# ВВЕД
# ЕНИЕ

Любая компания стремится усовершенствовать свою деятельность на рынке. Путем вложения средств в бизнес, в различные сферы производственного процесса, компания совершенствует методологии производства, стимулирует инновационную деятельность, переформировывает имеющие ресурсы для более рационального их использования. Аналогично компания вкладывает средства в человеческие трудовые ресурсы, а точнее, в обучение своего персонала. Компании стремятся обеспечить себе штат квалифицированных сотрудников различными капиталовложениями в наиболее подходящие для этого трудовые ресурсы.

Зарубежный опыт показывает, насколько эффективна такая политика и практична, поэтому данная тема является актуальной для исследования в России.

Предметом исследования данной работы является процесс обучение персонала, а целью - определение роли образовательных программ в кадровой политике компаний, то есть место обучения в общей политике и стратегии компании.

В задачи кадровой политики каждой компании входит не просто обеспечение необходимым персоналом, но и оценка качества персонала, а именно обеспечение высокого уровня квалификации работников для повышения эффективности работы компании и достижения максимальной результативности. Обучение должно быть ориентировано на бизнес-

результат.

# ГЛАВА 1. МЕСТО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

## 1.1 Цели, задачи обучения и развития персонала в организации.

Существует два понятия, которые стоит разграничить - обучение и развитие персонала, определение понятий которых представлено далее.

Развитие персонала - это направление социальных программ компании, которое проводится с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников (обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений). [7]

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. [19]

Развитие включает обучение, например, повышение квалификации. Без обучения развития нет. Оно направлено на формирование определенных знаний и навыков, необходимых для выполнения производственных задач. Обучение , как развитие персонала направлено на расширение

возможностей сотрудников, решение новых производственных задач. Развитие соответствует стратегии организации и включает обучение, которое направлено на достижение стратегических целей.

Другими словами, обучение персонала - это часть структуры развития персонала в целом. Существует три основных вида обучения персонала:

1.Подготовка кадров - задачей данного вида является формирование необходимой базы знаний сотрудника;

2.Повышение квалификации кадров - главной задачей является усовершенствование полученных знаний, умений и навыков сотрудников компании;

3.Переподготовка кадров - данный этап направлен на смену образовательной области сотрудника, на получение новых знаний.

Необходимо разумно сочетать общую и специализированную подготовку кадров с высшим образованием. Именно поэтому роль обучения персонала в компаниях приобретает все большую популярность, ликвидируя недостатки общей образовательной системы.

Обучение и развитие персонала - это качественно необходимое направление кадровой политики, которое содержит в себе множество преимуществ как для работодателя, так и для работника, то есть обучение персонала - это неотъемлемая часть развития человеческого капитала как всей компании в целом, так и личного на уровне одного работника. [9]

Обучение собственного персонала компании приносит большие выгоды, отдачу, меньшие риски и издержки нежели внешнее привлечение персонала. Это действенный способ помощи сотрудникам в построении карьеры. Если организация посылает человека обучаться, она косвенно дает ему понять, что он не безразличен ей, а это воспитывает лояльность, даже больше — преданность фирме и не может не отразиться на желании строить свою карьеру именно здесь.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели - обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития. В этом смысле обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

## 1.2 Принципы построения системы обучения и развития персонала.

**Организация обучения и развития персонала осуществляется в соответствии со следующими принципами:**

•Практическая

направленность.

•Обучение осуществляется в соответствии со стратегическими задачами развития организации/предприятия, с учетом требований к профессиональным компетенциям/знаниям и навыкам работников по каждой должностной позиции, ориентировано на достижение практических результатов.

•Целесообразность. Формы и объемы обучающих мероприятий должны быть необходимыми и достаточными для решения производственных задач сотрудниками.

•Индивидуальный подход. При организации обучения учитывается профессиональный и квалификационный уровень каждого работника, опыт работы, требований к решению поставленных перед ним производственных задач.

•Непрерывность обучения. Организация/предприятие создает условия и организует обучение работников в соответствии с производственной необходимостью и потребностями в определенной квалификации персонала. Принципы процесса обучения – основные требования к его организации.

•Территориально-производственный принцип. Обучение работников на рабочем месте является ключевой формой обучения, направлено на максимальную интеграцию обучения в производственный процесс, оптимизацию расходов на обучение и затрат рабочего времени.

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен.

Выделяют следующие этапы процесса обучения: «Классификация

видов обучения» (таблица 1) и «Классификация форм обучения» (таблица 2):[8]

Таблица 1. - Классификация видов обучения

| **Классификационный признак** | **Виды обучения в соответствии с классификационным признаком** |
|---|---|
| В зависимости от участников процесса обучения | 1) Внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия;<br>2) Внешнее – готовится и проводится с привлечением провайдера/внешних специалистов;<br>3) Самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно. |
| В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии | 1) С отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей;<br>2) Без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей. |
| В зависимости от целевого назначения | 1) Первичная подготовка – обучение базовым знаниям и навыкам. Получение работниками специальных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы.<br>2) Переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии). Получение работниками новых знаний, умений и навыков по причине смены профессии или при изменений требований к профессии<br>3) Повышение квалификации – обучение, направленное на совершенствование профессиональных знаний, умений, навыков, рост мастерства по имеющейся профессии. |

| | |
|---|---|
| В зависимости от времени обучения | 1) Краткосрочное (менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства или проблемной области;<br>2) Среднесрочное (от 72 до 100 часов) |
| | 3) Длительное (от 100 до 500 часов)<br>4) Профессиональная переподготовка (свыше 500 часов) – приобретение дополнительных знаний и навыков в соответствии с дополнительными профессиональными образовательными программами<br>5) Существуют следующие виды профессиональной переподготовки:<br><br>Для выполнения нового вида профессиональной деятельности (свыше 500 часов аудиторных занятий);<br><br>Для получения дополнительной квалификации (не менее 1000 часов трудоемкости). |
| В зависимости от количества обучаемых | 1) Индивидуальное;<br>2) Групповое. |

