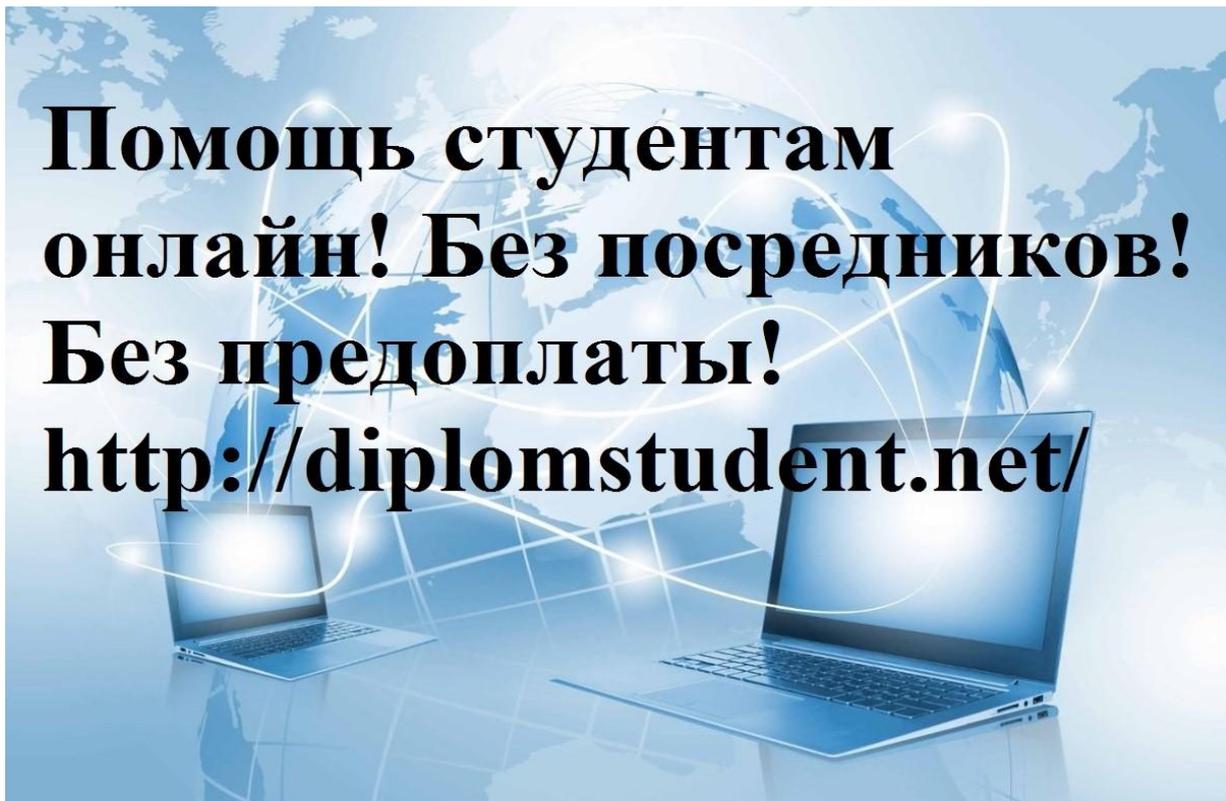


**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**





Частное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинская академия управления»

Кафедра управления

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АО «ЖИГУЛЕВСКИЕ СТРОЙМАТЕРИАЛЫ»)

Выпускная квалификационная работа бакалавра

студентки 4-го курса
(38.03.02 «Менеджмент», профиль
«Управление организацией»)

Руководитель ВКР

Допускается к защите « ____ » _____ 2025г.
Заведующий кафедрой _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. Теоретические аспекты обучения персонала в организации	6
1.1.Общее представление о системе внутрифирменного обучения персонала ..	6
1.2.Основные методы и технологии обучения.....	6
1.3.Принципы и этапы формирования эффективной системы обучения.....	6
Глава 2. Анализ текущей системы обучения персонала в АО «Жигулевские стройматериалы».....	7
2.1. Описание компании и её структуры.....	7
2.2. Оценка существующей системы обучения.....	20
2.3. Выявление проблем и недостатков в системе обучения.....	31
Глава 3. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в АО «Жигулевские стройматериалы»	47
3.1. Разработка программ наставничества.....	47
3.2. Внедрение новых методов и технологий обучения.....	51
3.3. Создание системы оценки и обратной связи.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	81
Приложения	86

ВВЕДЕНИЕ

Обучение персонала - это не просто формальная процедура, а стратегически важный процесс, определяющий конкурентоспособность и инновационное развитие организации. В условиях глобализации и ускоренных темпов технологических изменений, компании должны активно адаптироваться к динамично меняющимся требованиям рынка. Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники становятся основным активом, способствующим выполнению стратегических задач. Однако реальность такова, что многие компании сталкиваются с трудностями в внедрении эффективных систем обучения, что, в свою очередь, отражается на производительности и качестве выполняемых задач. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью исследования теоретических и практических аспектов формирования системы обучения. Важно определить, как внутренние процессы будут интегрированы в контекст общей кадровой политики акционерного общества и как это улучшит результаты работы в целом.

Объектом исследования данной работы является компания АО «Жигулевские Стройматериалы». Предмет исследования: система обучения сотрудников компании АО «Жигулевские Стройматериалы».

Целью работы является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование процесса обучения. Для достижения поставленной цели были сформулированы и поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы обучения в организации;
- рассмотреть действующую систему обучения в АО «Жигулевские стройматериалы»;
- выявить преимущества и недостатки действующей системы обучения в АО «Жигулевские стройматериалы»;
- предложить меры по улучшению системы обучения и оценки персонала, обосновать социально-экономическую эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы для разработки и реализации конкретных мер по совершенствованию систем обучения, что, в свою очередь, повысит уровень квалификации и вовлеченности сотрудников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала. Во второй главе проанализирована текущая система обучения в АО «Жигулевские стройматериалы», а в третьей предложены мероприятия, направленные на ее совершенствование и анализ социально-экономических последствий усилий по обучению персонала.

Предложенное исследование ставит перед собой задачу выявления и реализации эффективных решений, способствующих не только повышению качества работы персонала, но и созданию благоприятной корпоративной культуры, в которой обучение воспринимается как процесс, неотъемлемо связанный с профессиональным развитием сотрудников.

Глава 1. Теоретические аспекты обучения персонала в организации

1.1.Общее представление о системе внутрифирменного обучения персонала

1.2.Основные методы и технологии обучения

1.3.Принципы и этапы формирования эффективной системы обучения

Глава 2. Анализ текущей системы обучения персонала в АО «Жигулевские стройматериалы»

2.1. Описание компании и её структуры

Компания АО «Жигулевские стройматериалы» является акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании: Конституции РФ, ФЗ «Об акционерных обществах», ГК РФ, ТК РФ, НК РФ, Устава предприятия и иных нормативно-правовых актов. Компания основана в 1958 году. Юридический адрес: 445350, Самарская область г. Жигулёвск, 3-ый Промышленный проезд, дом 4. АО «Жигулевские стройматериалы» расположено на правом берегу реки Волги, вблизи г. Жигулевска.

Предприятие представляет собой единый комплекс по производству строительных материалов - цемента и нерудных материалов. Оснащено тремя технологическими линиями. 1-ая и 2-ая технологические линии введены в эксплуатацию в декабре 1958 года, 3-я технологическая линия – в декабре 1960 г. Способ производства цемента – мокрый. Для обжига клинкера и сушки добавок используется природный газ. В состав холдинга «ЦЕМРОС» предприятие АО «Жигулевские стройматериалы» вошло 25 апреля 2005 года, рисунок 2.

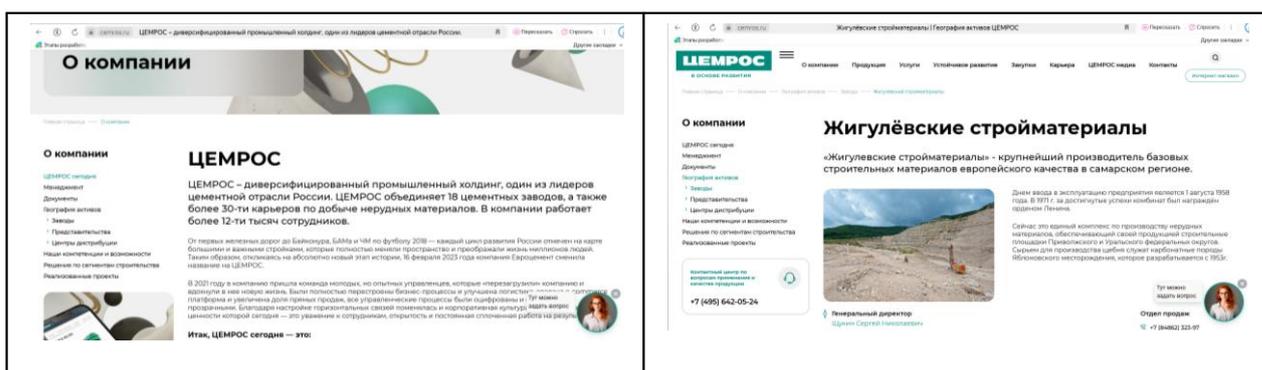


Рисунок 2-Официальный сайт холдинга «ЦЕМРОС» (бывший Евроцемент)[52]

Холдинг «ЦЕМРОС»– это диверсифицированный промышленный холдинг, один из лидеров цементной отрасли России. ЦЕМРОС объединяет 18

цементных заводов, а также более 30-ти карьеров по добыче нерудных материалов. В компании работает более 12-ти тысяч сотрудников.

От первых железных дорог до Байконура, БАМа и ЧМ по футболу 2018 - каждый цикл развития России отмечен на карте большими и важными стройками, которые полностью меняли пространство и преображали жизнь миллионов людей. Таким образом, откликаясь на абсолютно новый этап истории, 16 февраля 2023 года компания Евроцемент сменила название на ЦЕМРОС.

Итак, «ЦЕМРОС» сегодня - это: 18 цементных заводов и более 30-ти карьеров в 13-ти российских регионах; каждая третья тонна цемента в России; более 70-ти регионов поставки; огромный опыт и экспертиза в строительной сфере; «Японская» философия управления бизнесом: внимание к клиентам, забота о сотрудниках, «бережливое» производство, развитие территорий вокруг предприятий и инвестиции в экологическое благополучие; новая корпоративная культура, где на первом месте - открытость и инициатива; постоянная работа по созданию и развитию новых направлений, продуктов и услуг.

Холдинг «ЦЕМРОС» изменяет облик современных городов. На стройматериалах холдинга возводятся жилые здания, промышленная и дорожная инфраструктура, спортивные, социальные и культурные объекты, среди которых международные аэропорты Шереметьево, Домодедово, Пулково, Казань и другие, участки федеральной трассы М-12, станции метрополитена Москвы, Санкт-Петербурга и Самары, олимпийские объекты Сочи, стадионы Чемпионата мира по футболу 2018, высотные здания «Москва-Сити», Храм Христа Спасителя в Москве и многие другие сооружения[52].

Холдинг «ЦЕМРОС» дает предприятиям, которые в него входят, в том числе и компании АО «Жигулевские стройматериалы» ряд преимуществ: разделение рисков, оптимизация управления, экономия на масштабах, диверсификация бизнеса, налоговые преимущества, привлечение инвестиций и др.

Стабильное высокое качество выпускаемой продукции компании АО «Жигулевские стройматериалы» всегда было визитной карточкой предприятия. В 1972 году впервые по высшей категории – Государственный Знак Ка-

чества (ГЗК) был аттестован быстротвердеющий портландцемент марки «400» и освоен выпуск портландцемента марки «500». Продукция комбината до 1988 года выпускалась с ГЗК. Среди цементных заводов в конкурсе на лучшее качество продукции в 70-е годы предприятие АО «Жигулевские стройматериалы» занимало первые места - неоднократно присуждался диплом Госстроя. В декабре 2009 года Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии предприятию вручен «Паспорт предприятия высокого качества».

К преимуществам организации АО «Жигулевские стройматериалы» следует отнести следующее: а) наличие единого комплекса по производству базовых строительных материалов; б) производство продукции соответствует требованиям экологической безопасности; в) осуществление строгого контроля качества продукции на всех этапах производства; г) широкий ассортимент производимой продукции.

На продукции цементного завода АО «Жигулевские стройматериалы» построены следующие объекты: Волжский автозавод (г.Тольятти), Дворец спорта «Волгарь» (г.Тольятти), правительственный санаторий «Волжский Утес» (Самарская область), спорткомплекс «Олимпийский» (г. Москва), Самарский метрополитен, торговый центр «Русь» (г.Тольятти).

Компания производит: щебень из плотных горных пород, карбонатные породы для производства асфальтобетона (из отсевов дробления), щебеночно-песчаную смесь (ЩПС), известняк дробленный, камень стеновой бутовый необработанный СОНБ/400, таблица 3.

Рассмотрим кратко сущность производства нерудных строительных материалов компании АО «Жигулевские стройматериалы». Щебень из плотных горных пород производится по ГОСТ 8267-93, фракции: от 5 до 15 мм, от 5 до 20 мм, от 20 до 40 мм, от 40 до 80 мм. Содержание зерен слабых пород не более 10 мм, содержание пылевидных и глинистых частиц не более 3%, содержание глины в комках не более 0,5% по массе. Группа щебня по форме зерен – обычная. Марка щебня по прочности - 400. Марка щебня по морозостойкости: F-15, F-25, F-50, F-100. Используется в строительстве при приготовлении бе-

тона. Отгружается железнодорожным транспортом, водным и автомобильным транспортом.

Таблица 3- Продукция нерудных строительных материалов компании АО
«Жигулевские стройматериалы»

№ п/п	Продукция	Описание
1	По ГОСТ 8267-93: Щебень из плотных горных пород	Фракции: смесь фракций от 5 до 20мм; свыше 20 до 40мм; фракции свыше 40 до 80мм. Содержание зерен слабых пород не более 10%. Содержание пылевидных и глинистых частиц не более 2%. Содержание глины в комках не более 0,25%. Марка по дробимости – 600. Марка по морозостойкости: F25, F50, F100. Применяется в качестве заполнителей для тяжелого бетона, для дорожных и других видов строительных работ. Отгружается водным и автомобильным транспортом.
2	По ТУ 4321-016-00282843-07: Карбонатные породы для производства асфальтобетона (из отсевов дробления)	Фракции: от 0 до 10 мм. Суммарная массовая доля карбонатов кальция и магния не менее 90%. Применяется для производства асфальтовой смеси совместно с вяжущими в качестве заполнителей тяжелых бетонов и растворов, для производства минерального порошка МП-1, для дорожных засыпок, благоустройства территорий. Отгружается водным и автомобильным транспортом.
3	По ГОСТ 25607-2009: Щебеночно-песчаную смесь (ЩПС)	<i>Номер смеси - С8:</i> Содержание пылевидных и глинистых частиц не более 20%. Содержание глины в комках от общего количества пылевидных и глинистых частиц в готовых смесях не более 20 % по массе. Марка по дробимости – 600. Применяется для устройства покрытий, оснований и укрепления обочин дорог. Отгружается водным и автомобильным транспортом. <i>Номер смеси - С5:</i> Содержание пылевидных и глинистых частиц не более 5%. Содержание глины в комках от общего количества пылевидных и глинистых частиц в готовых смесях не более 20 % по массе. Марка по дробимости – 600. Применяется для устройства покрытий, оснований и укрепления обочин дорог. Отгружается водным и автомобильным транспортом. <i>Номер смеси - С4:</i> Содержание пылевидных и глинистых частиц не более 5%. Содержание глины в комках от общего количества пылевидных и глинистых частиц в готовых смесях не более 20 %. Марка по дробимости – 600. Применяется для устройства покрытий, оснований и укрепления обочин дорог. Отгружается водным и автомобильным транспортом.
4	По ТУ 08.11.20-019-00282843-2023: Известняк дробленный	Фракции: от 0 до 10мм; свыше 5 до 20мм; свыше 20 до 40мм; свыше 40 до 80мм. Содержание глины в комках не более 0,5%. Марка по дробимости – не выше 400. Массовая доля оксида магния не более 5%. Применяется для производства цемента и строительной извести. Отгружается водным и автомобильным транспортом.
5	По ГОСТ 4001-2013: Камень стеновой бутовый необработанный СОНБ/400	Размер кусков от 150 до 500мм. Предел прочности при сжатии породы в сухом состоянии не менее 40МПа. Марка по морозостойкости: F50.

Карбонатные породы для производства асфальтобетона (из отсевов дробления щебня) выпускаются по ТУ 4321-016-00282843-07. Фракция от 0 до 10 мм. Суммарная массовая доля углекислого кальция и магния не менее 90%. Применяется в качестве минерального удобрения в сельском хозяйстве, для

подсыпки автомобильных дорог и для производства минерального порошка МП-1. Отгружается железнодорожным, водным и автомобильным транспортом.

Бутовый камень производится по ТУ 1150-007-00282843-99. Крупность кусков от 40 до 100 мм. Содержание глины в комках не более 2,0%. Марка прочности - 400. Марка по морозостойкости F-50. Используется в строительстве. Отгружается водным и автомобильным транспортом.

Кроме нерудных материалов, АО «Жигулевские стройматериалы» производит следующие виды цемента: ЦЕМ I 42,5Н - портландцемент класса 42,5 нормально твердеющий; ЦЕМ I 32,5Б – портландцемент класса 32,5 быстротвердеющий; ЦЕМ II/A-K (Ш-II) 32,5Б - портландцемент с минеральными добавками до 20,0%, класса 32,5, быстротвердеющий; ЦЕМ II/A-K (Ш-II) 32,5Н - портландцемент с минеральными добавками до 20%, класса 32,5, нормально твердеющий; ПЦТ I-50 - тампонажный портландцемент бездобавочный для низких и нормальных температур. Цемент ЦЕМ II/A-K (Ш-II) 32,5Н также отгружается в упаковке в мешках по 50 кг, а цементы ЦЕМ I 42,5Н, ЦЕМ II/A-K (Ш-II) 32,5Н и ПЦТ I-50 - в биг-бегах по 1000 кг. Высокое качество ЦЕМ I 42,5Н в декабре 2010 г. отмечено Платиновым знаком качества по результатам конкурса «Всероссийская Марка (III тысячелетие). Знак Качества XXI века».

В 2009 году освоен выпуск новых видов продукции:

1. Портландцемент бездобавочный ЦЕМ I 32,5Б ГОСТ 31108-2003. Применяется в производстве изделий из ячеистого бетона и других высокопрочных конструкций.

2. Композиционный портландцемент быстротвердеющий ЦЕМ II/A-K (Ш-II) 32,5Б ГОСТ 31108-2003. Данный цемент характеризуется более интенсивным нарастанием прочности в начальный период твердения, что дает возможность потребителю снизить удельный расход цемента и получить бетон повышенных классов;

3. Портландцемент тампонажный для низких и нормальных температур ПЦТ I-50 ГОСТ 1581-96. Его используют для цементирования нефтяных

скважин с целью изолирования нефтеносных слоёв от водоносных, а также отделить нефтеносные слои друг от друга. Отгружается железнодорожным и автомобильным транспортом в навал и биг-бегах массой 1 тонна;

4. Порошок минеральный МП-1 ГОСТ Р 52129-2003 для асфальтобетонных и органоминеральных смесей. Отгружается навалом автомобильным и железнодорожным транспортом.

Компания АО «Жигулевские стройматериалы» заявляет о своей приверженности принципам устойчивого развития: сбалансированного и социально приемлемого сочетания экономического роста и сохранения благоприятной окружающей среды для будущих поколений. В связи с чем, принимает на себя следующие обязательства: гарантировать соблюдение требований, установленных законодательством РФ, международными правовыми актами в области охраны окружающей среды и природопользования; предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, потребление природных ресурсов; принимать меры по сохранению биоразнообразия и компенсации ущерба окружающей среде, в случае его нанесения, как при текущей деятельности, так и на всех стадиях реализации инвестиционных проектов; внедрять принципы экономики замкнутого цикла в производственные процессы; оценивать и минимизировать риски, связанные с изменением климата; повышать компетентность и осознанность роли работников в решении вопросов, связанных с обеспечением экологической безопасности.

