBN: 978-5-238-00290-4
49. Управление персоналом организации: учебник для студентов и аспирантов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / под ред. А.Я. Кибанова; рец.: Каф. управления человеческими ресурсами, Ю.П. Кокин. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 695 с. ISBN 5-16-002273-2
50. Внутренняя документация и СТП компании ООО «БИАКСПЛЕН», 2022 .