Таблица 2. - Классификация форм обучения

| **Форма обучения** | **Основные характеристики** |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Очная | Непосредственное общение с преподавателем<br><br>С отрывом от производства (лекция, тренинг, семинар)/без отрыва от производства (наставничество, инструктаж)<br><br>Индивидуальное обучение/групповое<br><br>Специально-организованное пространство/помещение для обучения/на рабочем месте<br><br>Продолжительность до 8 часов на 1 занятие |
| Дистанционная | Дистанционное обучение – обучение, при котором все или большая часть учебных процедур осуществляется с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий при |

| | |
|---|---|
| | территориальной разобщенности обучаемых и преподавателей<br><br>На рабочем месте/ в специально оборудованном помещении<br><br>Продолжительность не более 1,5 часов на 1 занятие.<br><br>Интерактив с преподавателем опосредован компьютером. |
| Смешанная | Чередование очного и дистанционного обучения в процессе 1 занятия или чередование занятий в 2х формах. |

**Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в обучении и развитии персонала**. В основе является выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками,

которыми он обладает в действительности.

**Потребность в обучении формируется:**

•В соответствии со стратегическими планами организации, включающими определенное качество персонала для реализации поставленных целей;

•В связи с актуальными задачами организации, требующими повышения уровня знаний и умений персонала;

•По результатам оценки персонала, определяющей слабые и сильные области профессиональной подготовки персонала;

•В связи с необходимостью ротации персонала (горизонтальная/вертикальная), требующей освоение знаний, умений, навыков на иных должностных позициях.

•С реорганизационными процессами (перепрофилирование, создание новых направлений деятельности, работа с другими целевыми аудиториями)

**Содержание потребности:**

**Подразделения по управлению персоналом** - потребность в квалифицированном персонале для выполнения стратегических задач организации.[10]

**Бизнес-подразделений и обслуживающих подразделений** - выполнение потребности подразделения для выполнения производственных задач подразделения, квалификационное соответствие персонала (обучение

новых сотрудников, повышение квалификации).[10]

**Сотрудника** - профессиональное развитие, повышение своей рыночной стоимости.

Основной структурой, отвечающей за выявление потребности организации/предприятия в обучении и развитии персонала, является подразделение обучения  Службы персонала. Данная задача решается при активном участии руководителей подразделений разного уровня и высшего руководства.

### 1.3 Модель построения системы обучения и развития персонала.

Оценка потребности в обучении на уровне целой организации -

**стратегическая.**

**Оперативная оценка** потребности в обучении заключается в проведении постоянного мониторинга знаний, умений и навыков сотрудников. [6]

**Методы оперативной оценки:** тестирование, опросники, наблюдение.[6]

**Мониторинг потребности в обучении:** выявление потребности - разработка обучающих программ - обучение - обратная связь по проведенному обучению (опросы, тестирование) - формирование новой потребности в обучении.[6]

Цели обучения и развития персонала:

•Повышение эффективности и производительности труда;

•Эффективное управление на всех уровнях;

•Оптимальная адаптация новых сотрудников;

•Высокая индивидуальная и организационная эффективность;

•Повышение уровня удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников;

•Удержание и снижение оттока персонала;

•Внедрение инноваций, эффективный переход на новые технологии;

•Формирование конкурентного имиджа организации

**Задачи профессионального обучения** сотрудников организации:

•Первичное обучение для освоения знаний и навыков, необходимых для выполнения производственных задач

•Обучение для ликвидации несоответствия требований должности и актуальных знаний, умений, навыков работника

•Обучение по программам повышения квалификации

•Обучение для работы по новым направлениям развития организации

•Обучение для освоения новых приемов и методов выполнения

трудовых операций

**Потребность организации в обучении отражена в плане обучения.**

План обучения сотрудников представляет собой перечень мероприятий по наделению работников знаниями, навыками, умениями в определенной области для работы в конкретном направлении, рассчитанный на установленный в нем период, к примеру, месяц, квартал или год.[7]

**План обучения формируется**:

•На основе целей и задач организации

•Включает запросы от руководства и подразделений организации

•Формируется с учетом планируемого бюджета и затрат предыдущего периода планирования

•С учетом рекомендаций от подразделения по обучению и развитию персонала, полученных на основе анализа заявленных мероприятий, количества и категорий сотрудников, контрагентов и планируемых расходов, представленных в заявках на обучение.

План на год утверждается руководством организации.[19]

Квартальные планы формируются исходя из годового плана + актуальные обучения/замена обучений/исключение из годового плана неактуальных учебных мероприятий.

План составляется в произвольной форме и обычно содержит следующие позиции и сведения:

•Структурное подразделение

•Направление и форма обучения

•Тема занятия

•Сроки проведения обучения

•Сведения об обучаемых сотрудниках (Ф.И.О., должности)

•В случае проведения обучения сторонней организацией сведения о такой организации и стоимость ее услуг

•Основание для обучения

•Форма обучения

В ходе реализации плана может появиться потребность в проведении дополнительных мероприятий, о чем руководитель подразделения должен заявить вышестоящему руководителю заблаговременно для последующей корректировки Плана обучения.