Производство цемента связано с многоэтапной механической и высокотемпературной переработкой сырья, характеризуется высоким энергопотреблением и выбросами в окружающую среду, в том числе углекислого газа. Большая часть образования углекислого газа при производстве цемента происходит в процессе декарбонизации известняка. Также углекислый газ образуется в результате сжигания топлива, и его количество зависит от вида топлива - уголь, мазут или природный газ - и качества. Холдингом, в состав которой входит компания АО «Жигулевские стройматериалы», разработана и реализуется «Стратегия по снижению выбросов парниковых газов», направленная на

замещение природного сырья техногенным и использование альтернативных видов топлива. Производство цемента отнесено к области применения наилучших доступных технологий, которые призваны минимизировать общую нагрузку химических загрязнений промышленного характера на окружающую среду при приемлемых затратах.

Перед компанией АО «Жигулевские стройматериалы» стоит масштабная задача перехода на использование наилучших доступных технологий. В связи с этим, в Холдинге «ЦЕМРОС» принята и реализуется «Инвестиционная природоохранная программа на 2022-2030 гг.», в ходе реализации которой планируется масштабная модернизация пылегазоочистного оборудования, а также модернизация иных природоохранных фондов.

Организация рационального водопотребления является одной из ключевых задач АО «Жигулевские стройматериалы». В связи с этим, в компании реализуются мероприятия, направленные на снижение удельного потребления свежей воды на единицу продукции путем использования оборотно-повторного водоснабжения.

Основным направлением по сохранению биологического разнообразия являются работы по искусственному воспроизводству водных биологических ресурсов в качестве компенсационных мероприятий при заборе водных ресурсов из поверхностных водных объектов. Кроме того, компания АО «Жигулевские стройматериалы» осуществляет сотрудничество с особо охраняемыми природными территориями, что предполагает проведение совместной научно-исследовательской и эко-просветительской работы, а также развитие туризма и рекреации. Безопасность на производстве является безусловным приоритетом для АО «Жигулевские стройматериалы». Компания стремится достичь нулевого показателя травматизма, постоянно совершенствуя систему управления охраной труда и промышленной безопасностью. Для эффективной деятельности на предприятии разработана линейно-функциональная структура управления, рисунок 3.

Структура АО «Жигулевские стройматериалы» является четко организованной и многоуровневой, что позволяет эффективно управлять всеми процессами - от добычи и переработки материалов до реализации готовой продукции. На верхнем уровне находится Генеральный директор, который координирует работу всей компании. Под его руководством действуют несколько заместителей, каждый из которых управляет специфическими областями: управление производственными процессами, общие вопросы и финансы.

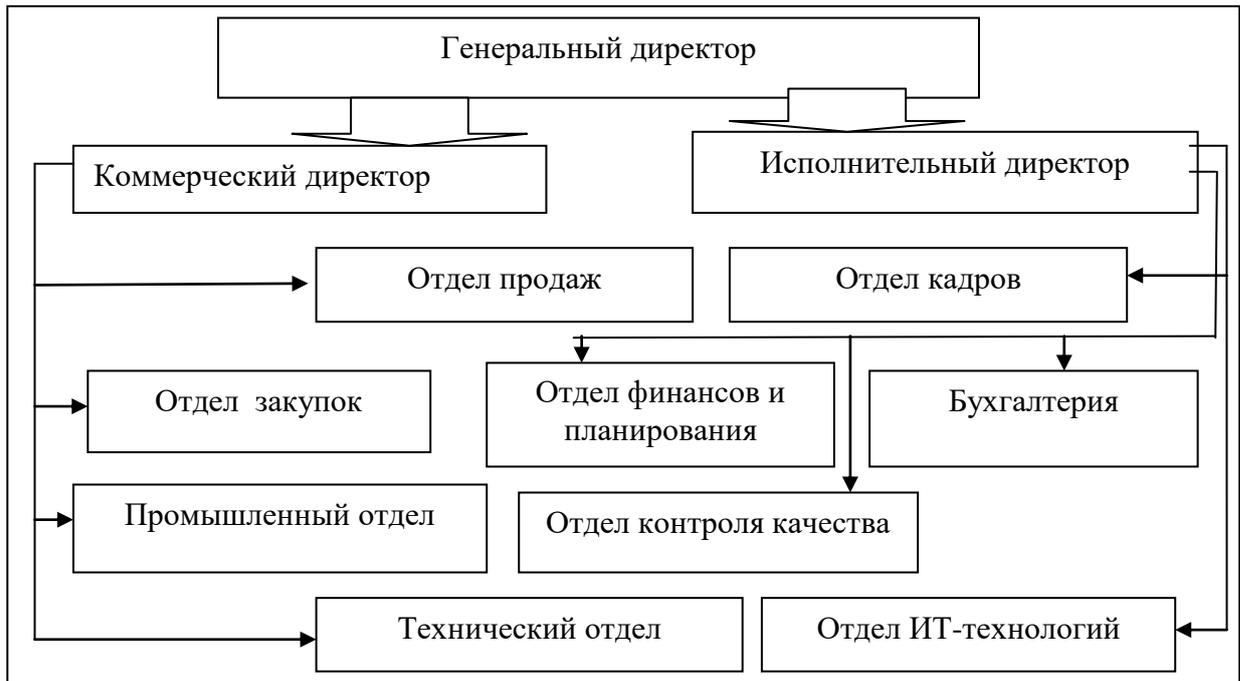


Рисунок 3- Организационная структура компании АО «Жигулевские стройматериалы»

Основные подразделения компании АО «Жигулевские стройматериалы» включают: отдел по управлению персоналом, который отвечает за кадровые ресурсы, их оптимизацию и развитие; отдел по качеству продукции, обеспечивающий контроль за соблюдением стандартов качества на всех этапах производства; промышленный отдел, занимающийся непосредственно добычей и переработкой сырья; технический отдел, который обеспечивает внедрение новых технологий и поддерживает высокие стандарты скорости и надежности производства.

Важно отметить, что взаимодействие между подразделениями осуществляется не только в рамках организационной иерархии, но и горизонтально,

что способствует более быстрой адаптации к изменениям в спросе и улучшению качества обслуживания клиентов. Каждый сотрудник имеет свои четкие обязанности и отвечает за конкретные результаты, что позволяет минимизировать ошибки и увеличить общий объем производимой продукции.

Среднесписочная численность работников компании АО «Жигулевские стройматериалы» в 2024 году составила 272 человека, это на 4,2% больше, чем годом ранее и на 2,85% меньше показателя начала анализируемого периода, рисунок 4.

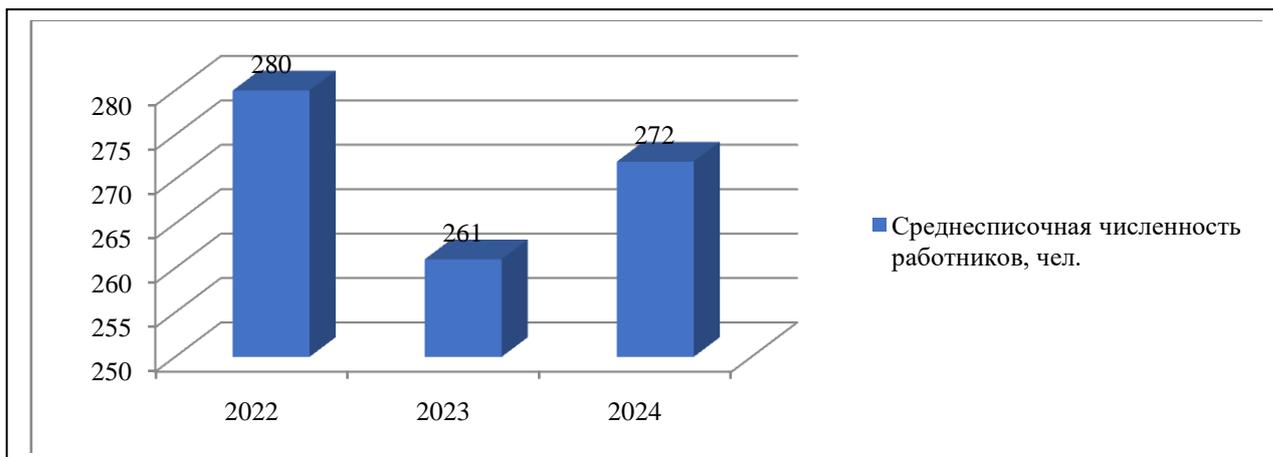


Рисунок 4-Динамика численности компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг.

По структуре наибольший удельный вес приходится на рабочих, в 2024 году их доля составила 79,04%. Небольшой удельный вес в структуре численности занимают руководители (9,19%) и специалисты (11,76%), рисунок 5.

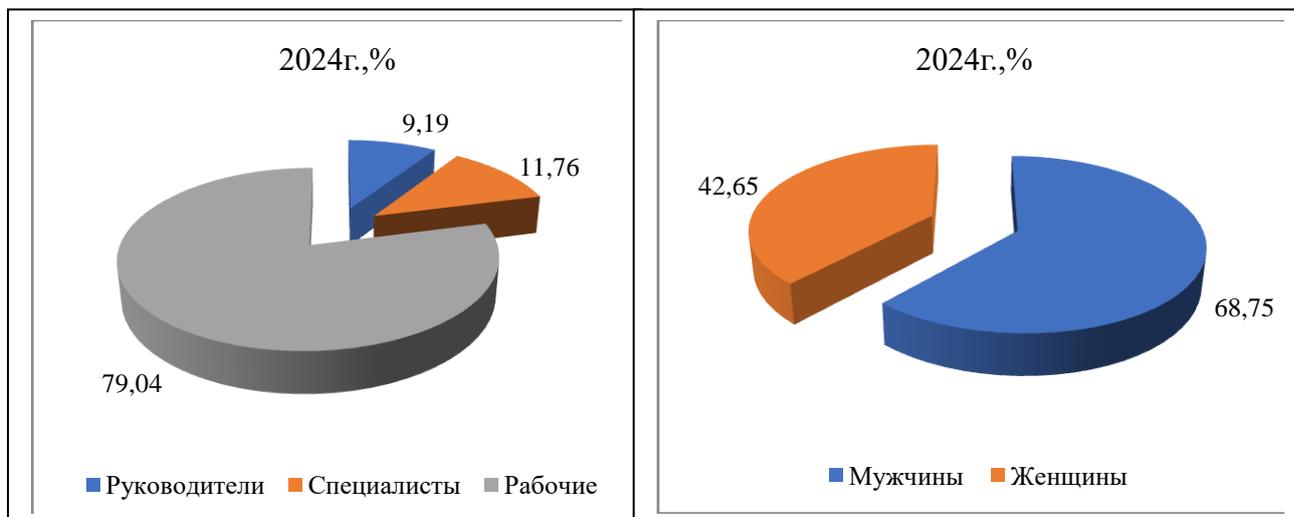


Рисунок 5- Структура численности компании АО «Жигулевские стройматериалы» в 2024 г.

По гендерному признаку большинство работников на предприятии-мужчины, их доля составила 68,75%, меньшая доля приходится на женщин, по состоянию на 2024 г. на них приходилось 42,65% от общего числа работников.

Проведем краткий анализ финансовых показателей компании с 2022-2024гг. на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, представленных в Приложении А. На протяжении анализируемого периода наблюдается увеличение общей суммы капитала на 9,91% и в 2024 году показатель сформировался на уровне 961 600,0 тыс. руб., рисунок 6.

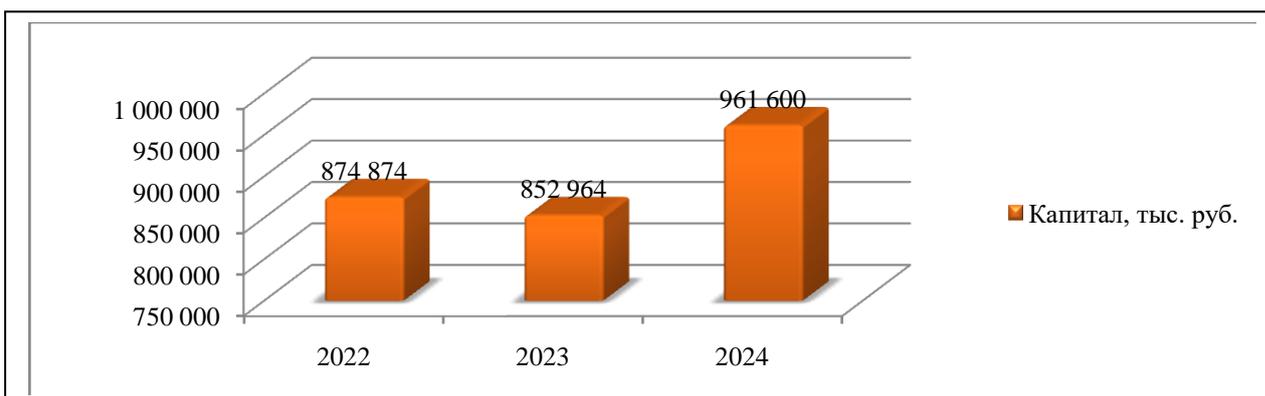


Рисунок 6- Динамика капитала компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. [23]

Рост капитала произошел как за счет увеличения стоимости собственных, так и заемных источников финансирования. В частности, заемные средства составили 316918,0 тыс. руб., это на 10,18% больше, чем годом ранее и на 10,61% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 7.

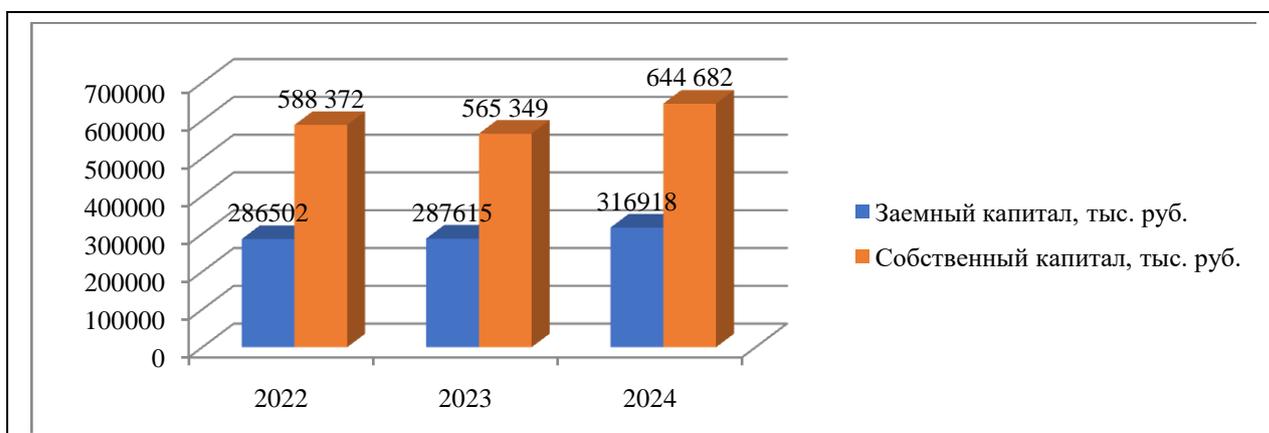


Рисунок 7- Динамика структуры капитала компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. [23]

Собственный капитал за 2022-2024гг. вырос на 9,57% и составил 644 682,0 тыс. руб., что также превысило значение показателя прошлого года на 14,03%. По структуре наибольший удельный вес приходится на собственный капитал, его доля в 2024 году составила 67,04%, меньшую долю занимают заемные средства-32,96%. Это говорит о то, что компания не является финансово-зависимой, доля собственных средств в структуре капитала более, чем 50,0% характеризует компанию как финансово-устойчивую, рисунок 8.

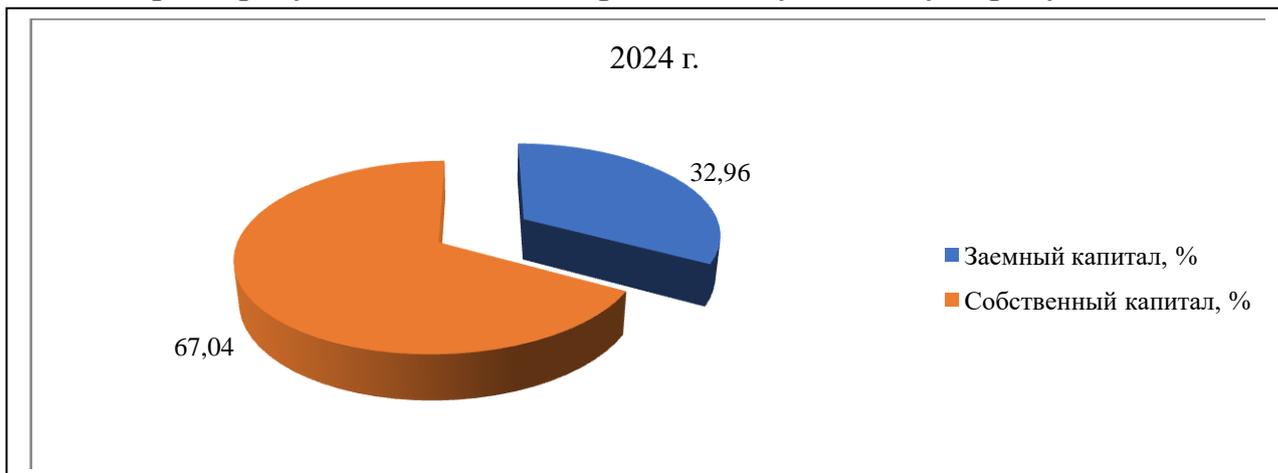


Рисунок 8- Структура капитала компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. [23]

Однако, выручка компании АО «Жигулевские стройматериалы» имеет смешанную направленность, то растет, то падает. И в 2024 году показатель сформировался на уровне 905 785,0 тыс. руб., это выше чем годом ранее, но ниже показателя 2022 года на 7,71%, рисунок 9.

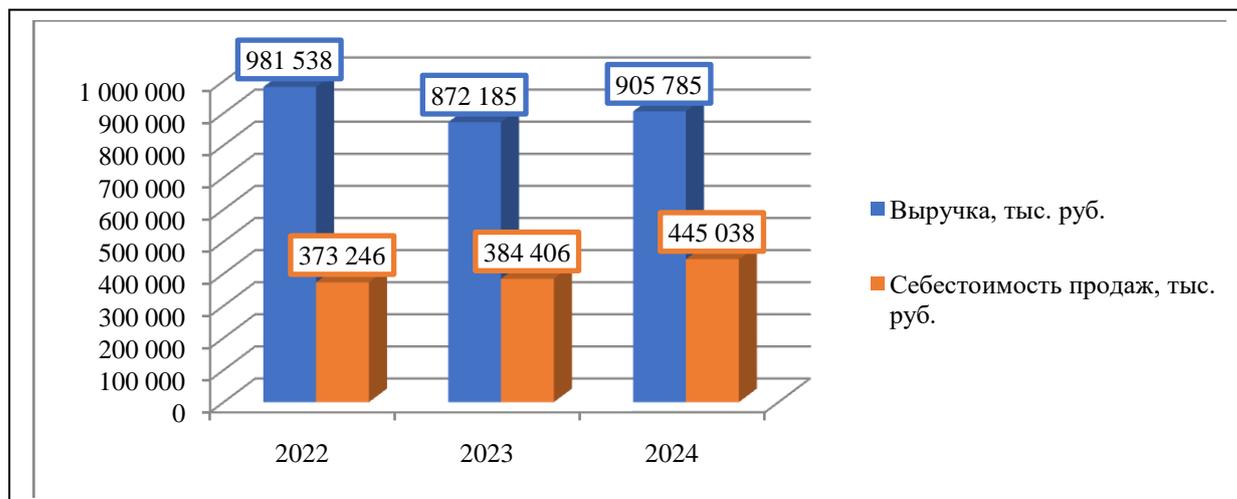


Рисунок 9-Динамика выручки и себестоимости продаж компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. [23]

Себестоимость продаж уверенно растет и в 2024 году составила 445 038,0 тыс. руб., это на 19,23% превышает показатель начала анализируемого периода. В связи с тем, что темпы роста себестоимости опережают темпы роста выручки, валовая прибыль направилась в сторону снижения и на конец анализируемого периода составила 460747,0 тыс. руб., это меньше прошлого года на 5,54% и на 24,25% меньше уровня 2022 года, рисунок 10.