**Контроль знаний и навыков.**

Для определения эффективности обучения и развития работников следует организовать контроль за всеми этапами обучения и развития персонала.

Контроль представляет собой процесс сопоставления фактических результатов с поставленными задачами. Хорошо налаженный контроль

позволяет своевременно совершенствовать и корректировать все этапы обучения и развития персонала.[7]

**Виды контроля:**

•Предварительный;

•Текущий;

•Заключительный.

Таблица 3. - Характеристика видов контроля

| **Вид контроля** | **Характеристика вида контроля** |
|---|---|
| Предварительный | •Организованный контроль, основной задачей которого является проверка готовности к началу проведения программ.<br>•Направлен на выявление возможных ошибок до их появления.<br>•Предназначен для разработки и реализации мер по выявленным отклонениям |
| Текущий | •Реализуется в процессе выполнения работ.<br>•Нацелен на недопущение появления отклонений от намеченных планов.<br>•Реализуется принцип обратной связи, позволяющий оценить качество и внести необходимые коррективы |

| | |
|---|---|
| Заключительный | •Реализуется после завершения запланированных работ.<br>•Направлен на итоговую оценку качества запланированных работ и сравнение полученных результатов с требуемыми.<br>•Результаты контроля используют при разработке будущих планов, что позволяет избежать ошибок |

**Оценка результативности обучения.**

**Модель Киркпатрика. Предполагает оценку по четырем уровням. Эти уровни определяют последовательность проведения оценки обучения.**

**Уровень 1. Реакция (Reaction)** Оценивается отношение обучающихся к учебной программе и качеству преподавания: практическая значимость и полезность обучения для сотрудников, актуальность, полнота, уровень усвоения содержания, последовательность и доступность предложенного материала, качество преподавания и т.д.

Методы оценки: анкеты обратной связи, интервью.

**Уровень 2. Научение (Learning).** Научение определяется как изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников в результате прохождения ими обучения. Оцениваются знания, умения, навыки, полученные в обучении, в форме экзамена.

Методы оценки: тестирование, опросы, выполнение практических заданий, решение кейсов.

**Уровень 3. Поведение (Behavior).** Определяются изменения в

профессиональном поведении (как полученные знания используются в работе). Оценка производится самим сотрудником, непосредственным руководителем или экспертом с использованием чек-листа.

Этапы проведения оценки изменений профессионального поведения:

1. Сначала организаторы тренинга (HR, T&D-менеджеры, руководители компании, представители тренинговой компании)определяют : « Что должны делать участники тренинга или развивающей программы на рабочем месте, чтобы использовать полученные знания и навыки ?»

2.На основании этих ответов формируется план действий (action plan) участников тренинга . Важнейшая задача организаторов обучения состоит в том, чтобы проконтролировать выполнение этого плана каждым сотрудником.

3.Определяется, по прошествии какого времени оценивается эффективность проведенного обучения или развивающей программы.

Методы: наблюдение, опросы руководителей, коллег.

**Уровень 4. Результаты (Results).** Оцениваются изменения результатов достижения индивидуальных целей участника обучения, бизнес-показателей группы и структурного подразделения в целом после проведенного обучения.

Необходимо проведение измерения выбранного показателя до обучения, чтобы оценить его динамику. Также используется способ

"контрольной группы", т.е. рекомендуется выбирать две группы людей для сравнения результатов - одна группа прошла обучение, другая - нет, и определить разницу в выполнении работы между ними.[21]

Методы оценки: анализ показателей индивидуальной деятельности и результатов подразделения.

**Оценка результатов обучения носит комплексный характер и включает в себя следующие критерии:**

•Образовательный (рост квалификационного уровня сотрудника, получение новых знаний, умений, навыков)

•Мотивационный (удовлетворенность сотрудников тем, что работодатель их ценит и вкладывает средства в их развитие, улучшение психологического состояния)

•Поведенческий (изменение поведения работников после курса обучения)

•Производственный (улучшение результатов и рост производительности труда)

•Экономический (материальная отдача от вложенных в обучение сотрудников средств)

Можно выделить следующие ключевые показатели эффективности специалиста по обучению персонала: количество учебных мероприятий в отчетный период, количество обученных сотрудников, своевременность проведения обучения (оперативность, соответствие плану), качество обучения (выбор формы и методов обучения, уровень усвоения материала слушателями, качество преподавания), сумма затрат на обучение 1

сотрудника и др. [8]

### 1.4 Структурные элементы системы обучения и развития персонала.

Цель обучения участники понимают по-разному, поэтому для качественного проведения процесса обучения при составлении образовательных программ заказчик и обучающий должны учитывать интересы всех групп.

Таблица 4. - Задачи обучения для отдельных целевых групп

| Целевая группа | Главные задачи обучения |
|---|---|
| 1. Учащаяся молодежь | Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа — производство) |
| 2. Специалисты с опытом работы | Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности |
| 3. Руководители с опытом работы | Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений и др. |