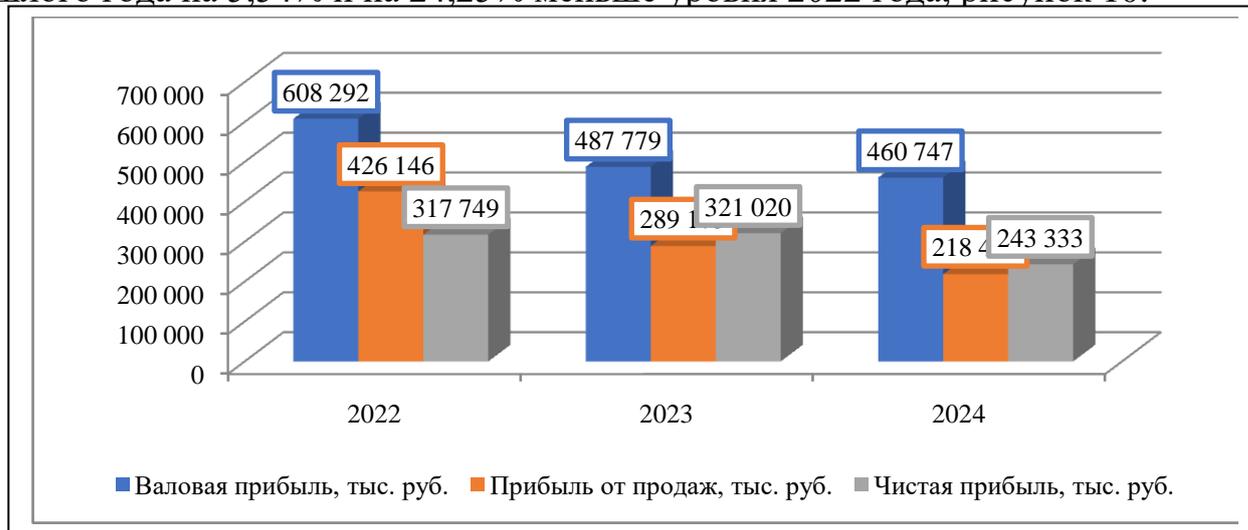


Рисунок 10-Показатели прибыли компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. [23]

Коммерческие и управленческие расходы продолжают свой рост на протяжении анализируемого периода и в 2024 году коммерческие расходы составили 78 933,0 тыс. руб., управленческие сформировали свое значение в сумме 163318,0 тыс. руб. По отношению к уровню начала анализируемого периода рост этих видов расходов произошел на 23,36% и 38,21% соответственно, рисунок 11.

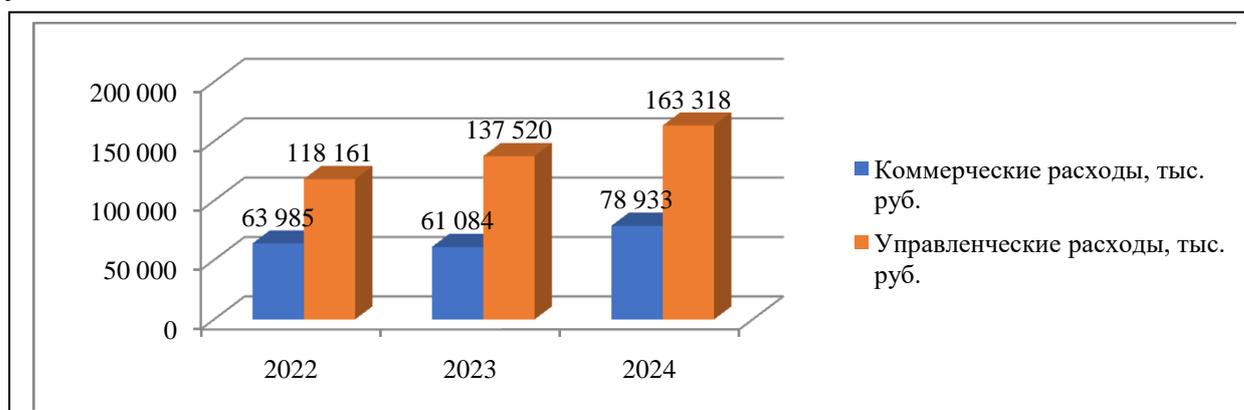


Рисунок 11-Динамика коммерческих и управленческих расходов компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. [23]

В связи с уверенным ростом коммерческих и управленческих затрат, прибыль от продаж снизилась практически в два раза и составила 218 496,0 тыс. руб. Не лучшим образом выглядит и чистая прибыль, которая сформировала свое значение в сумме 243 333,0 тыс. руб., а это на 24,20% меньше, чем годом ранее и на 23,41% меньше показателя начала анализируемого периода, рисунок 10.

В связи с наиболее быстрыми темпами роста затрат и более медленной выручкой, в компании наметилась тенденция снижения прибыльности, а следовательно и снижение показателей рентабельности, которые рассчитываются отношением соответствующей прибыли к выручке продаж. Расчет показал, что в целом уровень рентабельности достаточно высокий, хотя в динамике показатели снизились, валовая рентабельность в 2024 году составила 50,86% (-11,11%), рентабельность продаж 24,12% (-19,29%), чистая рентабельность составила 26,86% (-5,51%), рисунок 12.

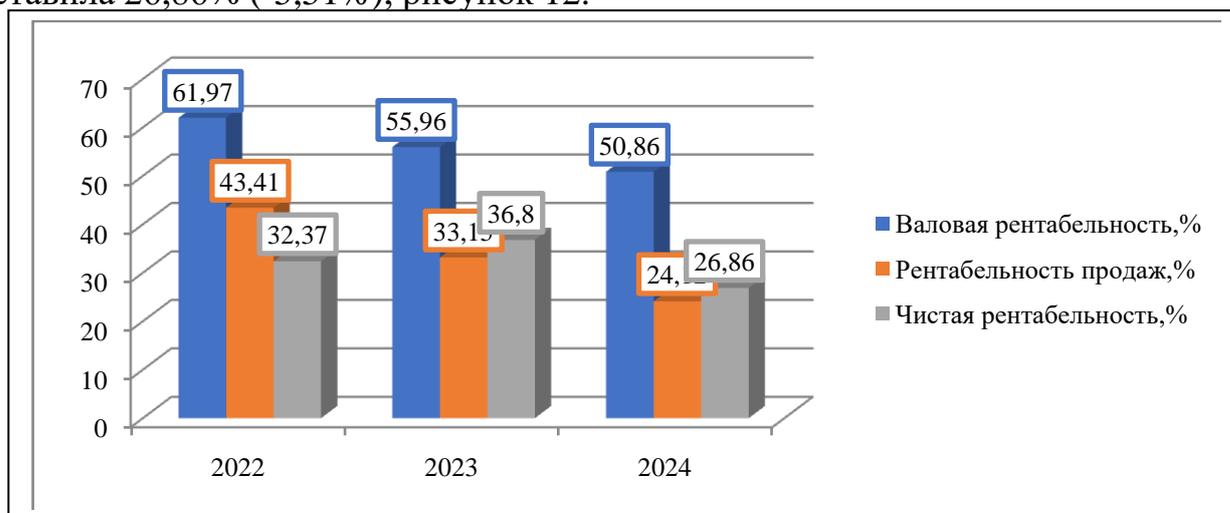


Рисунок 12- Динамика показателей рентабельности компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. [23]

Таким образом, на протяжении 2022-2024гг. в компании наблюдается рост капитала, но баланс сформирован в большей степени за счет собственных средств, поэтому у компании наблюдается хорошая финансовая устойчивость. Тем не менее выручка направилась в сторону снижения, а темпы роста затрат опережают темпы роста выручки. В связи с этим показатели прибыли и рентабельности снизились, хотя и имеют не плохие значения.

Итак, компания АО «Жигулевские стройматериалы» - это динамично развивающееся предприятие, которое занимает значимое место в российской строительной отрасли. Специализируясь на производстве высококачественных строительных материалов, таких как щебень из плотных горных пород, карбонатные породы для асфальтобетона, щебеночно-песчаная смесь, дробленый известняк и камень стеновой бутовый необработанный, цемент и др. АО «Жигулевские стройматериалы» обеспечивает потребности широкого спектра клиентов: от малых строительных организаций до крупных подрядчиков. В организации сформирована линейно-функциональная структура, численность составляет около 300 человек. В этой структуре особое место занимает система обучения и развития сотрудников. Она представлена специалистами по управлению персоналом, которые отвечают за внедрение программ повышения квалификации и адаптации новых сотрудников. Это ведет к созданию обученной и мотивированной команды, готовой к вызовам. Для того, чтобы дать оценку существующей системе обучения АО «Жигулевские стройматериалы», перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

2.2. Оценка существующей системы обучения

В условиях быстро меняющейся экономической среды профессиональное обучение и развитие кадров являются ключевыми аспектами, определяющими конкурентоспособность компании. АО «Жигулевские стройматериалы» понимает важность улучшения навыков и знаний своих работников, что, в свою очередь, служит залогом повышения производительности и качества продукции. Системой обучения кадров на предприятии АО «Жигулевские стройматериалы» занимаются специалисты отдела кадров, которые отвечают за повышение квалификации сотрудников. Система обучения и развития сотрудников АО «Жигулевские стройматериалы» включает в себя: определение потребностей, формирование бюджета обучения, определение целей обучения,

определение содержания программ, выбор методов обучения, обучение, оценка эффективности обучения, рисунок 13.

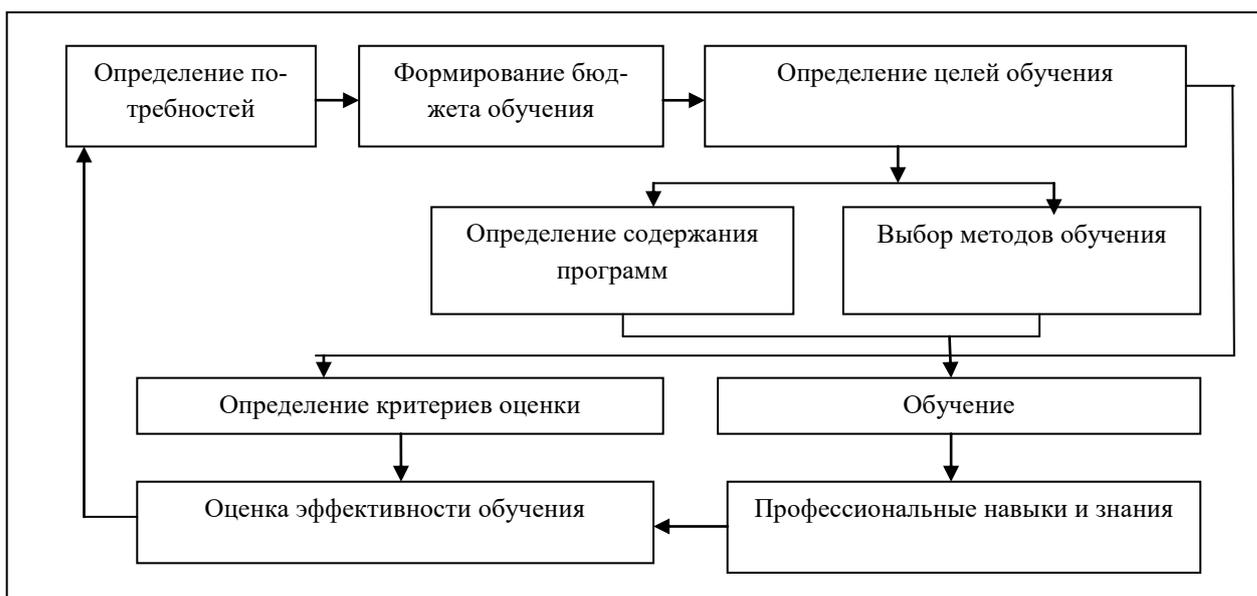


Рисунок 13 - Система обучения и развития сотрудников АО «Жигулевские стройматериалы»

Работа, выполняемая в компании в системе обучения, охватывает несколько ключевых направлений: ведение документооборота (приказы, акты); обработка результатов тестирований и оценка знаний на текущий момент; ведение личных карточек сотрудников; ведение журналов учета теоретического и производственного обучения; подготовка ежеквартальных, полугодовых и годовых отчетов. Обучение в компании осуществляется только на курсах повышения квалификации. Для этого, работников и специалистов направляют в различные учебные заведения, в частности в: Самарский институт строительства и энергетики, Академию профессиональной подготовки кадров (АП-профПК), Учебный центр «Эллада», таблица 4.

Самарский институт строительства и энергетики проводит курсы обучения, переподготовку, повышение квалификации по строительству, водоснабжению, водоотведению для руководителей, специалистов, управленческого персонала, работников предприятий с выдачей официального документа об образовании - диплом или удостоверение, под руководством одних из лучших преподавателей в отрасли, рисунок 14.

Таблица 4- Учебные заведения и курсы по повышению квалификации для работников компании АО «Жигулевские стройматериалы»[49][22][53]

№ п/п	Учебные заведения	Описание	Сайт компании
1	Самарский институт строительства и энергетики.	Проводит курсы обучения, переподготовки и повышения квалификации по строительству, водоснабжению, водоотведению. Выдает официальные документы об образовании: диплом или удостоверение.	samara.igosstroy.ru
2	Академия профессиональной подготовки кадров (АП-профПК).	Предлагает программы повышения квалификации, включая «Безопасность строительства и осуществление строительного контроля», «Бухгалтерский учёт в строительных организациях», «Геодезия в строительстве» и другие.	samara.aprofpk.ru
3	Учебный центр «Эллада».	Предлагает программы повышения квалификации, включая «Деятельность по строительству зданий и сооружений», «Строительный контроль и управление качеством в строительстве» и другие.	ellada163.ru

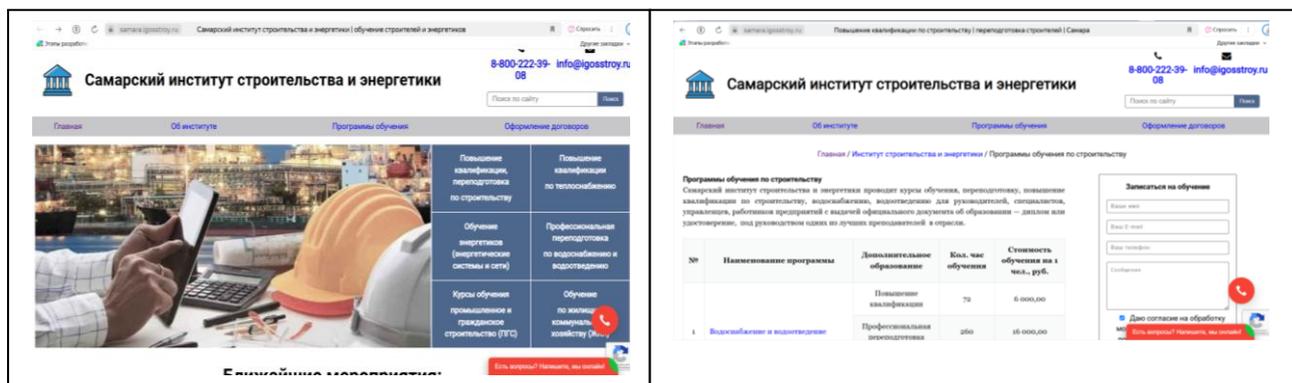


Рисунок 14–Официальный сайт Самарского института строительства и энергетики[49]

Предприятие АО «Жигулевские стройматериалы» направляет на повышение квалификации в Самарский институт строительства и энергетики по следующим направлениям обучения: геодезические и маркшейдерские работы, выполняемые при строительстве, водоснабжение и водоотведение; промышленное и гражданское строительство; строительный контроль и управление качеством в строительстве; строительство зданий и сооружений; ценообразование и сметное дело в строительстве. Более подробно программы обучения представлены в Приложении Б.

В академии профессиональной подготовке кадров, сотрудники компании АО «Жигулевские стройматериалы» обучаются по направлениям: безопасность строительства и осуществление строительного контроля; бухгалтерский учет в строительных организациях, инженерно-геологические изыскания для строительства, организация строительной деятельности, особенности осуществления закупок в сфере строительства по 44-ФЗ, прораб, строительный контроль (технический надзор) за соблюдением проектных решений и качеством строительства, управление проектами в строительстве, рисунок 15. Более подробно программы обучения представлены в Приложении В.

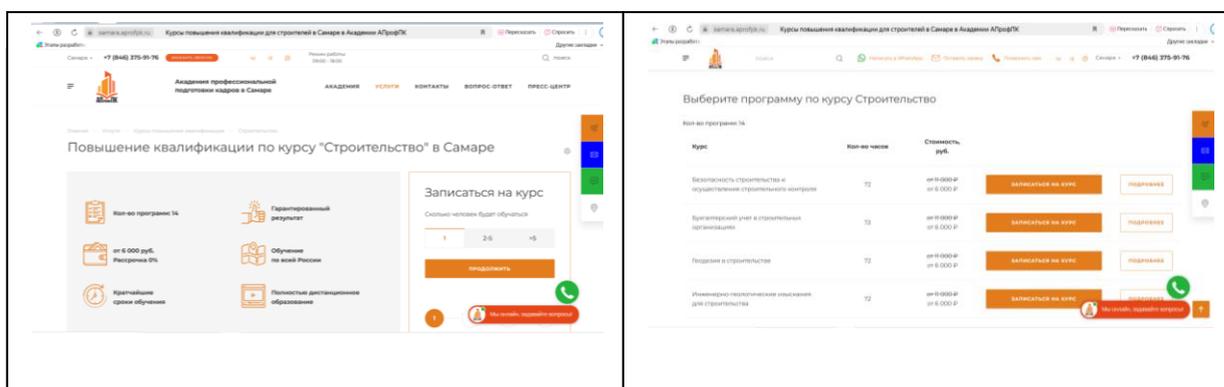


Рисунок 15- Официальный сайт Академии профессиональной подготовки кадров в Самаре[22]

В Центре дополнительного профессионального образования «Эллада» сотрудники компании АО «Жигулевские стройматериалы» обучаются по программе: «Безопасность в строительстве». В программу включаются вопросы: нормативно-правового регулирования строительной сферы; экономики, ценообразования, сметного нормирования в отрасли; менеджмента качества в строительной индустрии; госконтроля, ведомственного надзора; техники безопасности проведения работ, рисунок 16. Более подробно программы повышения квалификации Центра дополнительного профессионального образования «Эллада» представлены в Приложении Г. Во время обучения в центре слушатели получают квалифицированную помощь экспертов, бесценный опыт общения с коллегами, подготовку к проверкам надзорных органов, необходимые допуски (удостоверение строителя о повышении квалификации). Сведе-

ния о выдаваемых документах размещаются в соответствующем федеральном реестре (ФИС ФРДО).

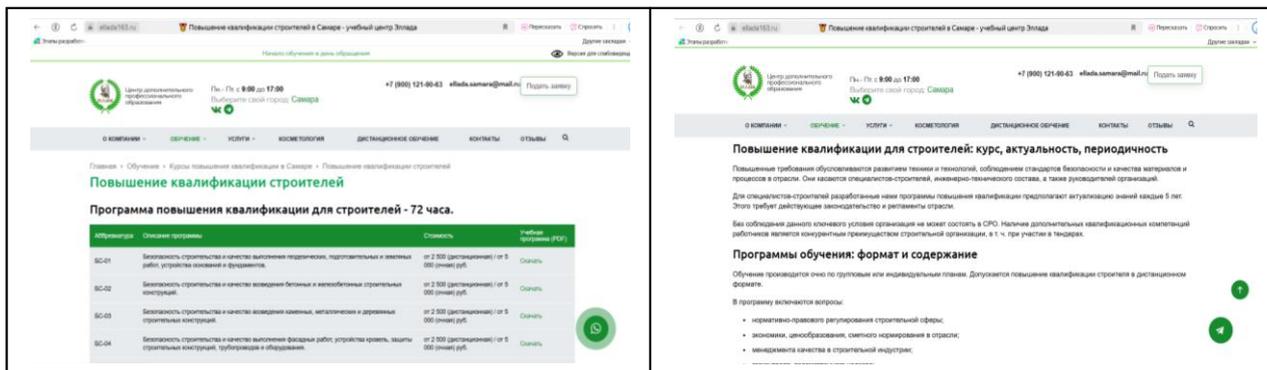


Рисунок 16 –Официальный сайт Центра дополнительного профессионального образования «Эллада»[53]

Для улучшения адаптации в АО «Жигулевские стройматериалы» разработан План адаптации. Это документ с целями и задачами на весь испытательный срок. Он помогает новому сотруднику быстрее влиться в работу и команду, а руководителю - видеть прогресс. Основными элементами плана адаптации являются: вводная встреча, обучение по должностным обязанностям, регулярные встречи, оценка результатов, таблица 5.

Таблица 5- Основные элементы плана адаптации в АО «Жигулевские стройматериалы»

№ п/п	Элементы	Описание
1	Вводная встреча	Новичку рассказывают о компании, её миссии и ценностях.
2	Обучение по должностным обязанностям	Проводят инструктаж по использованию инструментов и ресурсов.
3	Регулярные встречи	С новичком обсуждают прогресс, возникающие трудности и дают обратную связь.
4	Оценка результатов	В конце испытательного срока оценивают результаты работы, при необходимости корректируют цели и ожидания.

Итак, система профессионального обучения в компании АО «Жигулевские стройматериалы» включает в себя: определение потребностей, формирование бюджета обучения, определение целей обучения, определение содержания программ, выбор методов обучения, обучение, оценка эффективности обучения. При этом, повышение квалификации работников осуществляется с помощью сторонних организаций: Самарский институт строительства и энер-

гетики, Академия профессиональной подготовки кадров (АПрофПК), Учебный центр «Эллада». В основном сотрудники повышают квалификацию по следующим программам обучения: геодезические и маркшейдерские работы, выполняемые при строительстве, водоснабжение и водоотведение; промышленное и гражданское строительство; строительный контроль и управление качеством в строительстве; строительство зданий и сооружений; ценообразование и сметное дело в строительстве, безопасность строительства и осуществление строительного контроля; бухгалтерский учет в строительных организациях, инженерно-геологические изыскания для строительства, организация строительной деятельности, особенности осуществления закупок в сфере строительства по 44-ФЗ, прораб, строительный контроль (технический надзор) за соблюдением проектных решений и качеством строительства, управление проектами в строительстве. Кроме этого, для улучшения адаптации, в компании предусмотрен план адаптации- это документ с целями и задачами на весь испытательный срок., который помогает новому сотруднику быстрее влиться в работу и команду

В современных условиях, когда человеческий капитал становится ключевым фактором успеха для организаций, оценка эффективности системы обучения играет жизненно важную роль. В компании АО «Жигулевские стройматериалы» непрерывное профессиональное развитие сотрудников представляет собой стратегический приоритет, что требует четкой и комплексной системы оценки. Для оценки системы обучения в компании АО «Жигулевские стройматериалы» применяются следующие методы: Пульс-опросы, устные ревью, обратная связь от руководителей, таблица 6.

Пульс-опросы -это краткие, частые опросы, проводимые с целью мониторинга текущего состояния дел в компании или удовлетворённости сотрудников. Устные ревью - это краткосрочное оценочное мероприятие, которое проводится на рабочем месте с участием руководителя и внутренних экспертов. Цель ревью - проверить, какие задания из плана адаптации удалось выполнить сотруднику и насколько качественно, какими навыками он успел ов-

ладеть и какие инструменты работы освоить. Метод помогает собрать обратную связь от всех заинтересованных лиц и наметить новые задачи. Обратная связь от руководителей - это информационный обмен между руководителем и подчинёнными, который помогает улучшить производительность, поведение, навыки и качество работы. В результате выше описанных методов дается оценка показателям: скорость адаптации, уровень вовлеченности, уровень удовлетворенности, производительность.

Таблица 6- Методы оценки обучения и профессиональной подготовки кадров в компании АО «Жигулевские стройматериалы»

№ п/п	Методы оценки	Описание
1	Пульс-опросы	Их проводят в разные периоды адаптации, например, через неделю после начала работы, через месяц и по окончании испытательного срока. Опросы помогают выяснить, чувствует ли сотрудник заботу, легко ли идёт процесс адаптации, понимает ли, что от него требуют.
2	Устные ревью	Их проводят с участием руководителя и внутренних экспертов, чтобы проверить, какие задания из плана адаптации удалось выполнить сотруднику и насколько качественно.
3	Обратная связь от руководителей	Регулярно собирают отзывы от менеджеров о состоянии команды и уровне удовлетворённости сотрудников.

Скорость адаптации -это время в месяцах, необходимое для достижения новыми сотрудниками уровня производительности, сопоставимого с более опытными коллегами. Уровень вовлеченности -это процент сотрудников, активно участвующих в рабочем процессе. Уровень удовлетворенности -это процент положительных отзывов, полученных с помощью опросов. Производительность - это процент увеличения результатов. Для проведения опроса, сотрудникам необходимо было заполнить анкеты, рисунок 17.

Основной задачей анкеты для оценки качества системы обучения является получение представления о том, насколько хорошо организован процесс, и выявление узких мест. Вопросы анкеты помогут определить уровень вовлеченности стажера в рабочие процессы, готовность сотрудников помогать друг другу, а также удовлетворенность от обучения и получения новых знаний. Анализ полученных данных, как количественных, так и качественных, позволит не просто оценить достижения программы, но и выявить ее слабые места, требующие улучшений.

<p>Анкета для оценки качества системы обучения</p> <p>Общие данные:</p> <p>ФИО сотрудника: _____</p> <p>Должность сотрудника: _____</p> <p>Дата начала обучения: _____</p> <p>Дата окончания обучения: _____</p> <p>Анкета:</p> <p>1. На сколько вы были вовлечены в рабочие процессы? (Оцените по шкале от 1 (совсем не вовлечены) до 10 (полностью вовлечены)): _____</p> <p>2. Насколько вам было удобно обращаться за помощью к коллегам? (Оцените по шкале от 1 до 10): _____</p> <p>3. Каковы ваши впечатления о поддержке со стороны наставника? (Оцените по шкале от 1 до 10): _____</p> <p>4. Степень удовлетворенности от процесса обучения и полученных знаний (Оцените по шкале от 1 до 10): _____</p> <p>5. С какими трудностями вы столкнулись в процессе стажировки? (Напишите свой ответ): _____</p> <p>6. Ваши предложения по улучшению системы стажировки: _____</p>
<p>Анкета для оценки эффективности обучения и мероприятий адаптации</p> <p>Общие данные:</p> <p>ФИО сотрудника: _____</p> <p>Должность сотрудника: _____</p> <p>Дата оценки: _____</p> <p>Анкета:</p> <p>1. Как вы оцениваете скорость своей адаптации на новом рабочем месте? (Оцените по шкале от 1 (медленно) до 10 (очень быстро)): _____</p> <p>2. Как вы оцениваете уровень своей вовлеченности в рабочие процессы после обучения? (Оцените от 1 до 10): _____</p> <p>3. Какова степень вашей удовлетворенности от обучения? (Оцените по шкале от 1 до 10): _____</p> <p>4. Как вы оцениваете размер своей производительности (качество выполнения задач) после обучения? (Оцените от 1 до 10): _____</p> <p>5. Какие мероприятия из программы обучения оказали наибольшее влияние на ваш процесс адаптации? _____</p> <p>6. Пожелания по улучшению программы обучения и адаптации: _____</p>

Рисунок 17- Анкеты для проведения опроса и оценки системы обучения в организации АО «Жигулевские стройматериалы»

При оценивании результатов используется шкала от 1 до 10. Для вопросов с подобной шкалой можем подойти к анализу таким образом. Во-первых, вычислить среднее значение всех ответов по каждому вопросу, чтобы выявить

общие тенденции. Это даст ясную картину того, как сотрудники оценивают разные аспекты их обучения и адаптации. Затем стоит обратить внимание на моду – это наиболее распространенная оценка, которая говорит о тех элементах программы системы обучения, которые были особенно высоко оценены. Чтобы глубже понять распределение оценок, можно рассчитать процентильные значения, заметив, как складываются оценки среди обучившихся сотрудниках.

Что касается качественных ответов на открытые вопросы, такие как «с какими трудностями вы столкнулись во время системы обучения?», проводится контент-анализ. Это дает шанс классифицировать ответы по темам и выделить основные проблемы, с которыми встречаются обучающиеся и стажеры, а также возможные пути их решения.

Для обработки собранных данных, целесообразно представить результаты в виде диаграмм. На основе собранной и проанализированной информации можно выработать рекомендации для улучшения программы системы обучения. Это может включать в себя новые мероприятия, изменение структуры системы обучения или оптимизацию взаимодействия между наставниками и стажерами. Все рассмотренные методы и показатели оценки эффективности системы обучения позволяют сделать процесс более прозрачным и адаптированным к современным условиям управлению персоналом, что крайне важно в условиях быстро меняющегося мира, где ключевую роль играют высококвалифицированные кадры.

В результате проведенного анкетирования среди тех, кто проходил обучение и программу адаптации было опрошено 50 человек сотрудников. Для изучения адаптации опрос проводился по сотрудникам, которые проходили адаптацию согласно Плана адаптации и сотрудники, которые частично проходили план адаптации (т.е. была только Вводная встреча и обучение должностным обязанностям). В результате, те сотрудники, которые полностью проходили план адаптации оценивают более сокращенное время адаптации, которое составляет 1,5 месяца в среднем, рисунок 18.

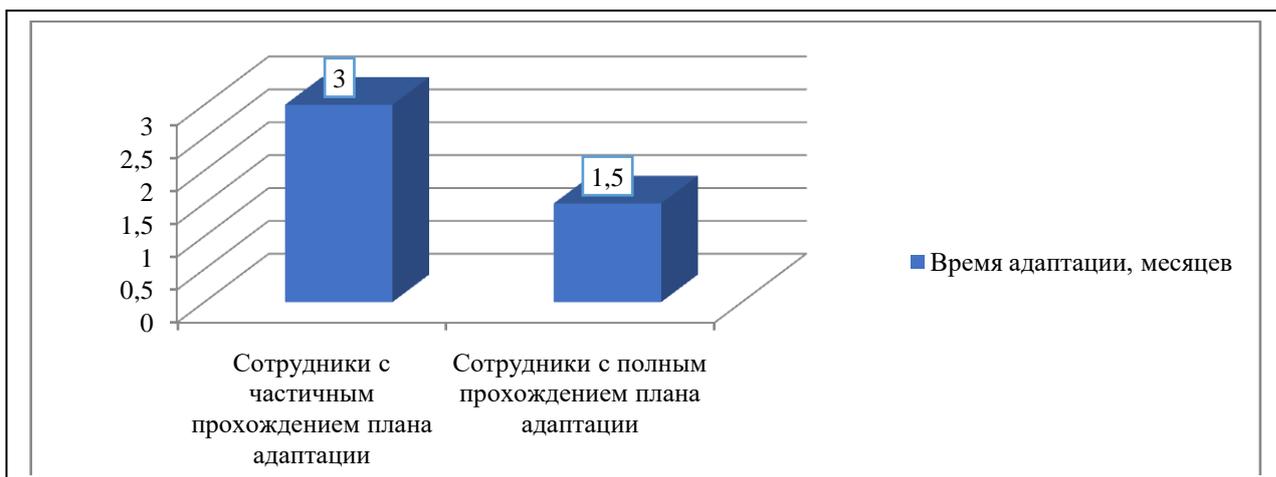


Рисунок 18-Время адаптации до и после обучения в компании АО «Жигулевские стройматериалы»

По уровням вовлеченности, только 30,0% опрошенных считают свою вовлеченность на высоком уровне и 36,0% опрошенных уровень удовлетворенности оценивают на высоком уровне. Стоит отметить, что эти показатели хоть и выше, тех, которые были до осуществления процесса обучения, тем не менее высокими их назвать нельзя, рисунок 19.

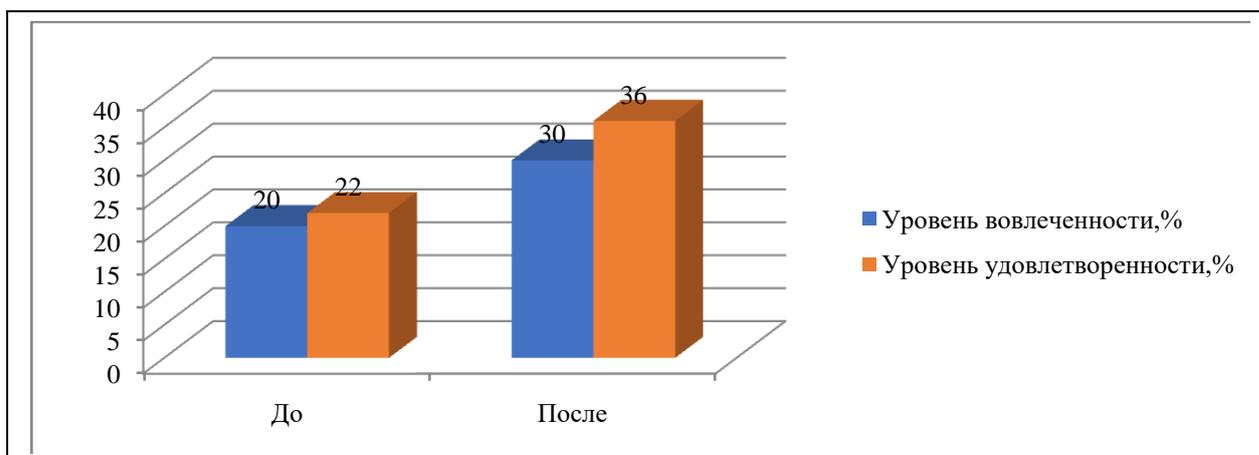


Рисунок 19-Уровень вовлеченности и уровень удовлетворенности до и после обучения в компании АО «Жигулевские стройматериалы»

Не менее важным в оценке системы обучения является- показатель производительности, который рассчитывается отношением выручки к среднегодовой численности работников, рисунок 20. На протяжении анализируемого периода наблюдается снижение производительности труда, в 2024 году показатель составил 3330,09 тыс. руб./чел., это ниже, чем годом ранее на 0,34% и

на 5,00% ниже уровня начала анализируемого периода. Таким образом, производительность труда на производстве снижается.

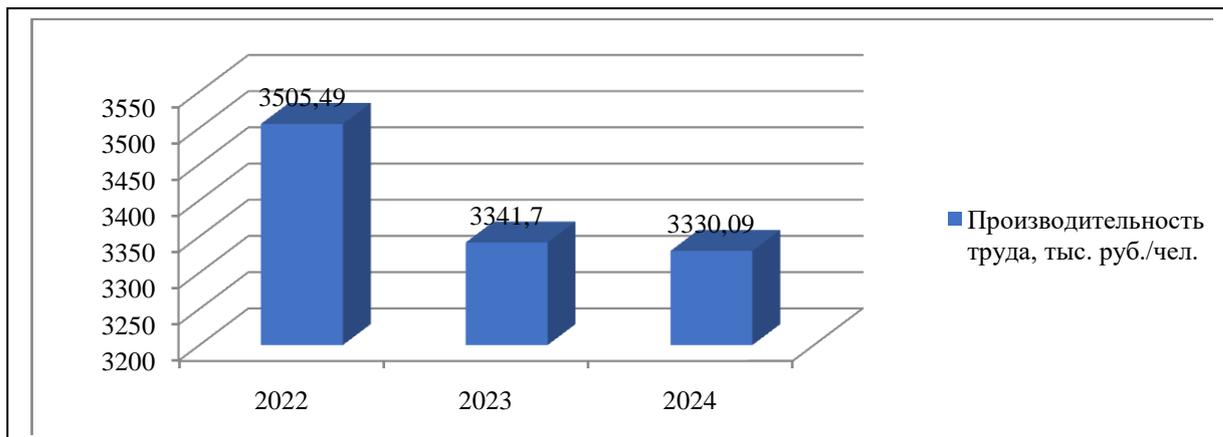


Рисунок 20-Динамика производительности труда компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг.

Более того, в компании наблюдается сокращение численности к уровню 2022 года и не менее интересным является коэффициент текучести (отношение выбывших сотрудников к среднегодовой численности), рисунок 21.

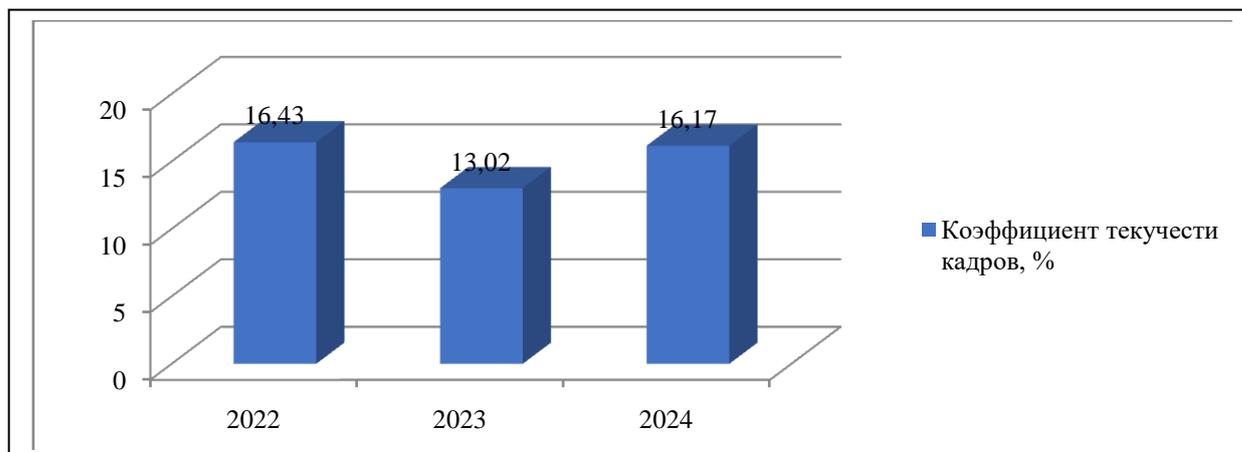


Рисунок 21- Динамика коэффициента текучести кадров компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг.

В динамике видно, что коэффициент текучести кадров составляет более 16% на начало и конец периода, в 2023 году этот показатель снижался до 13,02%. В среднем нормальный коэффициент текучести кадров составляет 3–7,0% в год. Для производственных предприятий нормальный уровень составляет 10,0–15,0% в год, поскольку производственные места требуют специфических навыков и опыта. В анализируемой компании этот показатель выше норматива. При этом, в АО «Жигулевские стройматериалы» не занимаются

анализом текучести кадров и не выявляют причины, что нельзя оценить положительно.

Так, профессиональное обучение и развитие сотрудников являются неотъемлемой частью стратегии компании, направленной на достижение устойчивого роста и конкурентоспособности на рынке. Однако, для проведения оценки системы обучения было разработано две анкеты: первая предназначена для оценки качества системы обучения и охватывает вопросы вовлеченности, удобства обращения за помощью, поддержки со стороны наставника и уровня удовлетворенности от обучения. Вторая анкета направлена на оценку эффективности системы обучения и мероприятий по адаптации, включая скорость адаптации, уровень вовлеченности после системы обучения и общую удовлетворенность. Проведенная оценка системы обучения показала не высокие результаты, уровень вовлеченности и уровень удовлетворенности находятся в пределах 30,0%-36,0%. Показатель производительности труда в динамике наметился в сторону снижения. Обучение проходит только с помощью сторонних организаций, а также на предприятии разработан и действует План адаптации, который показал свою эффективность. Тем не менее слабых сторон в обучении более, чем достаточно, для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы .

2.3. Выявление проблем и недостатков в системе обучения

Система обучения на предприятии играет важную роль в обеспечении его эффективной работы и достигнутых результатов. АО «Жигулевские стройматериалы» не является исключением. В условиях совершаемых изменений в производственных процессах, актуальным становится вопрос идентификации проблем и недостатков в системе обучения, что, в свою очередь, обеспечивает возможность улучшения производительности и повышения конкурентоспособности. Система обучения является незаменимым инструментом

профессионального развития, формируя не только навыки, но и представление о корпоративной культуре. В связи с этим необходимо продолжать совершенствование подходов к организации системы обучения, учитывая специфику предприятия и потребности сотрудников, что позволит значительно повысить их профессиональную подготовку и добиться высоких результатов в будущей деятельности предприятия. Однако, для выбора направлений по совершенствованию системы обучения в АО «Жигулевские стройматериалы», необходимо определить слабые места, ими являются: обучение осуществляется только с помощью сторонних организаций, не развивается корпоративное обучение (отсутствует корпоративный университет); не осуществляется обучение по вакансиям, связанные с развитием цифровизации, роботизации и искусственного интеллекта в строительной отрасли; при обучении не применяется искусственный интеллект, чат-боты; оценка системы обучения осуществляется в ручную, без применения специальных программ и искусственного интеллекта; для получения обратной связи применяются устаревшие методы (бумажные опросы), не используются чат-боты и искусственный интеллект; отсутствует система наставничества, не анализируются причины увольнений. Рассмотрим подробнее проблемы и слабые места системы обучения АО «Жигулевские стройматериалы».