Таблица 5. - Направления обучения

| **Направление** | **Цель** |
|---|---|
| **Адаптационное обучение** | Сокращение адаптационного периода нового сотрудника |

| | | |
|---|---|---|
| **Профессиональное обучение** | **Обязательное обучение** | Приобретение знаний и навыков, необходимых для выполнения производственной деятельности в соответствии с требованиями законодательства РФ. |
| | | Программы направлены на изучение продуктов и услуг организации. |
| | **Продуктовое обучение** | Изучение продуктов (услуг) организации и технологий их реализации. |

| | | |
|---|---|---|
| | **Обучение работе с клиентами** | Формирование и развитие навыков взаимодействия с клиентами. |
| | **Специальное профессиональное обучение** | Формирование и развитие знаний, умений, навыков в определенной профессиональной области |
| **Управленческое обучение** | | Формирование и повышение уровня управленческой компетентности менеджмента организации (линейный, средний уровень, топ-менеджеры) |
| **Обучение и развитие кадрового резерва** | | Выявление и развитие управленческого потенциала. Включает комплексную подготовку кандидатов на руководящие позиции. |
| **Обучение молодых специалистов** | | Максимально быстрое достижение плановых показателей молодыми специалистами, развитие инновационной активности, повышение мотивации, уровня вовлеченности. В основе обучение успешным практикам, передача опыта через наставничество, командную работу. |

| | |
|---|---|
| **Управление талантами** | Удержание ключевых или уникальных специалистов. Реализация индивидуальных программ обучения |
| **Специальное обучение** | Развитие знаний, навыков, умений, сопутствующих эффективной профессиональной деятельности (скорочтение, обучение иностранным языкам и др.) |

**Задачи адаптационного обучения:**

•Уменьшение стартовых издержек;

•Снижение степени неопределенности у недавно принятых на работу сотрудников;

•Сокращение текучести кадров;

•Развитие у персонала позитивного и конструктивного отношения к работе.

**Адаптационное обучение включает:** ознакомление новых сотрудников с организацией (организационная структура, руководящий состав, история компании, достижения, основные партнеры и клиенты и т.д.), с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, установленными формальными и неформальными связями.[22]

**Методы обучения** - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Существуют 2 группы

методов профессионального обучения: **на рабочем месте** и **вне рабочего места**.[18]

Методы обучения без отрыва от производства интегрированы с самим производственным процессом, полученные знания и навыки немедленно применяются на практике.

**Среди основных методов обучения на рабочем месте можно выделить:**

•**Инструктаж** —обучающая процедура, устанавливающая порядок и способы выполнения какой-либо задачи или задания; проводится специально подготовленным для этих целей сотрудником компании, либо сотрудником, долгое время исполняющим свои обязанности и имеющим опыт работы.

•**Ротация** — (горизонтальная) перемещения работников с одного рабочего места

на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации.

Преимущества метода ротации:

- Оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника;
- Помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями;
- Расширяет социальные контакты на рабочем месте.

•**Наставничество** — передача знаний и опыта практических и теоретических аспектов работы от наставника к обучаемому. Обучение

происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- Повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- Развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- Предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- Экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;
- Предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- Снижение текучести кадров.

•**Делегирование** — передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер эффективно обучает подчиненных в ходе выполнения работы. Особенно

эффективно, с точки зрения мотивации, на 2-3 году работы сотрудника на конкретном рабочем месте.

•**Самообучение** – индивидуальная, самостоятельная форма обучения[11].

**Обучение вне рабочего места** является эффективным средством быстрой передачи нужной информации большим группам людей:

Таблица 6. - Методы обучения и их содержание.

| **Метод обучения** | **Содержание** |
|---|---|
| **Лекция (презентация)** | Пассивная форма обучения, которая используется для изложения теоретических, методических знаний и обучения применению полученной информации в практической деятельности. В этом процессе в качестве лекторов выступают внутренние специалисты по обучению, руководители, квалифицированные сотрудники организации или внешние лекторы |
| **Семинары, конференции** | Активные формы обучения, включающее взаимодействие с участниками семинара/конференции и преподавателем по решению поставленных вопросов и задач |
| **Тренинг** | Метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков, а также социальных установок |
| **Деловые игры** | Предполагают отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности обучающихся |
| **Ролевые игры** | Обучение через проигрывание назначенных ролей |
| **Стажировка** | Это форма обучения, при которой сотрудник организации направляется для обмена опытом в другое подразделение, организацию, Планирование и применение стажировок, как формы развития персонала , предусматривается в работе с кадровым |

| | |
|---|---|
| | резервом. |
| **Кружки качества** | Это небольшая группа работников (от 6 до 12 человек), которые добровольно встречаются на регулярной основе для решения проблем, связанных с условиями их работы. В большинстве случаев начальник подразделения не является руководителем группы.<br><br>Кружки качества работают над проблемами, которые непосредственно сказываются на результатах деятельности работников. Кружок формируется с одобрения руководства для решения конкретной проблемы, выявленной работниками организации. Кружок качества может работать на постоянной основе, или распускаться после окончательного решения проблемы. |

**Программа обучения.**

Любая программа обучения и развития призвана содействовать росту эффективности или производительности труда работников, формированию такого рабочего поведения, которое обеспечит достижение целей и задач, стоящих перед организацией. Следовательно, программа обучения и развития может быть признана эффективной в том случае, если результаты, полученные по завершении обучения, будут превосходить затраты на его проведение.[16]

**При формировании программы обучения необходимо определить:**

•Цель обучения (на что направлена программа обучения, что планируется достигнуть в результате обучения, включая финансовые показатели, например, увеличение продаж на определенное количество процентов);

•Задачи обучения;

•Приобретаемые знания, умения, навыки;

•Содержание программы (теоретическая, практическая части);

•Форму и методы обучения (возможно сочетание различных форм обучения:

очное+дистанционное);

•Контроль знаний (промежуточный, итоговый);

•Продолжительность обучения (с разбивкой на темы).