Проблема 1. Обучение осуществляется только с помощью сторонних организаций, не развивается корпоративное обучение. В отличие от классического академического образования, обучение в корпоративном учебном пункте или университете имеет практическую направленность и на 100,0 % соответствует стратегическим задачам компании. Корпоративные учебные пункты и университеты ставят перед собой следующие цели: поддержать конкурентоспособность; развить корпоративную культуру; найти и удержать ценные кадры; укрепить лояльность сотрудников; развить необходимые профессиональные компетенции; создать благоприятный психологический климат. Становится очевидно, что такая форма обучения способствует целенаправленному

росту конкурентоспособности организации, ее всестороннему развитию и созданию положительного имиджа.

Некоторые из этих целей тесно переплетаются с целями внутреннего учебного центра, на базе которого проходят тренинги и мастер-классы. Главное отличие состоит в том, что корпоративный университет решает долгосрочные задачи компании и позволяет транслировать сотрудникам все инновации и проекты. Таким образом, это не просто образовательный центр, но и центр корпоративного управления. Корпоративное обучение остаётся актуальным, так как в условиях динамично меняющегося рынка труда и стремительных технологических преобразований оно становится важным инструментом для развития сотрудников и адаптации компаний к новым вызовам.

Основными трендами, которые подтверждают важность и актуальность корпоративного обучения являются: персонализация обучения, использование виртуальной и дополненной реальности, непрерывное обучение, пере-квалификация, управление виртуальными командами, кросс-функциональное обучение, таблица 7.

Таблица 7-Важность корпоративного обучения[56]

№ п/п	Направления	Описание
1	Персонализация обучения	Благодаря технологиям искусственного интеллекта компании могут создавать индивидуальные образовательные пути для своих сотрудников.
2	Использование виртуальной и дополненной реальности	Эти технологии позволяют создавать иммерсивные образовательные среды, где сотрудники могут практиковать навыки в безопасной обстановке.
3	Непрерывное обучение	Современные компании всё чаще переходят к культуре непрерывного обучения, где развитие навыков и знаний становится неотъемлемой частью рабочего процесса.
4	Рескиллинг (пере-квалификация).	Это направление связано с дефицитом кадров и трудностями найма: бизнес сфокусируется на развитии программ внутренней мобильности и развитии нынешних сотрудников.
5	Управление виртуальными командами	С увеличением удалённой работы, обучение лидеров эффективно взаимодействовать, используя современные технологии, становится важным.
6	Кросс-функциональное обучение	Всё чаще компании начинают осознавать важность такого обучения, которое не только обогащает опыт сотрудников, но и способствует инновациям и креативности.

Компаниями-лидерами в сфере корпоративного обучения являются:

1.«Сбербанк». «СберУниверситет» - корпоративный университет компании, который осуществляет свою деятельность с 2012 года. Обучение проходит в формате «Лидер учит лидеров», преподавательский состав - топ-менеджмент «Сбербанка».

2.«Росатом».Корпоративная академия госкорпорации, которая в 2021 году была признана одной из лучших в мире, удостоившись международной премии Global CCU Awards. В портфеле университета - более полутысячи образовательных программ и более 10 крупных учебных проектов.

3.«Газпром». Корпоративный институт компании ежегодно проводит более 500 бизнес-семинаров и выпускает чуть менее сотни дополнительных профессиональных программ. Более 70 тысяч слушателей ежегодно обучаются менеджменту, экономике и финансам, бухучёту и праву.

4.«СИБУР». Первое российское индустриальное предприятие, корпоративный университет которого прошёл в России аккредитацию CLIP EFMD. В портфеле - более 400 программ профессиональных компетенций и более 300 курсов инновационного центра СИБУРИНТЕХ.

5.«Альфа-банк». В отличие от других корпоративных университетов с традиционными групповыми и дистанционными занятиями, «Альфа-банк» добавил такие оригинальные методы, как нейрографика и playback-театр. Акцент корпоративный университет компании делает на развитие коммуникаций и личных качеств сотрудника[44].

В список лучших корпоративных университетов страны также попали: МТС; Ростелеком; Русгидро; «Вымпелком»; «Северсталь». Все эти компании являются лидерами на рынке корпоративного обучения и могут похвастаться высоким уровнем профессионального образования[44]. Стоит отметить, что корпоративный учебный пункт или университет не всегда является традиционным учебным заведением с очным обучением по строгому расписанию. Прогрессивные компании все чаще отдают предпочтение онлайн-обучению -их корпоративные учебные пункты и университеты могут вообще не иметь физического адреса, а работать в виде учебного порта-

ла. Организации корпоративного учебного пункта или университета предшествует многоплановая работа над структурой образовательного процесса, включая оценку потребностей сотрудников в обучении, подбор оптимального формата, выбор площадки, поиск спикеров и т.д.

Однако, внедрение учебного пункта даст компании АО «Жигулевские стройматериалы» существенную экономию финансовых ресурсов. Так, в частности в 2024 году на курсах повышения квалификации было обучено 63 человека, общая сумма затрат составила 880,00тыс. руб., таблица 8.

Таблица 8-Затраты на курсы повышения квалификации в АО «Жигулевские стройматериалы» в 2024 году

№ п/п	Специальность/ Курс	Вид обучения	Периодичность	Стоимость курса, руб.	Кол-во человек	Общая сумма затрат, руб.
1	Промышленное и гражданское строительство	Повышение квалификации	1 раз в год	19000	20	380000,00
2	Управление проектами в строительстве	Переквалификация	1 раз в три года	15000	1	15000,00
3	Городское строительство и хозяйство	Повышение квалификации	1 раз в год	16 000	12	192000,00
4	Строительство зданий и сооружений	Повышение квалификации	1 раз в год	16 000	10	160000,00
5	Ценообразование и сметное нормирование в строительстве	Повышение квалификации	1 раз в год	6000	1	6000,00
6	Безопасность строительства	Повышение квалификации	1 раз в год	6000	3	18000,00
7	Прораб	Повышение квалификации	1 раз в год	6000	1	6000,00
8	Строительство зданий и сооружений 1 и 2 уровней ответственности	Повышение квалификации	1 раз в год	5000	14	70000,00
9	Техническая защита информации ограниченного доступа	Повышение квалификации	1 раз в год	36000	1	36000,00
10	Итого расходы за год	-//-	-//-	-//-	63	883000,00

Однако, потребность в обучении намного больше, чем фактически компания обучает. В частности, в среднем в год компании требуется обучать и повышать квалификацию примерно 150 работникам, это различные рабочие и руководящие специальности, рисунок 22.

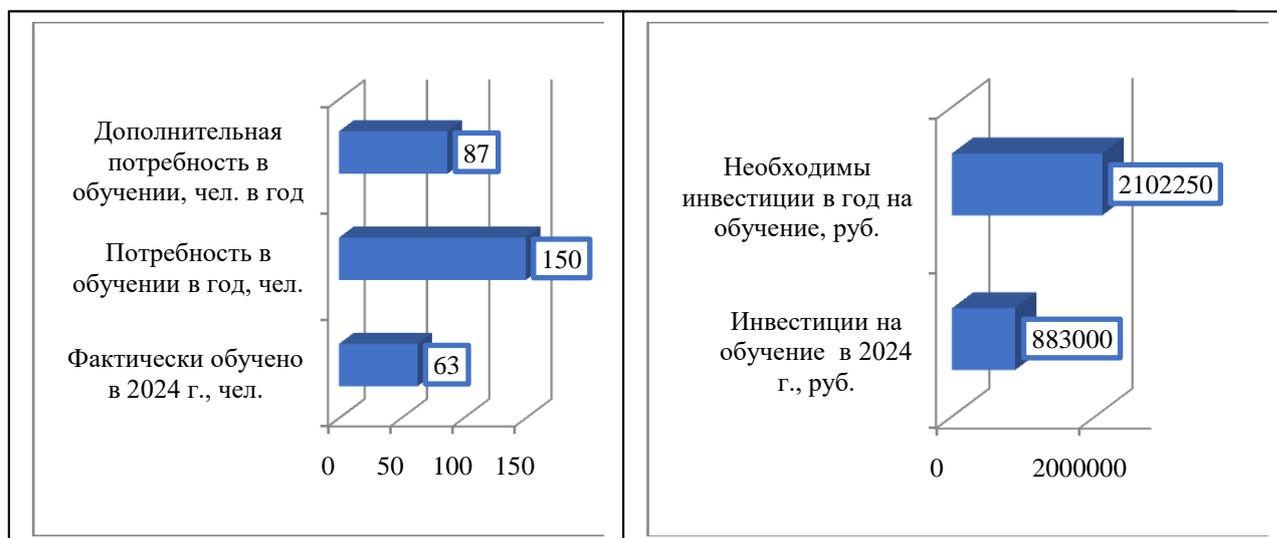


Рисунок 22- Потребность в обучении на предприятии АО «Жигулевские стройматериалы»

При средней стоимости обучения 14015,00 руб. на человека в год, необходимы инвестиции в сумме 2102250,00 руб. Более того, работники обучаются с отрывом от производства, в результате компания также теряет финансовые ресурсы. Так, производительность труда составляет 277,50 тыс. руб. / чел. (в месяц), в год 3330,09 тыс. руб. / чел. Так как обучено 63 человека, следовательно, потери от обучения при отрыве на производстве составят 17482,97 тыс. руб. (округленно 18000 тыс. руб.). Подробный расчет представлен в Приложении Ж. Таким образом, общая сумма потерь составляет 18365,97 тыс. руб. (округленно 19000,00 тыс. руб.), таблица 9.

Таблица 9-Потери в связи с обучением на курсах повышения квалификации на предприятии АО «Жигулевские стройматериалы»

№ п/п	Виды расходов	Сумма, тыс. руб.
1	Потери (Расходы на обучение), тыс. руб.	883,00
2	Производственные потери в связи с отрывом от производства работников, тыс.руб.	17482,97
3	Итого потери, тыс. руб.	18365,97

Следовательно, обучение на курсах повышения квалификации является достаточно дорогим для компании, так как необходимо не только платить за обучение, но и происходят потери в связи с простоем производства.

Проблема 2. Не осуществляется обучение по вакансиям, связанное с развитием цифровизации, роботизации и искусственного интеллекта в строительной отрасли. Для строительных компаний на рынке представлен широкий спектр различных технологий ИИ, помогающих в самых разных направлениях деятельности – от построения прогнозов до контроля опасных ситуаций на объекте. И это не только дроны, но и специализированные программы и самообучающиеся сервисы, работающие с большим объемом данных.

Число строительных компаний, использующих в работе искусственный интеллект (ИИ или AI, artificial intelligence), растет в России с каждым годом. ИИ помогает зарабатывать дополнительные доходы – согласно прогнозу Минстроя, прирост в строительной области за счет использования решений на основе ИИ может достигнуть 2,5% ВВП в год. Исследователи считают, что перспективы ИИ в строительстве глобальны, однако практика его применения пока небольшая[46].

Можно выделить два основных направления применения ИИ в строительстве: «умный» анализ данных и использование робототехники. Из устройств, работающих без непосредственного участия человека, наибольшее распространение получили дроны, спектр возможностей которых постоянно расширяется. В первую очередь, они являются поставщиками в реальном времени всей информации со стройплощадки, а также осуществляют измерения, отслеживают движение и использование техники, поступление материалов, контролируют меры безопасности на критических участках и многое другое.

Одна из областей «умного» анализа данных, в которой ИИ нет равных – предиктивная аналитика, построенная на обработке больших массивов данных и формировании на их основе прогнозов. Первым шагом здесь является выявление проблемных зон, дальнейшими – их анализ и прогнозирование ре-

шений, тоже посредством ИИ-технологий. Получается модель, позволяющая определить, как множество различных факторов влияет на процесс строительства, какой объем инвестиций потребуется и как он будет окупаться. Грамотное применение ИИ при планировании и проектировании в строительной отрасли дает возможность увидеть более полную картину проекта, учесть риски и избежать ошибок. Традиционно в сфере строительства существуют систематически возникающие и сложно регулируемые проблемы. К решению некоторых из них можно успешно подключать ИИ, таблица 10.

Таблица 10-Варианты решения проблем с помощью ИИ в строительной отрасли[43]

№ п/п	Проблемы	Решение
1	Проблема №1: Рабочие нарушают нормы на стройке или в производственном цеху. Используют материалы не по назначению. Присутствует подмена, расхищение материалов и инструментов.	Решение: Использование дронов и камер для отслеживания хода производства материалов и строительства, времени работы сотрудников, поставки и применения материалов, инструментов.
2	Проблема №2: Операторам тяжелой техники сложно справиться с управлением. Сроки выполнения работы и количество ошибок из-за этого сильно увеличиваются.	Решение: Использование автономных строительных машин и механизмов, способных работать непрерывно с минимальным участием оператора.
3	Проблема №3: В процессе планирования строительства сложно учесть все риски и множество факторов. Ошибки в планировании приводят к существенным сдвигам сроков и экстренным крупным расходам.	Решение: Внедрение систем автоматизации, обрабатывающих поступающую от ИИ информацию для ее дальнейшего использования в создании смет, анализе и прогнозировании. Интеграция ИИ с различными программными продуктами для улучшения процессов проектирования и моделирования.

Изменения, связанные с применением ИИ в строительстве, пока сложно назвать повсеместными, но их начало положено и развитие происходит интенсивно. ИИ проникает во все этапы строительства – от проектирования до контроля над стройкой. Перечислим основные задачи в области строительства, решению которых эффективно помогает ИИ: прогнозирование рисков и автоматизация типовых операций путем внедрения ИИ в системы планирования, проектирования и управления; мониторинг хода строительства путем обработки фото- и видеоданных с дронов и камер наблюдения; контроль переме-

щения рабочих и материалов, соблюдения техники безопасности; использование автономной строительной техники; использование чат-ботов и голосовых ботов в коммуникации с клиентами; контроль соответствия построенного объекта проекту посредством создания 6D-моделей строящихся объектов; учет трудозатрат на объекте в специализированных программных решениях; осуществление предпродажных виртуальных туров по цифровым двойникам зданий.

Проблема 3: При обучении не применяется искусственный интеллект, чат-боты. Искусственный интеллект (ИИ) играет важную роль в обучении кадров, позволяя создавать персонализированные программы, анализировать данные и прогнозировать потребности сотрудников. Преимущества, ограничения и риски ИИ в обучении представлены в таблице 11. Опишем подробнее.

1) Индивидуальные планы обучения. Искусственный интеллект позволяет формировать индивидуальные планы обучения. Алгоритмы искусственного интеллекта могут оценить опыт и текущие знания сотрудников, чтобы предложить наиболее подходящий курс. ИИ использует данные о прошлых успехах работника и создает для него индивидуальную программу обучения. Например, если сотрудник уже имеет опыт работы с определенными инструментами, искусственный интеллект составит для него более сложные задачи. Новичкам, наоборот, предложит базовые курсы, которые помогут развить необходимые навыки. Индивидуальное обучение с использованием искусственного интеллекта ускоряет процесс освоения новых знаний и повышает качество работы сотрудников.

2) Процесс обучения. Интеграция чат-ботов в обучение – это часть умного подбора персонала и цифровизации HR. Обучающие платформы, работающие на основе ИИ, выступают в роли виртуальных помощников: проводят анкетирование сотрудников, проверяют знания, отслеживают прогресс. Работники же могут обращаться за помощью и разъяснениями к чат-боту в любое время. Кроме этого, интерактивные платформы могут собирать данные о сотрудниках, изучать их результаты и предлагать дополнительные курсы. Ис-

кусственный интеллект анализирует процесс обучения и помогает адаптировать его в соответствии с потребностями каждого работника.

Таблица 11-Преимущества, ограничения и риски ИИ в обучении[24]

№ п/п	Показатели	Описание
1	Преимущества использования ИИ	
1.1	Персонализация обучения	ИИ подбирает программы под потребности, предпочтения и уровень квалификации сотрудника, что повышает вовлечённость.
1.2	Автоматизация рутинных задач	ИИ выполняет проверку тестов, оценку письменных работ, подбор учебных материалов, что позволяет сосредоточиться на более важных аспектах обучения.
1.3	Прогнозирование потребностей в обучении	Алгоритмы ИИ предсказывают, какие навыки и знания понадобятся сотруднику в будущем, что позволяет готовить команду заранее
1.4	Улучшение усваиваемости информации	Системы ИИ создают интерактивные уроки, используют визуальные эффекты и адаптируют способы обучения в зависимости от стиля обучения сотрудника.
1.5	Обратная связь и оценка прогресса	ИИ создаёт тесты и задания, следит за успеваемостью и предлагает рекомендации для улучшения результатов.
2	Примеры применения ИИ	
2.1	Создание индивидуальных планов обучения	Алгоритмы ИИ оценивают опыт и текущие знания сотрудников, чтобы предложить наиболее подходящий курс.
2.2	Использование ИИ в качестве тренажёра для отработки навыков	Сотрудник тренирует каждый отдельный навык при помощи нейросети и получает моментальную обратную связь.
2.3	Генерация контента для обучения	ИИ создаёт сценарии электронных курсов с интерактивными элементами и иллюстрациями, что делает обучающий контент более информативным и увлекательным.
3	Ограничения и риски	
3.1	Качество данных	ИИ-модели обучаются на имеющихся данных, и если они содержат ошибки или предубеждения, модель может их усилить.
3.2	Отсутствие эмпатии	ИИ не обладает эмоциональным интеллектом, что может негативно сказаться на опыте кандидата или сотрудника.
3.3	Этические вопросы	Использование ИИ поднимает вопросы конфиденциальности и защиты персональных данных.
3.4	Ограничения в творческих задачах	ИИ хорошо справляется с рутинными задачами, но может быть менее эффективен в ситуациях, требующих креативности и нестандартного подхода.

3) Оценка эффективности обучения. HR-технологии, использующие искусственный интеллект, помогают не только организовать обучение, но и проанализировать его эффективность. ИИ изучает, как сотрудники усваивают информацию и как это влияет на их производительность. Он может отслеживать

результаты тестов и выявлять, какие области требуют дополнительного внимания. Такой подход позволяет автоматизировать HR-процессы и улучшить качество обучения. ИИ можно внедрить в корпоративное и дистанционное обучение. Корпоративное обучение: компании могут внедрять ИИ для разработки индивидуальных образовательных маршрутов, создания курсов и тестов. Дистанционное обучение: ИИ помогает перевести очные курсы в цифровой формат, сохраняя интерактивность и вовлечённость сотрудников.

Рассмотрим подробнее как искусственный интеллект (AI) и другие технологии помогают нам обучать и развивать сотрудников:

1. AI выступает тренажером для отработки навыков. Сотрудник тренирует определенный микро-навык при помощи нейросети и получает моментальную, персональную обратную связь на свои действия. В отличие от человека, нейросеть совсем не скупа на похвалу, замечает абсолютно все и выдает сбалансированную обратную связь. Количество тренировок ничем не ограничено, и на каждую попытку сотрудник получает обратную связь. Он может тренировать общение со сложным подчиненным, проведение интервью или делегирование задачи.

2. AI дает качественные ответы на менеджерские вопросы сотрудника. В любое время дня и ночи, в неограниченном количестве нейросеть способна генерировать советы, рекомендации, составлять чек-листы и алгоритмы действий для сотрудника, основываясь на тех корпоративных материалах, которые используются в качестве теоретической основы. Это карманный помощник, своего рода умная база знаний, в которой сотруднику не нужно самостоятельно выискивать необходимую информацию, а всего лишь уметь правильно задать вопрос.

3. AI вовлекает сотрудников в процесс обучения и использует интерактивные микроформаты. Технология чат-бота позволяет регулярно взаимодействовать с участником в привычном корпоративном канале коммуникации, обучая микродозами и формируя у сотрудника новые полезные привычки в процессе работы.

4. AI вовлекает руководителя учащегося в процесс обучения, предоставляя ему регулярную информационную и содержательную поддержку. Конечно, речь не идет о полной автоматизации образовательных продуктов. Искусственный интеллект - это помощник, который даст нужный совет, порекомендует как поступить и с чего начать, предупредит о подводных камнях и оценит старания многогранно[25].

Проблема 4. Оценка системы обучения осуществляется в ручную, без применения специальных программ и искусственного интеллекта. Для получения обратной связи применяются устаревшие методы, не используются чат-боты и искусственный интеллект. При этом, для оптимизации наиболее известными инновационными методами оценки обучения персонала являются:

А)Метод «360 градусов». Получение обратной связи от различных источников: руководителей, коллег, подчинённых и даже клиентов. Это позволяет получить всестороннюю картину о компетенциях и поведении сотрудника в различных ситуациях.

Б)Центры оценки (Assessment Centers). Комплексные программы, включающие упражнения, которые моделируют реальные рабочие ситуации. В ходе выполнения этих упражнений оцениваются ключевые компетенции участников, такие как лидерство, коммуникация, решение проблем и работа в команде.

В)Геймификация. Использование игровых элементов в процессе оценки делает его более увлекательным и мотивирующим для сотрудников.

Проблема 5. Для проведения опросов компании не используются специализированные платформы, опрос и анкетирование осуществляется по старой технологии- на бумаге. Однако, для проведения опросов можно использовать специализированные платформы, например: а)StartExam: предлагает готовые шаблоны опросов для оценки удовлетворённости, лояльности и вовлечённости персонала. (iSpring.ru); б) Testograf: позволяет создавать опросы с готовыми шаблонами и гибким конструктором для самостоятельного проектирования анкет. (testograf.ru); в)Talent Space: предлагает различные типы оп-

росов, готовые шаблоны исследований и возможность адаптации под запрос компании (talentspace.ru), рисунок 23.

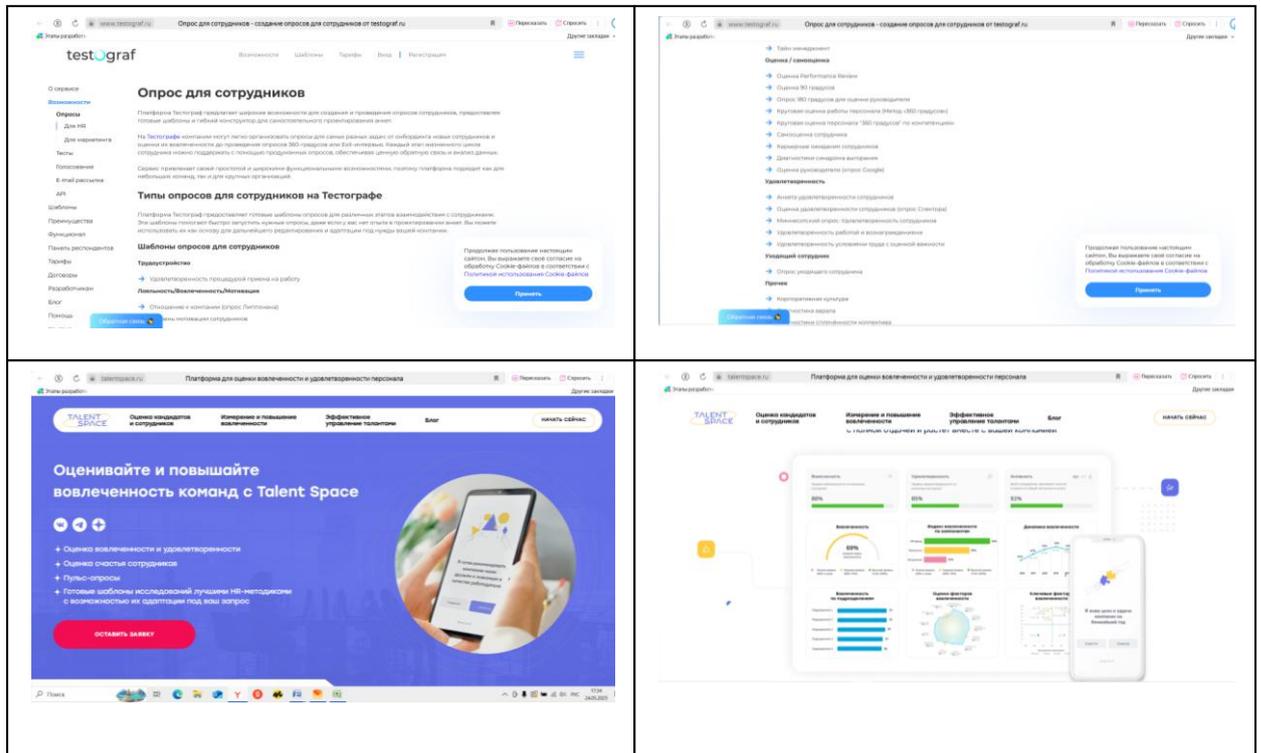


Рисунок 23-Интернет-ресурсы для проведения опросов, оценки вовлеченности и удовлетворенности[35][37][38][39]

Проблема 6. В компании отсутствует система наставничества. Система наставничества - это структурированный процесс передачи знаний и опыта от более опытных сотрудников (наставников) к новичкам или менее опытным коллегам (наставляемым). Основная цель системы наставничества - обеспечить развитие персонала, улучшить адаптацию сотрудников и повысить их продуктивность. Некоторые задачи системы: помощь в освоении обязанностей и понимании корпоративных стандартов; передача знаний и обмен опытом для повышения профессионального уровня сотрудников; поддержка в достижении карьерных целей; формирование корпоративной культуры, укрепление ценностей и норм компании. Основными видами наставничества являются: формальное - структурированный процесс с чётко определёнными целями, регулярными встречами и фиксированным сроком; неформальное - возникает спонтанно, без формальных рамок, сотрудники сами выбирают наставников; индивидуальное - один наставник работает с одним подопечным; групповое -

один наставник работает с группой сотрудников; обратное - наставляемый, обладающий определёнными навыками, обучает наставника новым технологиям или подходам; дистанционное - взаимодействие происходит удалённо с использованием современных технологий.

Разработка надёжной системы наставничества и профессионального развития для молодых специалистов в строительной отрасли - это не просто стратегические инвестиции, это обязательство перед будущим отрасли. Используя коллективные знания и опыт профессионалов в сочетании с целенаправленными инициативами по повышению квалификации, компания строительного сектора может обеспечить приток квалифицированных и гибких специалистов, готовых решать задачи завтрашнего дня.

Проблема 7. Не анализируются причины увольнений. Анализ причин увольнений важен для HR-специалистов, так как позволяет улучшить условия труда, снизить текучесть кадров и сохранить ценных сотрудников. Основными преимуществами анализа причин увольнений являются:

1)Выявление проблемных зон в организации. Например, если на этапе испытательного срока увольняется много новичков, это может быть признаком того, что нужно оптимизировать процесс адаптации.

2)Прогнозирование возможных увольнений. Анализ позволяет выявить «группы риска» среди сотрудников, например высококвалифицированных специалистов с длительным стажем работы, которые давно не получали повышения.

3)Защита репутации компании. Если предстоит увольнение из-за конфликтной ситуации или когда сотрудник не согласен с решением компании, анализ причин увольнения помогает подготовиться к возможным негативным отзывам.

4)Возможность удержать ценного сотрудника. Работник сможет указать, что стало причиной его ухода из компании, а работодатель по результатам анализа его ответа - предложить альтернативу (например, перевести в другой отдел или филиал компании в другой город). Таким образом, анализ причин

увольнений - это непрерывный процесс, который позволяет создать в компании здоровую атмосферу, способствующую удержанию талантов и росту бизнеса. При этом, для анализа причин увольнений также может применяться ИИ. Такие системы помогают прогнозировать риски ухода сотрудников, выявлять факторы, влияющие на решение покинуть компанию, и разрабатывать стратегии удержания.

Принцип работы. Алгоритмы ИИ анализируют данные о сотрудниках, включая информацию из корпоративных систем, опросы и другие источники. Затем система выявляет закономерности, которые могут сигнализировать о высокой вероятности увольнения, и ранжирует факторы по степени влияния. Результаты анализа используются для разработки рекомендаций по предотвращению увольнений, например, через предложение сотруднику вариантов решения проблемы (отпуск, обучающий курс и т. д.). Примеры разработок ИИ по причинам увольнений представлены в таблице 12.

Таблица 12- Примеры разработок ИИ по причинам увольнений[58]

№ п/п	ИИ	Описание
1	Платформа AMSTEF	Использует машинное обучение для анализа данных сотрудников, учитывает стаж, производительность и обратную связь. Алгоритмы предсказывают риск увольнения и помогают снизить текучесть кадров.
2	Сервис прогнозирования увольнений в компании «Ростелеком»	Модель анализирует порядка 50 факторов и ранжирует, на какой из них тот или иной фактор оказывает большее влияние. Например, учитываются изменение в модели поведения сотрудника, его настроение, интерес к мотивационным программам.
3	Система SimbirSoft	Использует алгоритмы машинного обучения для выявления скрытых взаимосвязей между признаками, которые влияют на решение об увольнении. Модель количественно оценивает важность этих факторов.

Итак, выше были описаны проблемные места в системе обучения кадров в организации АО «Жигулевские стройматериалы». Было выявлено, что обучение осуществляется только с помощью сторонних организаций, отсутствует корпоративный университет. При этом в процессе обучения не применяется искусственный интеллект, не осуществляется обучение по наиболее актуальным вакансиям, связанным с развитием цифровизации, роботизации и ИИ в строительстве. Для проведения опросов не используются специализированные

платформы, опрос и анкетирование осуществляется по старой технологии- на бумаге, отсутствует система наставничества, для получения обратной связи применяются устаревшие методы, не используются чат-боты и искусственный интеллект, не анализируются причины увольнений.

Несмотря на слабые места, имеется множество решений, которые в основном направлены на внедрение искусственного интеллекта и цифровизации. Таким образом, действующая система обучения требует совершенствования. Для того, чтобы подробнее рассмотреть рекомендации по улучшению обучения и развития персонала в компании АО «Жигулевские стройматериалы», перейдем к следующей главе выпускной квалификационной работы.

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в АО «Жигулевские стройматериалы»

3.1. Разработка программ наставничества

Система наставничества в корпоративном обучении представляет собой важный элемент организационного развития, способствующий эффективному обучению и улучшению профессиональных навыков сотрудников. В условиях современных изменений на рынке труда, когда уровень конкуренции растет, компании вынуждены пересматривать свои обучающие программы и внедрять современные технологии, такие как наставничество. Наставничество в компании АО «Жигулевские стройматериалы» может быть не только средством передачи опыта, но и важным инструментом для повышения мотивации, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Наставничество - это особый вид обучения молодых сотрудников, когда к ним прикрепляют специалистов с многолетним стажем в конкретной деятельности. Они передают уникальный опыт и учат тонкостям работы, которые невозможно получить на общих тренингах и курсах. Это помогает увеличить производительность труда и избежать непредвиденных ошибок на предприятии. С учетом изменений в экономической и социальной среде, АО «Жигулевские стройматериалы» сталкивается с необходимостью адаптации кадровой политики. Эффективная система наставничества может помочь в решении таких задач, как передача знаний, снижение текучести кадров и формирование корпоративной культуры. Наставничество, как завершающий этап процесса адаптации новых сотрудников, позволит значительно сократить время на вход в должность и повысить качество выполнения задач.

Для организации системы наставничества в АО «Жигулевские стройматериалы», необходимо сформировать Положение о наставничестве (Приложение Д). Это документ, регулирует принципы обучения стажеров при помощи высококвалифицированных сотрудников. Чтобы внедрить конкретные меры, до-

полнительно необходимо утвердить план работы, программу шефства над молодыми специалистами и другие документы.

Программа наставничества для АО «Жигулевские стройматериалы» будет состоять из следующих этапов: определение целей и разработка структуры программы; подбор наставников; подготовка наставников; запуск программы наставничества; оценка результатов программы наставничества; интеграция наставничества в корпоративную культуру АО «Жигулевские стройматериалы», таблица 13.

Таблица 13- Программа наставничества для АО «Жигулевские стройматериалы»

№ п/п	План программы	Описание
1	Определение целей	Цели: сократить время на адаптацию, повысить производительность и сохранить традиции корпоративной культуры
2	Разработка структуры программы	Наставничество будет добровольным, продолжительность будет составлять от 1 до 3 месяцев. Наставники будут встречаться с подопечными примерно раз в неделю. Для наставников необходимо внедрение надбавок к заработной плате в размере 20,0% от оклада.
3	Подбор наставников	Необходимо отобрать квалифицированные кадры, которые готовы делиться знаниями и активным опытом.
4	Обучение наставников	Организовать обучение на курсах наставников
5	Запустить программу	Нужно ознакомить всех сотрудников с программой, объяснить её цели и выгоды. В этом помогут информационные рассылки, встречи и презентации.
6	Оценить результаты	Нужно регулярно собирать обратную связь от участников программы, чтобы понять, что работает хорошо, а что требует доработок. Это позволит вовремя внести изменения и улучшить программу.
7	Интегрировать наставничество в корпоративную культуру	Нужно сделать наставничество неотъемлемой частью компании. Постоянно демонстрировать преимущества этого процесса, поощрять коллег быть наставниками, делиться успехами и вовлекать руководство в процесс.

Функциями наставника являются: консультирование новичка; введение его в корпоративную культуру фирмы; наблюдение над тем, как он решает поставленные задачи; составление плана профессиональной адаптации; организация обучающих мероприятий; поиск «слабых мест», рекомендации по их устранению; демонстрация положительного примера для подражания.

Однако, наставников тоже необходимо обучить. Обучение наставников в рамках программы наставничества на предприятии необходимо, чтобы эффективно передавать знания, завоевывать доверие и мотивировать подопечных. Основные направления обучения наставников представлены в таблице 14.

Таблица 14-Основные направления обучения наставников

№ п/п	Направления	Описание
1	Организация тренингов и семинаров	Они могут быть направлены на развитие лидерских навыков, эмоционального интеллекта и эффективного общения.
2	Предоставление ресурсов для самостоятельного обучения	Это может быть литература, успешные кейсы, доступ к корпоративной библиотеке.
3	Знакомство наставников с планом подготовки новичков и целями наставничества.	
4	Обучение методам обучения	Также важно выявить у наставников ошибки и научить их верному алгоритму работы.
5	Информирование наставников о результатах, которых должен достичь новичок после обучения.	
6	Обучение наставников преодолевать трудности и проблемы при обучении новичков, работе с возражениями	

Обучение наставников будет проводиться по плану, прописанному в положении о наставничестве в организации. Обучение на наставников может проходить дистанционно, вот несколько учебных организаций, где можно пройти обучение по наставничеству:

А) «Московская Бизнес Академия». Предлагает курс «Наставничество и управленческий коучинг». Обучение проходит дистанционно, есть возможность получить диплом о профессиональной переподготовке[32].

Б) «Нетология». Есть курс «Наставничество: ситуационное управление персоналом». Участники изучают основы ситуационного лидерства и учатся формировать план развития для сотрудников[34].

В) «Академия наставников». Занимается подготовкой, сертификацией и трудоустройством наставников проектной деятельности. Обучение возможно в очном и онлайн-формате[21].

Г) «iSpring Learn». На платформе есть цикл онлайн-курсов по наставничеству, состоящий из 7 модулей[57], рисунок 24.

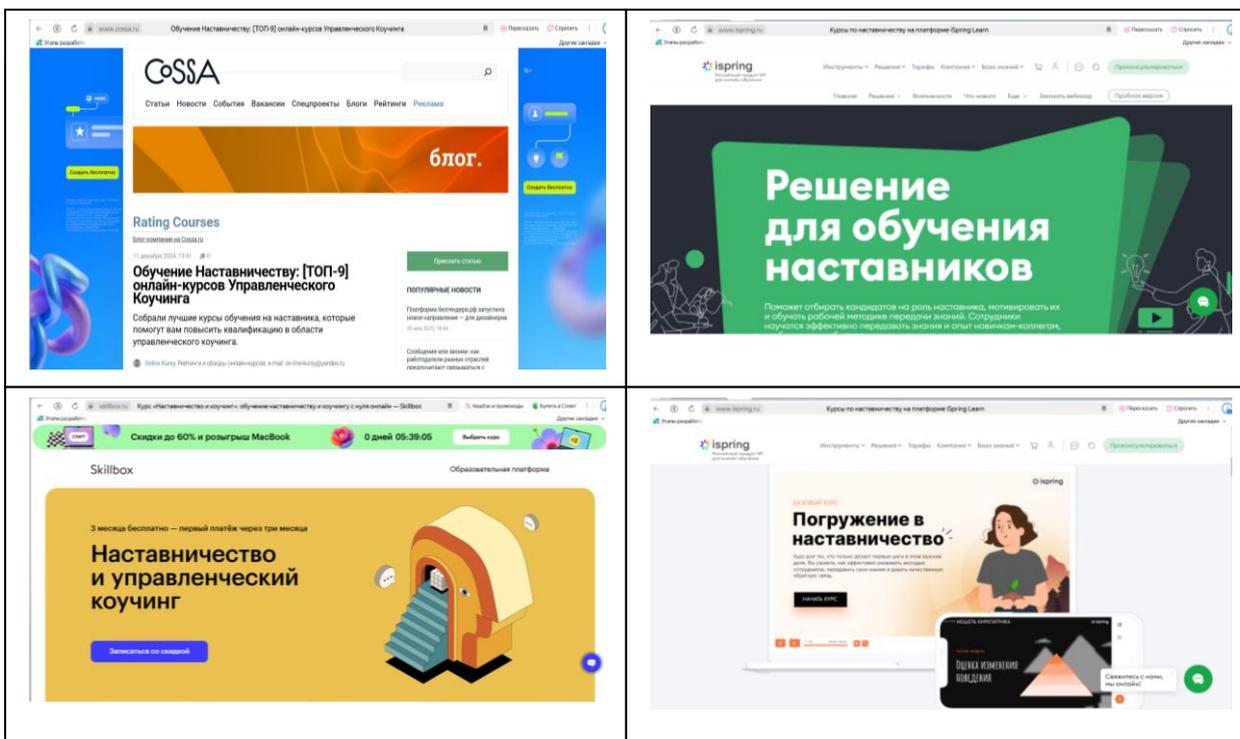


Рисунок 24 – Интернет-ресурсы по обучению на наставников[32][34][21][57]

Программа для обучения наставников включает в себя несколько модулей:

Модуль 1- Погружение в наставничество. Что такое адаптация и какие виды бывают, в чём смысл и ценность наставничества, какие задачи оно решает и кому необходим наставник.

Модуль 2- Хороший наставник, кто он. Как выбирать наставника и кто им может стать, какими навыками и качествами он должен обладать.

Модуль 3- Проклятие знания. Что означает термин «Проклятие знания», как это явление мешает обучению и как воздействует на наставника.

Модуль 4- Принципы обучения взрослых, лестница обучения и цикл Колба. Почему взрослых нужно учить иначе, как мотивировать таких учеников, что такое цикл Колба и как он помогает в организации обучения.

Модуль 5- Пятилистник наставничества. Как этот алгоритм помогает быстрее формировать определённые навыки, вложить знания в новичков и отследить их успехи в обучении.

Модуль 6. Постановка задач по SMART и обратная связь. Как правильно ставить задачи и цели, как планировать рабочее и личное время, а также как правильно давать обратную связь.

Модуль 7. Документы наставника. Где хранить информацию о новичке, как вести статистику по обучению, как заполнять отчет по наставничеству и как создать анкету обратной связи.

Разработка программы наставничества в компании АО «Жигулевские стройматериалы» является стратегически обоснованной мерой, направленной на оптимизацию процесса обучения и повышения уровня вовлеченности сотрудников. Применение различных моделей наставничества, адаптированных под реальные условия компании, позволит эффективно интегрировать новых сотрудников и улучшить качество работы всего коллектива. Наставничество не только способствует повышению профессиональных навыков, но и позволяет формировать корпоративную культуру, основанную на партнерстве и поддержке. Стоит отметить, что одного наставничества в целях улучшения обучения на предприятии будет недостаточно, необходимо внедрить новейшие методы и технологии, для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

3.2. Внедрение новых методов и технологий обучения

В рамках данной работы крайне сложно подробно описать множество новых методов для внедрения на предприятии компании АО «Жигулевские стройматериалы». Поэтому стоит остановиться на наиболее важных: 1) создание и развитие корпоративного учебного пункта; 2) внедрение чат-бота в процесс обучения; 3) внедрение ИИ моделирующего реальные рабочие ситуации в процессе обучения. Рассмотрим подробнее.

Мероприятие 1. Создание и развитие корпоративного пункта в АО «Жигулевские стройматериалы».