Программа может быть сформирована только после обсуждения с подразделением-заказчиком.[14]

При обсуждении необходимо понять, чего ожидает заказчик от данного обучения, а также определить объем знаний, умений и навыков, необходимый сотрудникам для решения поставленных производственных задач**.**

Программы менеджерской подготовки включают групповые формы обучения (тренинги, семинары, мастер-классы и т.д.), направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций и специальные программы по развитию знаний и навыков, необходимых для работы в перспективной должности.

Оптимальной программой для среднего менеджмента организации, входящего в кадровый резерва на вышестоящие позиции является Корпоративный МВА. Программа Корпоративного МВА максимально полно ориентирована на цели и задачи бизнеса компании и, в том числе, на стратегические. Обучение происходит в группах, поэтому корпоративный МВА решает дополнительную задачу подготовки управленческих команд.

**Бюджетирование обучения.**

Вложения в знания и навыки сотрудников - это прямые инвестиции в развитие компании.

Бюджетирование обучения, как правило, определяет процент от фонда оплаты труда или процент от прибыли, который и ограничивает возможные затраты на обучение.[6]

Если работодатель считает, что все сотрудники имеют равные возможности для обучения, тогда расчет идет от численности персонала и стоимости обучения для каждого.[16]

При бюджетировании, когда нужно вписаться в определенную сумму, имеет большое значение выбор форм обучения и провайдера. Наименее затратная форма обучения – это лекция, но нужно понимать, что сотрудники получают только знания, зато можно за короткий период времени обучить огромное число людей. Тренинг, помогающий сформировать навыки, потребует гораздо больше средств, однако дорого и модно не всегда значит лучше. Если в году планируется провести пять-шесть и более тренингов, то провайдер, скорее всего, пойдет на уступки и снизит стоимость на 20–30%.[15]

При расчете затрат на обучение необходимо учитывать не только **прямые затраты**, оплату самого процесса обучения – стоимость работы преподавателей (тренеров, консультантов) по проведению занятий и подготовка раздаточных и иных необходимых материалов (слайдов, видеофильмов, компьютерных программ и пр.), но и **сопутствующие затраты** – аренда помещения и оборудования, стоимость расходных материалов, стоимость проезда, проживания, питания слушателей и

преподавателей. **Косвенные затраты** в бюджет не входят: зарплата сотрудников (обучаемых, а также и обучающих, если преподаватели – внутренние) за время обучения и упущенная выгода компании из-за их отсутствия на рабочем месте.

Размер и способ расчета постоянных затрат, т.е., по существу, затрат на подготовку и проведение учебного мероприятия, существенно зависит от того, какие преподаватели привлекаются к проведению занятий и как осуществляется оплата их труда.[13]

Существуют три варианта оплаты подготовки и проведения учебных мероприятий:

•Оплата услуг организации по договору;

•Оплата услуг внешнего преподавателя по договору гражданско-правового характера;

•Оплата услуг внутреннего преподавателя.

Наиболее экономным вариантом может быть работа внутреннего преподавателя — сотрудника компании. Как таковой отдельной процедуры расчета с ним за конкретные занятия может и не быть, если он работает в штате вашей компании за фиксированный оклад и его должностными обязанностями является проведение занятий.

Комплекс учебной, методической, нормативной документации, средств контроля и обучения, которые нужны для обеспечения качественной реализации программ обучения.[14]

**Учебно-методический комплекс включает:**

•Нормативное обеспечение учебного процесса: учебные планы, учебные программы, локальные акты

•Информационное обеспечение учебного процесса: учебники, учебные пособия, сборники заданий, справочники, электронные ресурсы, лекции, рабочие тетради

•Методическое обеспечение учебного процесса: методические разработки, памятки, инструкции, руководства, дидактические материалы, наглядные пособия, презентации.

## Эффективность различных методов обучения

**Пирамида обучения Эдгара Дейла[12]**

**Эдгар Дейл** (1900г-1985г) – исследователь и преподаватель новых методов обучения с использованием аудио- и визуальных материалов.

Дейл и его последователи изучали влияние различных методов обучения на степень усвоения материала. На основе исследования была разработана графическая версия «влияния методов обучения на степень усвоения материала», получившая название «Пирамида обучения». [11]

•Прослушивание лекций и чтение материалов на конкретную тему является самым неэффективным способом усвоения информации;

•Обучение людей и применение личных знаний на практике является наиболее эффективным методом усвоить что-либо.

Оценка результатов обучения носит комплексный характер и включает в себя следующие критерии:

- Образовательный (рост квалификационного уровня сотрудника, получение новых знаний, умений, навыков)
- Мотивационный (удовлетворенность сотрудников тем, что работодатель их ценит и вкладывает средства в их развитие, улучшение психологического состояния)
- Поведенческий (изменение поведения работников после курса обучения)
- Производственный (улучшение результатов и рост производительности труда)
- Экономический (материальная отдача от вложенных в обучение сотрудников средств)

### 1.5 Документация, регламентирующая обучение и развитие персонала в организации.

**Федеральный закон N 273-ФЗ "**Об образовании в Российской Федерации**"** является основным нормативным правовым актом в сфере образования. Документ закрепляет основы правового регулирования сферы образования, включая общие положения и положения, регулирующие отношения в отдельных подсистемах образования (дошкольное, общее, среднее профессиональное, высшее). Включает ст. 73 "Организация профессионального обучения".

**Статья 73. Организация профессионального обучения.**

**Ст. 21** данного Закона уточняет, что профессиональная подготовка у

работодателя может быть получена в специальных образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии.[1]

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам устанавливает правила организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

Повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка работников может осуществляться в сторонних учреждениях, оказывающих образовательные услуги.

Организации, осуществляющие образовательную деятельность при организации и реализации обучения по программам дополнительного профессионального образования руководствуются "Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным

профессиональным программам",[2] утвержденного Приказом Минобрнауки от 01.07.2013 N 499.

Формирование процедур и документации по получению работниками образовательных услуг в сторонних обучающих организациях или с привлечением преподавателей осуществляется на основе Постановления Правительства РФ от 15.08.2013 г. № 706 "Об утверждении Правил оказания платных

образовательных услуг"[3]

**Работодатель имеет право определять:**

•Необходимость профессиональной подготовки и повышения квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям;
•Формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей

**Работодатель обязан:**

•Осуществлять подготовку работников и дополнительное профессиональное образование работников на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором;
•Проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности.

Нормативно-правовая база, регламентирующая процесс обучения персонала, состоит только из двух документов, закрепляющих перечень документов, требуемых для сопровождения процесса обучения кадров. Это ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению»[4] и Трудовой Кодекс РФ [5].

В ТК РФ отмечается, что реализация права на повышение

квалификации, профессиональную подготовку и переподготовку осуществляется посредством заключения между работодателем и работником дополнительного договора – ученического.

Ученический договор:

- Регламентирует отношения между работодателем и работником о прохождении им обучения за счет работодателя;
- Направлен на удержание работника;
- Закрепляет возможность реализации и передачи знаний, навыков, умений, полученных работником в процессе обучения;
- Включает возмещение затрат работодателя на обучение работника;
- Повышает уровень ответственности работника перед работодателем.

Ученический договор выступает в качестве основания возникновения между работодателем и учеником ученических отношений, направленных на ускоренное приобретение работником профессиональных навыков, требуемых для выполнения определенных функций.

В 1 части 198 статьи ТК РФ отмечается, что работодатели имеют право заключать с лицами, поступающими на работу, ученические договоры на профессиональное обучение, а с работниками организации – ученические договоры на переобучение или профессиональное обучение без отрыва от производства (или с отрывом).[5]

Второй нормативный документ, которым регламентируется процесс обучения персонала и в котором закреплен перечень необходимых для

сопровождения процесса обучения персонала документов, является ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению».

# ГЛАВА 2. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РОССТАНДАРТА.

## 2.1 Организация обучения и развития персонала в подведомственной организации Росстандарта.

Чтобы досконально подготовить кадры для работы на конкретном предприятии или в компании, а также повысить их квалификацию проводят обучение. Этот процесс должен быть регламентирован локальным актом предприятия. Для того, чтобы в каждом конкретном случае не принимать локального акта по предприятию, создается локальный документ – Положение по подготовке кадров. Он является унифицированным для предприятия и должен облегчить работу кадровой службе. Которая, как правило, и занимается организацией обучения.

Настоящая Методика (Методика разработана с учётом требований ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2009 [11] Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий. Введена взамен М СК 02-25-16 «Подготовка кадров», редакция 4. ) предназначена для обеспечения эффективной системы управления персоналом и содержит требования по организации его профессиональной подготовки (обучения), переподготовки, повышения квалификации, в том числе порядок регистрации и хранения данных о подготовке кадров, формирования годового Плана повышения квалификации работников ФГУП «ВНИИМ им.

Д.И. Менделеева» (далее – ВНИИМ).

Настоящая методика обязательна для применения во всех структурных подразделениях ВНИИМ.

Потребности в подготовке и повышении квалификации работников структурных подразделений определяется квалификационными требованиями,

установленными в должностных инструкциях работников, а также требованиями, установленными внутренними и внешними нормативными документами. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров охватывает все уровни работников ВНИИМ.

Подготовка кадров включает:

- Профессиональную подготовку работника;

- Профессиональную переподготовку работника;

- Повышение квалификации работника.

Ответственность за соответствие квалификации работников установленным требованиям и определение ежегодной потребности в подготовке, аттестации (переаттестации) работников несут руководители подразделений ВНИИМ.

Формы профессиональной подготовки, профессиональной

переподготовки, повышения квалификации кадров:

- С отрывом от работы;

- С частичным отрывом от работы;

- Без отрыва от работы.

Виды профессиональной подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации:

•Профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка, повышение квалификации непосредственно во ВНИИМ;

•Профессиональная переподготовка, повышение квалификации в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего, профес

дополнительного образования (краткосрочное обучение в образовательных учреждениях системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров; длительное периодическое обучение; стажировки в ведущих научных организациях, образовательных учреждениях высшего профессионального образования; подготовка; обучение в аспирантуре, докторантуре).

•Повышение квалификации работников ВНИИМ проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение трудовой деятельности работников.

•Планирование осуществляется на базе анализа потребностей в подготовке, профессиональной переподготовке, повышении квалификации работников путем составления годовых планов повышения квалификации работников ВНИИМ, которые утверждаются директором ВНИИМ .

Планы повышения квалификации формируются:

- Для научных подразделений;

- Для вспомогательных подразделений, включая административно-управленческий персонал.

Планы повышения квалификации на следующий год формируются отделом кадров совместно с отделом 201 на основании заявок от руководителей подразделений, представленных в IV квартале текущего года.

•Заявка подписывается руководителем структурного подразделения. В заявке должны быть указаны сроки, тематика (специализация), предполагаемое место обучения (стажировки) и т.д.