Учебный пункт на производстве - это структурное подразделение организации, которое осуществляет профессиональное и дополнительное профессиональное обучение сотрудников. Цель создания учебного пункта - поддержание и совершенствование высокого уровня квалификации работников, обеспечение предприятия квалифицированными кадрами. Основные задачи учебного пункта: подготовка новых рабочих начального уровня квалификации; переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям; повышение квалификации сотрудников; обучение в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности; методическая помощь службам и отдельным работникам в решении вопросов обучения кадров на производстве.

Прежде чем подробнее описать организацию учебного пункта в АО «Жигулевские стройматериалы», рассмотрим наиболее важный опыт внедрения учебного пункта на примере компании «Самарский Стройфарфор», который показывает, как предприятие может самостоятельно организовать обучение сотрудников, повысить квалификацию или освоить новую специальность.

История создания. Учебный пункт на заводе «Самарский Стройфарфор» был создан в 2015 году. Компания получила лицензию на обучение и разработала методические пособия и программы более чем по 30 специальностям. Цель - подготовить специалистов для производства сантехники и керамогранита, так как не все профессии доступны для освоения в сторонних учебных заведениях.

Программы обучения. Обучение в учебном пункте «Самарского Стройфарфора» включает: а) теоретические занятия в учебных классах; б) практику на рабочем месте с наставниками; в) аттестацию по окончании обучения. Также специалисты учебного класса проводят общие развивающие мероприятия: например, уроки ораторского мастерства, навыки управления временем, эффективные коммуникации. Участники обучения «Самарского Стройфарфора» отмечают, что наставники помогают освоить профессию и влиться в кол-

лектив. Некоторые сотрудники отмечают, что обучение позволяет понять, какую специальность хочется изучать дальше.

В 2023 году в учебном пункте «Самарского Стройфарфора» 70 сотрудников обучились новым профессиям, 32 из них стали литейщиками санитарно-строительных изделий на стенде. Теорию они изучили в учебном классе, а практические занятия проходили на своём рабочем месте. Кроме того, обучение позволяет сотрудникам повышать разряд, проходить переаттестацию по промышленной безопасности и охране труда.

Таким образом, изучив опыт «Самарского Стройфарфора», целесообразно его применить в АО «Жигулевские стройматериалы». В своей деятельности «Учебный пункт» будет руководствоваться действующим законодательством, приказами (распоряжениями) по обществу и Положением «Об учебном пункте». А создание корпоративного пункта будет состоять из нескольких этапов. Они включают инициацию процесса, планирование и разработку, реализацию проекта и контроль, рисунок 25.



Рисунок 25-Схема организации учебного пункта в АО «Жигулевские стройматериалы»

Этап 1. Инициация процесса. На этом этапе определяется, для каких целей создаётся учебный пункт, кто будет его организовывать и финансировать.

Например, для учебно-консультационного пункта (УКП) решение о его создании принимается руководителем органа местного самоуправления или руководителем организации, при которой он создаётся. В приказе (распоряжении) определяются место расположения пункта, порядок его работы, ответственные лица.

Этап 2. Планирование и разработка. Основными этапами планирования и разработки учебного пункта будут являться: а) исследование образовательной программы: необходимо учитывать требования ФГОС, особенности учебного пункта (материально-технические условия, педагогический состав); б) структурное оформление программы: определяется баланс дисциплин и форматов занятий, объём теории и практики; в) предметное проектирование и планирование занятий: преподаватели детализируют каждое занятие, формируют календарно-тематический план, готовят рабочую программу; г) составление расписания, в нём указывается время, место и вид занятий для каждой учебной группы; д) получение лицензии.

Рассмотрим подробнее про лицензию. В России образовательная деятельность требует лицензии - это касается ИП и юридических лиц. Лицензия на осуществление образовательной деятельности - это официальное разрешение от государства, которое даёт право оказывать услуги по обучению. Она подтверждает, что ИП или организация действует законно и соответствует требованиям безопасности, качества и профессиональных стандартов.

Разрешение выдаётся бессрочно, но может быть отозвано при нарушениях. Также есть вариант получить временное разрешение на год для учреждений в состоянии реорганизации. Лицензированием занимаются Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) и региональные министерства и комитеты в сфере образования. Процедура регулируется законами и другими нормативными актами, например постановлением № 1490. Госпошлина лицензии на образовательную деятельность составляет — 7500 рублей.

45 рабочих дней - это срок рассмотрения документов лицензирующим органом для получения лицензии на образовательную деятельность. Время отсчитывается со дня поступления надлежащим образом оформленных документов. Если во входящих документах есть недостатки, то срок будет отсчитываться со дня их выявления. Для получения временной лицензии срок составляет 10 рабочих дней со дня приёма заявления и прилагаемых к нему документов. Документ о лицензии или её дубликат изготовят в течение 3 рабочих дней. Без лицензии образовательные услуги считаются незаконными. Однако, для получения лицензии нужно соответствовать обязательным условиям.

1) Иметь помещения, подходящие по санитарно-эпидемиологическим нормам. Здания, кабинеты должны быть оборудованы для проведения занятий: находиться в жилых или деловых районах, не в промзонах, иметь моющиеся поверхности, обеспечивать хорошее освещение и вентиляцию, поддерживать комфортный микроклимат. Исключения: сетевая форма обучения, когда часть программы реализует партнёр, практическая подготовка на базе профильных организаций, дистанционное обучение.

2) Разработать и утвердить образовательные программы по государственным стандартам.

3) Для организаций (ООО) обязательно укомплектовать штат педагогическими работниками.

4) Обеспечить материально-техническую базу для реализации заявленных образовательных программ и охраны здоровья обучающихся.

Для оформления лицензии необходимы: заявление установленной формы; правоустанавливающие документы на помещения; учебные планы и программы; сведения о педагогических работниках; заключение Роспотребнадзора для очного обучения; документы о материально-техническом оснащении.

Оформление лицензии проходит в несколько этапов: подготовительный этап: перед подачей документов нужно разработать образовательные программы по ФГОС, оборудовать помещения в соответствии с требованиями

Роспотребнадзора, а также подготовить материально-техническую базу; оплата пошлины; подача документов; рассмотрение заявления и получение результата

Лицензирующий орган проводит проверку представленных документов. При положительном решении оформляется разрешение, данные о котором вносятся в Единый реестр учёта лицензий. Отказ в выдаче разрешения возможен при несоответствии условиям или предоставлении недостоверных сведений.

Этап 3. Реализация проекта. На этапе реализации учебного пункта проводятся занятия, консультации, тренировки. Для этого будут привлекаться штатные инструкторы, специалисты, прошедшие подготовку. Также на этом этапе оснащается учебно-материальная база: стенды, учебные пособия, технические средства обучения.

Основными элементами структуры учебного пункта АО «Жигулевские стройматериалы» будут являться: учебные помещения, помещения для практических занятий, учебно-материальная база, штат сотрудников, таблица 15.

Таблица 15-Основные элементы структуры учебного пункта АО «Жигулевские стройматериалы»

№ п/п	Элементы	Описание
1	Учебные помещения	Учебный класс
2	Помещения для практических занятий	Тренажёры, учебно-производственные мастерские, цехи предприятия
3	Учебно-материальная база	Технические средства обучения, стенды, наглядные пособия, учебно-методическую литературу.
4	Штат	Преподаватели, инструкторы, сотрудники, отвечающие за организацию учебного процесса

В настоящее время у компании АО «Жигулевские стройматериалы» имеется свободное помещение площадью 20 кв. м., которое может быть оборудовано под учебный класс. Для этого необходимо закупить 20 парт и 40 стульев, доску и другое, таблица 16.

Рассмотрим подробнее организацию учебной работы. Обучение в учебном пункте будет производиться без отрыва от производства: теорию сотрудники изучают в учебном классе, а практические занятия проходят непосредственно

венно на своём рабочем месте. Подготовка слушателей будет осуществляться в сроки указанные в учебных программах по профессиям.

Таблица 16-Единовременные расходы на организацию учебного пункта
АО «Жигулевские стройматериалы»

№ п/п	Учебно-материальная база	количество	Цена, руб.	Общая стоимость, руб.
1	Учебная парта	20	2900,00	58000,00
2	Стулья	40	1500,00	60000,00
3	Доска для учебного класса	1	8000,00	8000,00
4	Канцелярские товары (бумага и прочее)	-//-	10000,00	10000,00
5	Наглядные пособия	-//-	20000,00	20000,00
6	Неучтенные расходы	-//-	15000,00	15000,00
7	Получение лицензии		7500,00	7500,00
	Итого	-//-	-//-	178500,00

Обучение будет осуществляться по учебным планам и программам утвержденными генеральным директором АО «Жигулевские стройматериалы» и согласованными с вышестоящими ведомствами (Ростехнадзор РФ, Комитет по труду и занятости населения Самарской области) на русском языке.

Планирование и учет учебной работы будет проводиться в соответствии с нормативами, утвержденными законодательством РФ. Учебный процесс в Учебном пункте АО «Жигулевские стройматериалы» будет включать в себя теоретическое и производственное обучение.

В работе корпоративного учебного пункта АО «Жигулевские стройматериалы» будут использоваться:

1)Интерактивные методы. Используются электронные курсы, тесты, видеоролики, презентации, подкасты, квизы, диалоговые тренажёры.

2)Обучение через общение между сотрудниками (peer-to-peer). Более опытные работники делятся знаниями и навыками с менее опытными коллегами.

3)Наставничество. Опытные сотрудники помогают новичкам адаптироваться и развиваться, передают не только теоретические знания, но и практический опыт.

Производственное обучение по рабочим профессиям будет проводиться на рабочих местах. При этом, будут установлены следующие формы контроля знаний: квалификационная (пробная работа), экзамен. Знания будут оцениваться экзаменационной комиссией по согласованию (бальный, зачёт и т.д.). В Учебном пункте будет установлен следующий режим занятий: продолжительность академического часа 45 минут; предельная дневная нагрузка – не более восьми академических часов; продолжительность лекции (занятия) по расписанию 45, 90 минут; продолжительность между лекциями 15 минут.

Возможно проведение занятий в дневное и вечернее время. Для повышения эффективности образовательного процесса Учебно-методический совет будет иметь право вносить изменения в режим занятий. Режим практических занятий будет определяться режимом рабочего времени установленного в организации. На период практических занятий Слушатели будут закрепляться за высококвалифицированными рабочими. Осуществление квалификационных экзаменов будет проводиться в комиссии предприятия.

Зачисление кандидатов на обучение будет производиться по мере набора групп на основании заявок (на подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников) от руководителей структурных подразделений и приказа по предприятию с указанием Ф.И.О. Зачисленные на курсы должны пройти медицинскую комиссию. Определяющую их пригодность к выполняемой работе по профессии. Отчисление слушателей возможно в следующих случаях: при нарушении внутреннего распорядка Учебного пункта; неявки или пропуска занятий без уважительной причины; при нежелании усвоить программу; при нахождении на занятиях под воздействием алкогольных или наркотических веществ; по личному заявлению слушателя с указанием причины.

Штат учебного пункта будет формироваться из числа специалистов прошедших специальную подготовку и аттестацию по промышленной безопасности и охране труда, обладающими необходимыми знаниями по профессиям по которым ведут преподавательскую работу и имеющими стаж руково-

дующей и преподавательской работы. Штат учебного пункта будет утверждаться приказом генерального директора в соответствии с производственной программой обучения на текущий год.

Руководство учебным пунктом будет осуществляться начальником учебного пункта, который будет назначаться и освобождаться от занимаемой должности приказом генерального директора. Для проведения обучения будут приглашаться специалисты из числа преподавателей высших учебных заведений города Жигулёвск Самарской области, а в частности из следующих организаций: 1) Волжский университет имени В. Н. Татищева. Адрес: ул. Гидростроителей, 10; 2) Тольяттинский государственный университет (представительство). Адрес: ул. Мира, 22; 3) «Реавиз». Адрес: ул. Первомайская, 10, корп. 9; 4) Самарский институт открытого образования. Адрес: ул. Ленина, 1, оф. 108; 5) Поволжский государственный университет сервиса, представительство. Адрес: ул. Пионерская, 23, каб. 2, 4. Структуру учебного пункта можно представить в виде схемы, рисунок 26.

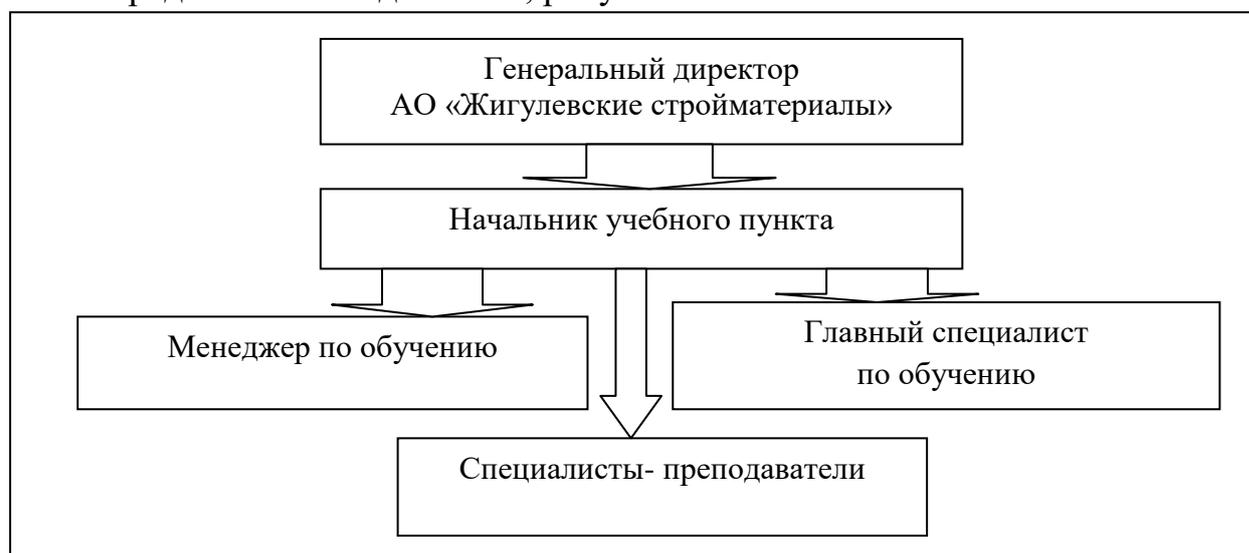


Рисунок 26-Структура управления учебным пунктом компании АО «Жигулевские стройматериалы»

Итого планируется привлечь для обучения 6 специалистов, которые будут обучать по 30 программам обучения: Строительная испытательная лаборатория; методы оценки прочности и контроля качества цемента, бетона и сухих смесей; Производство строительных материалов, изделий и конструкций;

Лабораторные испытания дорожно-строительных материалов; Основы законодательства в строительстве; Строительное материаловедение; Современные технологии возведения зданий; Ценообразование и сметное дело в строительстве; Технологические процессы в строительстве; Управление проектами в строительстве; Городское строительство и хозяйство; Строительство зданий и сооружений; Ценообразование и сметное нормирование в строительстве; Безопасность строительства; Прораб; Строительство зданий и сооружений 1 и 2 уровней ответственности; Техническая защита информации ограниченного доступа; Промышленное и гражданское строительство; «Специалист по строительству особо опасных, технически сложных и уникальных объектов (6 уровень квалификации)»; Специалист в области планово-экономического обеспечения и строительного производства»; Строительный контроль (Особо опасные, технически сложные и уникальные объекты); Эксплуатация гражданских зданий; Специалисты по Data Science; Системный аналитик; Основы использования искусственного интеллекта; Проектирование систем искусственного интеллекта и др.

Расходы на оплату труда специалистов- педагогов в год составят 212,00 тыс. руб. При расчете этой суммы учитывается часовая ставка в сумме 300,00 руб. и количество академических часов (Подробный расчет представлен в Приложении Ж).

Кроме специалистов-педагогов, для работы учебного центра АО «Жигулевские стройматериалы» требуется привлечение дополнительных специалистов. Это могут быть работники предприятия, в том числе и специалисты отдела кадров. Для того, чтобы сотрудники осуществляли деятельность в учебном пункте необходимо предусмотреть надбавки к заработной плате специалистам в пределах 50,0% дополнительно к имеющимся надбавкам. Таким образом, расходы на оплату труда сотрудникам учебного центра АО «Жигулевские стройматериалы» в количестве 3 человек увеличатся на 50,0%. Так как средняя заработная плата на предприятии составляет 45,0 тыс. руб. в год оплата трех сотрудников составляет 1620,0 тыс. руб. При начислении премии на

50,0% оплата труда работников учебного пункта составит 2430,0 тыс. руб. в год. Таким образом, расходы на оплату труда увеличатся на 810,0 тыс. руб. При этом, возникнет экономия, так в частности ранее компания тратила 19000,00 тыс. руб. на обучение, а внедрение учебного пункта сократит эти расходы, но произойдет рост расходов на оплату труда работникам учебного центра на 810,0 тыс. руб. и расходы на оплату труда педагогам (Приложение Ж). Таким образом, расходы на обучение существенно более, чем в 10 раз и составят 1200,90 тыс. руб. в год. В основном такая экономия произойдет из-за того, что не будет происходить простой производства, таблица 18.

Таблица 18-Сравнительный анализ системы обучения до и после внедрения корпоративного пункта в АО «Жигулевские стройматериалы»

Показатели	Система обучения до организации учебного пункта	Система обучения после организации учебного пункта
Место обучения	Курсы повышения квалификации	Учебный класс на предприятии.
Форма обучения	С отрывом от производства	Без отрыва от производства
Количество обучающихся, чел.	63	150
Общее количество программ обучения	10	30
Единовременные затраты на организацию учебного пункта, тыс. руб.	-//-	178,50
Доплата специалистам учебного пункта, тыс. руб.	-//-	810,00
Расходы на оплату педагогам, тыс. руб.	-//-	212,40
Расходы на обучение(в т.ч потери с простоем производства), тыс. руб.	18365,97	1200,90

Следовательно, управленческие расходы сократятся на 10,89% и составят 145519,0 тыс. руб., рисунок 27.

Этап 4. Контроль и завершение. В процессе реализации проекта будет осуществляться мониторинг достигнутых результатов. Это включает сверку с календарным планом, оценку качества выполненных работ, анализ возникающих трудностей и проблем. По итогам реализации проекта будет проведе-

на итоговая оценка. Оцениваться будут достигнутые результаты, также будут определяться перспективы развития учебного пункта.

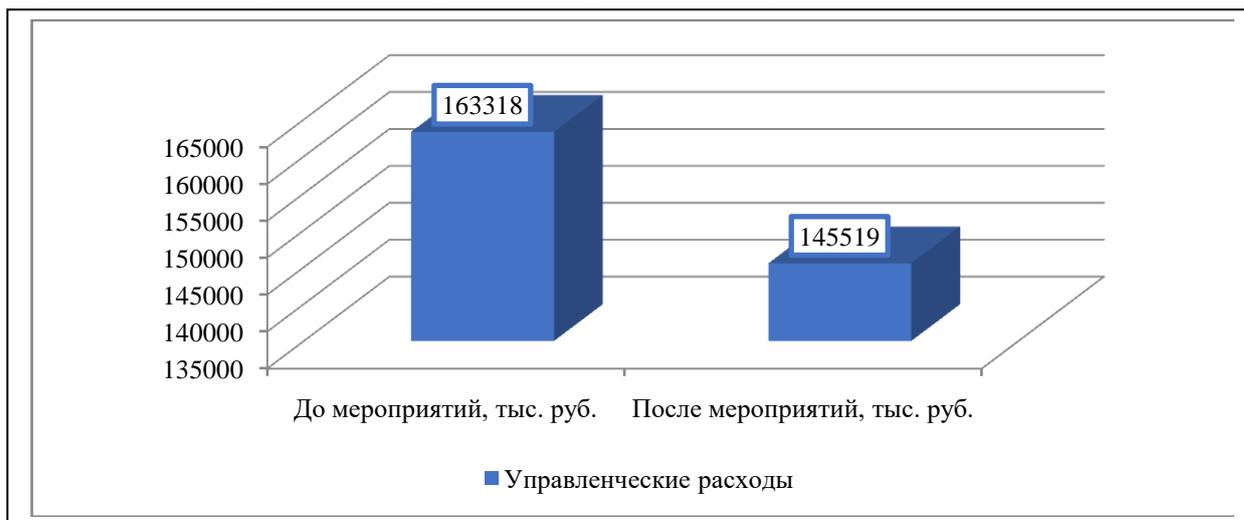


Рисунок 27- Управленческие расходы до и после внедрения мероприятия: организация учебного пункта в компании АО «Жигулевские стройматериалы»

Стоит отметить, что организовывать учебный пункт компания АО «Жигулевские стройматериалы» может как самостоятельно или с привлечением необходимых специалистов. В настоящее время существует не мало компаний, которые занимаются созданием образовательного бизнеса. Например, компания «360 MEDIA». Это профессиональная команда, которая готова с нуля организовать корпоративный университет или учебный пункт- от стратегии до digital-инфраструктуры. Организация поможет проработать методологию и сделать уверенный шаг в сфере корпоративного обучения. Компания обещает, что за 30 дней создаст образовательный бизнес, автоматизирует все процессы, рисунок 28. Основными этапами являются: 1. Запуск проекта; 2. Сопровождение проекта[45].