•Контроль выполнения плана повышения квалификации осуществляется отделом

кадров совместно с отделом подготовки кадров высшей квалификации и образовательных технологий по подтверждающим документам о прохождении повышения квалификации (свидетельство, удостоверение, сертификат), в которых отражена оценка результатов повышения квалификации работника, представляемым структурным подразделением.

Каждое структурное подразделение составляет свой план повышения

квалификации.

Затраты на повышение квалификации закладываются в «План закупок товаров, работ, услуг» ВНИИМ.

По результатам выполнения Плана повышения квалификации отделом кадров совместно с отделом подготовки кадров высшей квалификации и образовательных технологий проводится анализ их реализации, что отражается в годовом отчете.

Повышение квалификации кадров осуществляется во ВНИИМ, в организациях Санкт-Петербурга и других городов России на курсах, семинарах и т.п. в установленном этими организациями порядке, как правило, в виде гражданско-правового договора с образовательным учреждением.

При необходимости прохождения обучения за рубежом оформляется командирование приказом в установленном порядке.

При выборе образовательного учреждения повышения квалификации приоритетными являются ВНИИМ и учреждения, имеющие лицензию на образовательную деятельность, свидетельство о государственной аккредитации.

По итогам обучения учреждением должен предоставляться документ установленного образца (свидетельства, сертификаты или другие документы),

удостоверяющий квалификацию работника, в котором отражена оценка результатов и возможность вести профессиональную деятельность в

определенной сфере.

Подготовка работников ВНИИМ, выполняющих работы (оказывающих услуги) в области обеспечения единства измерений (поверка, калибровка, испытания средств измерений и стандартных образцов, экспертиза) осуществляется во ВНИИМ и других организациях, имеющих лицензию на образовательную деятельность.

Подготовку кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 12.06.01
«Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии» осуществляет отдел подготовки кадров высшей квалификации и образовательных технологий ФГУП «ВНИИМ им. Д. И. Менделеева».

Подготовка диссертаций на соискание ученой степени доктора наук осуществляется в соответствии с индивидуальными планами.

Прикрепление лиц для подготовки диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук без освоения программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре осуществляет отдел подготовки кадров высшей квалификации и образовательных технологий ФГУП «ВНИИМ им. Д. И. Менделеева».

С целью определения уровня профессиональной подготовки персонала, квалификации, опыта и навыков работников ВНИИМ периодически проводится аттестация работников на соответствие занимаемой должности.

Порядок проведения аттестации определен в ПЛ СК 02-46-15, утвержденным директором ВНИИМ.

Аттестация работников ВНИИМ на соответствие занимаемым должностям осуществляется аттестационными комиссиями по видам измерений в соответствии с утвержденным графиком один раз в пять лет. Состав комиссий и график аттестации работников утверждаются приказом директора.[13]

Ответственность за соблюдение требований к квалификации работников, установленных нормативными документами СМК, определение ежегодной потребности в подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников несут руководители подразделений.

Контроль выполнения требований настоящей Методики возлагается на начальника отдела кадров.

## 2.2 Актуальные задачи и потребности подведомственной организации Росстандарта в области обучения и развития персонала. Ограничения и возможности.

Программы развития персонала ФГУП «ВНИИМ им. Д.И.Менделеева».

1. Программа совершенствования управления функционированием персонала:

- Управление структурой предприятия;

- Поддержание корпоративной культуры и управление морально-психологическим климатом;

- Стимулирование эффективной трудовой деятельности персонала.

2. Программа совершенствования мотивации:

- Диверсификация оплаты труда;

- Внедрение системы многоуровневого премирования;

- Совершенствование социальной политики.

3. Программа развития системы управления персоналом:

- Управление профессиональным образованием персонала, создание системы непрерывной подготовки персонала;

- Управление карьерой персонала, разработка карьерных трендов.

- Подготовка кадрового резерва;

- Совершенствование механизма замещения вакансий.

4. Программа развития системы планирования, подбора, оценки и расстановки персонала.

**Ожидаемые конечные результаты:**

1. Достижение роста производительности труда и заработной платы персонала предприятия.

2. Обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, создание системы непрерывной подготовки персонала.

3. Рост качественного состава и профессионального уровня образования персонала.

4. Закрепление квалифицированных кадров, обеспечение их социальной защищенности.

5. Снижение среднего возраста персонала.

6. Создание кадрового резерва, обеспечение преемственности.

7. Бюджетное планирование и эффективное управление затратами на содержание персонала.

8. Создание положительного имиджа и социально-психологического климата внутри предприятия.

9. Создание целостной системы нормативных, распорядительных, методических документов и Положения работы с персоналом.

10. Развитие служб управления персоналом, отвечающих за реализацию программы развития кадровой политики института, повышение их роли и статуса, а также совершенствование их информационно-технического обеспечения.

В настоящее время численность сотрудников ВНИИМ составляет 603 человека. Из них 358 человек на сегодняшний день прошли обучение по подготовке, переподготовке и повышению квалификации. Для сравнения, за 2017 год - 255 чел., за 2018 - 273 чел.

На протяжении трех лет удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

## 2.3 Предложения по обучению и развитию персонала, направленные на решение задач организации.

Не только обучение и развитие персонала определяет повышение эффективности, оно, скорее, опосредованно влияет на различные показатели, но в любом случае необходимо знать, имеется ли результат от обучения и не напрасно ли тратятся время и силы на проведение внутрикорпоративных лекций и семинаров.

Учитывая то, что на данный момент в институте нет механизма определения, насколько затраты на персонал в области обучения оправданы, в качестве меры по совершенствованию системы в целом возможно внедрение системы оценки развития и обучения работников предприятия. Предлагаемая схема состоит из нескольких этапов, которые позволяют:

1. Измерить «впечатление от занятий» участников обучения, для чего разрабатывается форма опросного листа, которая, облегчает процесс заполнения анкеты, увеличивает достоверность предоставляемой информации, снижает затраты времени.

2. Определить объем усвоенных знаний за счет проведения «входного-выходного» тестирования на основе разработанной анкеты. По динамике показателей можно определить степень усвоения материала, а от этого, в свою очередь, зависит возможность его применения в трудовой деятельности. В результате и сам работник, и преподаватель смогут получить информацию о том, насколько эффективным было обучение в плане усвоения новых знаний.

В целях создания условий для улучшения функционирования организации, формирования положительного имиджа, получения конкурентных преимуществ на рынке, оздоровления морально-психологического климата, повышения

работоспособности и профессиональной активности персонала необходимо:

*В области кадровой политики и стратегии управления персоналом:*

1. Систематически контролировать соответствие кадровой политики развитию организации, изменение окружения.

2. Повысить компетентность руководителей и менеджера по персоналу области управления персоналом, обеспечить получение не только практических, но и теоретических знаний путем участия в соответствующих семинарах и тренингах.

*В области развития персонала:*

1. Изучить кадровый потенциал с целью отбора сотрудников, способных к управленческой деятельности и к обучению для формирования резерва кадров.

2. Оценка деловых и личностных качеств сотрудников.

3. Определить формы переобучения и повышения квалификации для различных категорий персонала.

4. Осуществить поиск образовательных учреждений и мест проведения стажировок.

5. Разработать графики дополнительного образования для персонала.

6. Организовать разработку планов карьеры с учетом потенциала сотрудника, полученного образования и планируемого повышения квалификации.

7. Организовать ротацию кадров в организации с целью повышения удовлетворения работой, получения новых профессиональных и универсальных работников.

Внедрить систему нематериального стимулирования по принципу

«кафетерия», когда сотрудник сам может выбрать значимое для себя возна

Безусловно, в реализации данных рекомендаций необходимо придерживаться принципов системности, последовательности и непрерывности.

Несмотря на широкий спектр возможных моделей построения внутрифирменного обучения, можно выделить его основные принципы:

–Обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;

– Практическая отработка получаемых знаний и навыков;

– Перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;

– Востребованность результатов обучения;

– Формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;

– Учет исходного уровня знаний обучающихся.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нехватка компетентного персонала на рынке труда, все больше заставляет руководство компаний думать о необходимости удерживать, обучать и развивать уже имеющийся персонал, что означает для организации профессиональную подготовку сотрудников, связывающих свою деятельность с задачами и целями компании. В свою очередь сотрудники заинтересованы в таком месте работы, на котором существует возможность повысить свои профессиональные навыки, реализоваться и заниматься интересной работой. Для этого необходимо сделать таким образом, чтобы работа стала центральным местом для реализации личного развития и роста.[14]

Возможность получения профессионального обучения высоко ценится работниками. Выигрывает от корпоративного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей

трудовой деятельности работника. Руководство организации должно наиболее эффективно использовать новейшие технологии в обучении персонала. [15]

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проделанная работа по изучению обучения персонала, как фактора повышающего эффективность выполнения своих функциональных обязанностей, позволила сделать следующие выводы:

1.Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ;

2.Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;

3.Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

Обучение персонала является важнейшим средством достижения

стратегических целей организации;

Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

В данной работе были рассмотрены основные положения по Построению системы обучения и развития персонала в организации, обозначены цели и задачи, а также принципы построения обучения и развития персонала в организации. Разобраны структурные элементы системы обучения и развития персонала, проанализированы организация обучения, актуальные задачи и потребности ВНИИМ в области обучения и развития персонала.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК


1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 1 июля 2013 г. N 499 г. Москва "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 августа 2013 г. N

706 г. Москва "Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг"

4. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Руководящие указания по обучению

5. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018)

6. Как правильно разработать план обучения персонала. - Кадровое дело [Электронный ресурс] URL: https://www.kdelo.ru/qa/135345-qqkss8-kak-pravilno-razrabotat-plan-obucheniya-p ersonala (дата обращения 11.03.2019)

7. Магура М.И., Курбатова М.Г. Организация обучения персонала компании (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.

8. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении. Практические методы и техники. СПб.: Питер, 2003

9. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации.

Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002

10. Наумов К.В. Методология разработки программы обучения и развития персонала.-Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс] URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/preplanning_methodology.s

html (дата обращения 11.03.2019)

11. ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2009

12. М СК 02-25-16 «Подготовка кадров», редакция 4

13. ПЛ СК 02-46.

14. Авдеев, Василий Васильевич. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев .-- Москва : Финансы и статистика, 2003г.

15. Аксенова, Е.А. Управление персоналом : Учеб. для вузов / 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, 2001г

16. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. – Спб.:Питер, 6,приложение 1.2.

17. Хакер С., Уиллард М.. От доверительных отношений к устойчивому бизнесу / Пер. с англ. В.Н. За-гребельного: Под науч. рел. А.В. Буровой. — М.: РИА
«Стандарты и качество». — с. 144. ил. — (Серия «Деловое совершенство»), -
2009 год

18. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»2000

20. Филиппс Т. "Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе." М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2017

21. Солтицкая Т.А. Политика обучения персонала в российских компаниях. – Российский журнал менеджмента, Том 3, № 2, 2005

22. Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование. – Электронный журнал «Директор по персоналу». [Электронный ресурс] URL: https://www.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-person ala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie (дата обращения 11.03.2019)