Мероприятие 2. Внедрение чат-бота в процесс обучения. В настоящее время множество компаний занимаются производством чат-ботов. Одной из них является ООО «Дэвикон», которая предлагает обучать сотрудников с платформой Personik, рисунок 29[41]. Преимуществами чат-бота «Personik» в обучении являются:

1)Простота. Для взаимодействия с ботом не требуется дополнительная подготовка. Обучение в боте будет под силу сотрудникам любого возраста. Интерфейс максимально прозрачный - можно вводить текст или использовать меню.

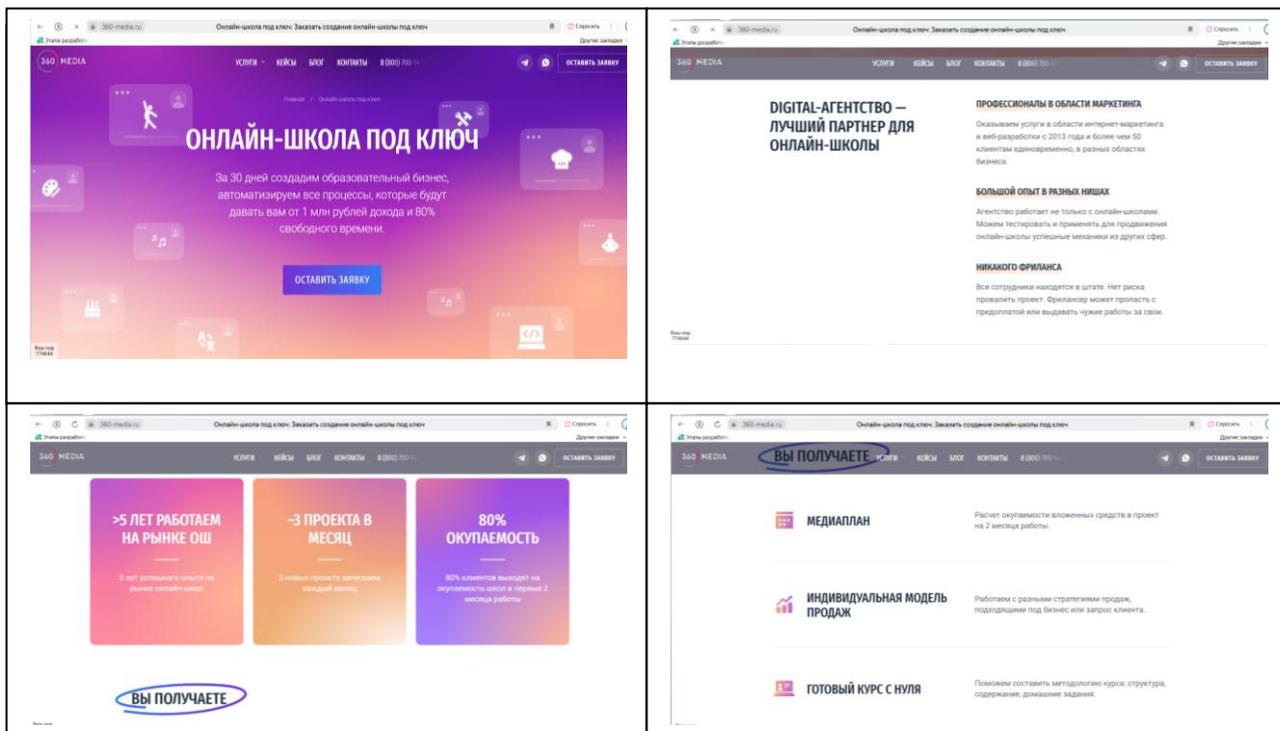


Рисунок 28—Официальный сайт компании «360 MEDIA»[45]

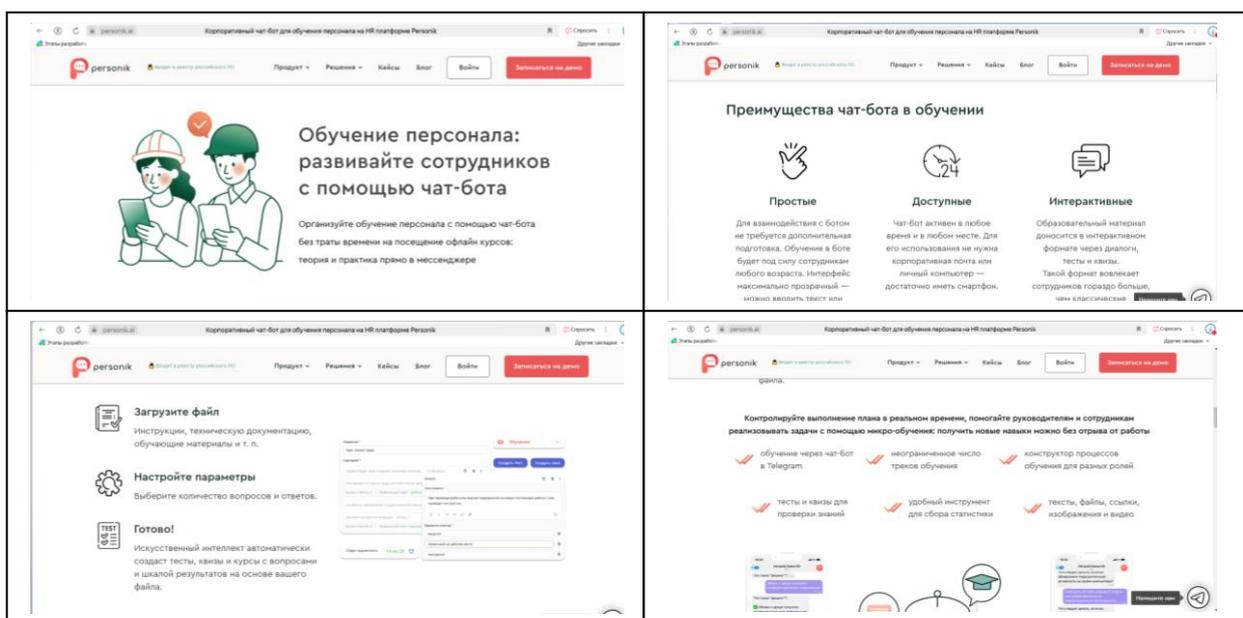


Рисунок 29-Официальный сайт компании ООО «Дэвикон»[41]

2)Доступность. Чат-бот активен в любое время и в любом месте. Для его использования не нужна корпоративная почта или личный компьютер - достаточно иметь смартфон.

3)Интерактивность. Образовательный материал доносится в интерактивном формате через диалоги, тесты и квизы. Такой формат вовлекает сотрудников гораздо больше, чем классические информационные материалы. ИИ создаст обучающие материалы по документам, для этого необходимо загрузить файл, настроить параметры. Искусственный интеллект автоматически создаст тесты, квизы и курсы с вопросами и шкалой результатов на основе вашего файла.

Возможности обучения с Personik: план обучения; тестирование сотрудников; оценка обучения персонала; HR аналитика обучения. С помощью Personik можно избавиться от бумажной волокиты - создать план обучения персонала в платформе и реализовать его с помощью цифровых инструментов. Сотрудники будут получать материалы и закреплять знания через чат-бота в Telegram. Также можно выбирать длительность обучения, время отправки образовательных материалов и аудиторию. Чат-бот поддерживает не только текстовые сообщения, но также ссылки, файлы, изображения и видео. Настраивать курсы можно так как удобно. Удобный конструктор позволяет создавать автоматизированные сценарии для любых задач. Сопровождение сотрудников в процессе оффлайн обучения или полноценные онлайн курсы - виртуальный помощник Personik справится с любой задачей.

Кроме этого, имеется возможность контролировать выполнение плана в реальном времени, помогать руководителям и сотрудникам реализовывать задачи с помощью микро-обучения: получить новые навыки можно без отрыва от работы: обучение через чат-бот в Telegram; тесты и квизы для проверки знаний; удобный инструмент для сбора статистики; конструктор процессов обучения для разных ролей; неограниченное число треков обучения; тексты, файлы, ссылки, изображения и видео.

Обучение в Personik подходит компаниям: а) тем, у кого нет собственной обучающей платформы или LMS системы; можно создавать собственные обучающие курсы и проверять знания сотрудников с помощью тестов и квизов; б) тем, кто уже пользуется обучающими платформами (LMS системами): можно сопровождать сотрудников, проходящих обучение в других платформах; чат-бот Personik напомнит сотрудникам об их обучении и поможет освежить знания по пройденному материалу; в) тем, кто хочет расширить возможности адаптации и онбординга: можно дополнить текущий функционал адаптации за счет внедрения обучающих практик: квизы о миссии, ценностях, стратегии компании, ассортименте и т.д. Сотрудники больше узнают о компании и лучше усваивают необходимую информацию в интерактивном формате «вопрос-ответ-объяснение»[41].

Мероприятие 3. Внедрение ИИ моделирующего реальные рабочие ситуации в процессе обучения. Наиболее известными программами с упражнениями, моделирующими реальные рабочие ситуации являются:

А) «Айлогика». Предлагает систему на базе искусственного интеллекта для обучения персонала. Система имитирует реальные рабочие сценарии, анализирует действия сотрудников и предлагает пути для улучшения (ailogica.ru)[28].

Б) «РискПроф Тренажеры». Сервис предлагает практические занятия в виртуальной производственной среде. Это электронная модель предприятия, которая позволяет использовать разные сценарии, в том числе и погодных условий (riskprof-r.creatium.site)[47].

В) «Сноровка Pro». Предлагает виртуальный (VR) тренажёр «Оценка рисков на промышленных предприятиях» с интеграцией искусственного интеллекта. Тренажёр охватывает пять локаций, каждая из которых моделирует реальные рабочие условия (snorovka.pro)[48].

Г) «Курсорика». Предлагает электронные курсы, в которых упражнения и кейсы моделируют реальные рабочие ситуации. Например, есть курс по ин-

формационной безопасности, где пользователь допускает ошибки в безопасной среде и избегает их на рабочем месте (kursorika.ru), рисунок 30[29].

Виртуальная производственная среда – это электронная модель производственного предприятия, состоящая из территории, производственных и административных помещений, оборудования, работников и технологических процессов, которая позволит пройти обязательную практическую подготовку с помощью интерактивных тренажеров. ВПС позволяет использовать разные сценарии, в том числе и погодных условий: день, ночь, туман, дождь и пр. Поэтому ВПС может использоваться при проведении инструктажей и обучении.

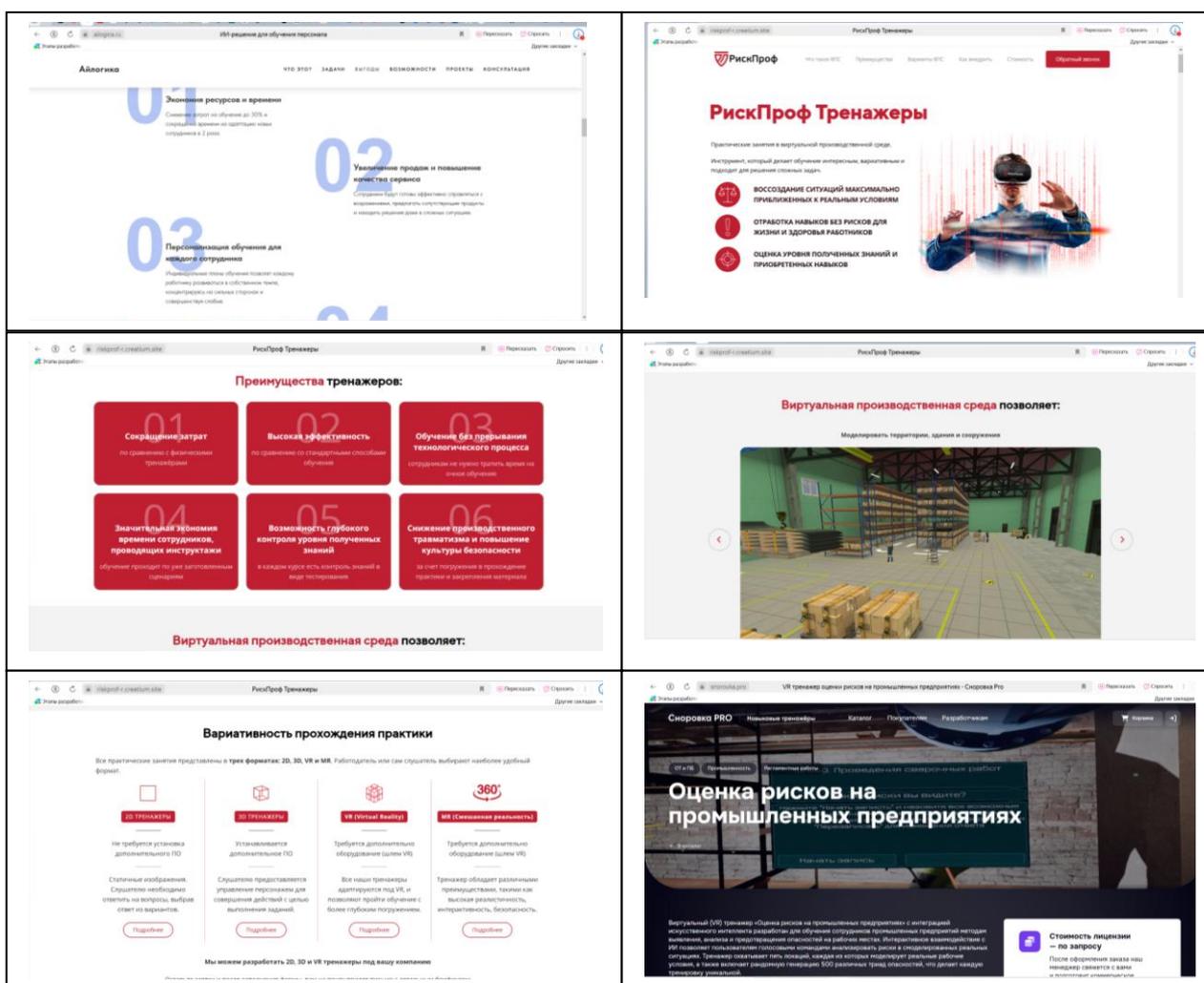


Рисунок 30- Компании производители ИИ с упражнениями, моделирующими реальные рабочие ситуации для обучения сотрудников[47][28][48]

Виртуальный (VR) тренажер «Оценка рисков на промышленных предприятиях» с интеграцией искусственного интеллекта разработан для обуче-

ния сотрудников промышленных предприятий методам выявления, анализа и предотвращения опасностей на рабочих местах. Интерактивное взаимодействие с ИИ позволяет пользователям голосовыми командами анализировать риски в смоделированных реальных ситуациях. Тренажер охватывает пять локаций, каждая из которых моделирует реальные рабочие условия, а также включает рандомную генерацию 500 различных триад опасностей, что делает каждую тренировку уникальной.

Отрабатываемые навыки: распознавание и анализ потенциальных опасностей; использование голосового взаимодействия с ИИ для оценки рисков; оперативное реагирование на опасные ситуации; применение мер по предотвращению аварий; обучение работе в различных условиях и средах. Виртуальный тренажер предназначен для обучения специалистам следующих профессий: инженер по охране труда; электромонтер; оператор технологического оборудования; работник нефтехимической промышленности; стропальщик; крановщик; слесарь-ремонтник; контролер технического состояния оборудования. Задачи тренажера: формирование у сотрудников навыков по выявлению и предотвращению опасных ситуаций на производстве, а также повышение их готовности к нештатным ситуациям. Для предприятий тренажер «Оценка рисков на промышленных предприятиях»: это тренировка сотрудников на реальных сценариях, моделирующих производственные риски; оценка готовности персонала к выявлению и предотвращению опасностей; адаптация новых сотрудников к условиям работы.

Итак, выше были рассмотрены мероприятия, направленные на внедрение част-бота, ИИ с виртуальной реальностью для обучения, а также создание и развитие корпоративного обучения компании АО «Жигулевские стройматериалы». Однако, для наилучшего качества обучения, необходимо внедрение системы оценки и обратной связи, для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

3.3. Создание системы оценки и обратной связи

Инновации в создании системы оценки обучения персонала включают новые методы и инструменты, которые делают процесс более точным, персонализированным и ориентированным на данные. Для оценки персонала целесообразно внедрить платформу «Моя команда», рисунок 31[40].

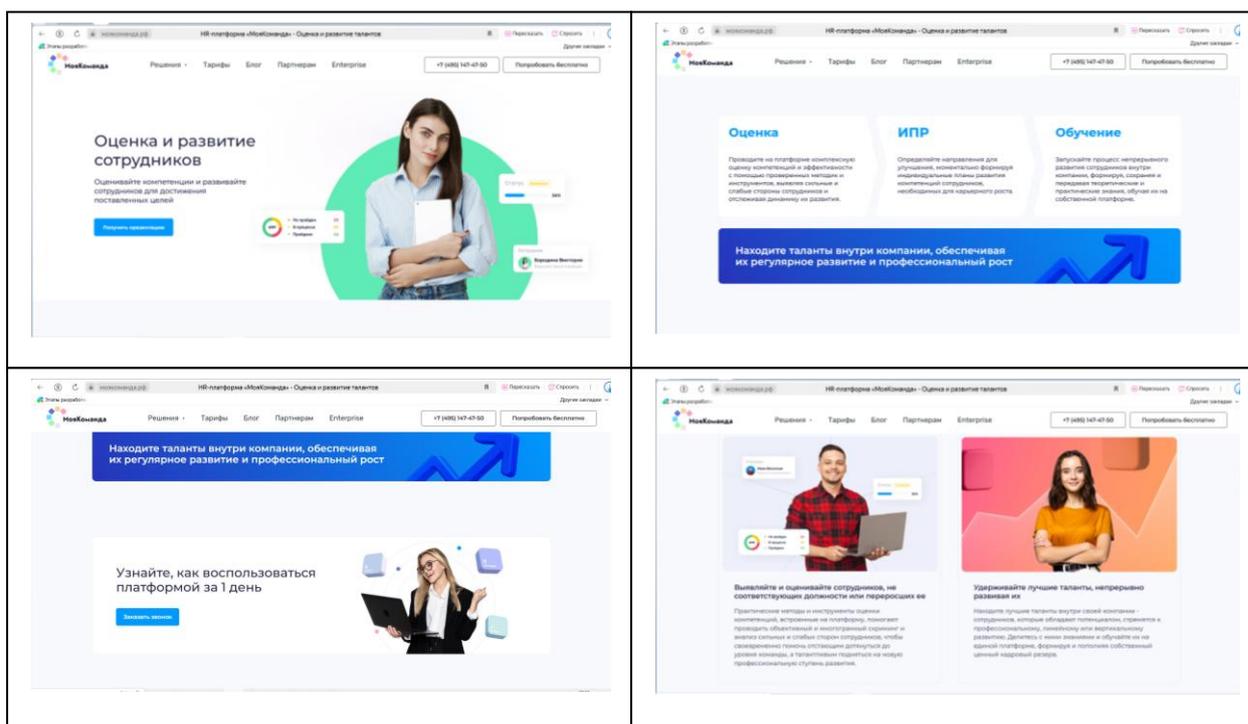


Рисунок 31-Платформа «Моя команда» для оценки и развития сотрудников[40]

Возможности и инструменты для оценки и развития сотрудников на платформе: «Моя команда»:

1) Регулярная оценка сотрудников с любой точки зрения. Можно оценивать эффективность и компетенции сотрудников по методу 360 градусов, вовлекая в процесс руководителей, коллег, подчиненных включая самооценку для сравнения результатов. Имеется возможность проведения технических интервью 1-на-1 с сотрудниками, обсуждая их сильные и слабые стороны, KPI, достижение целей по OKR, карьерные ожидания[40]. Также можно находить таланты через оценку эффективности сотрудников с помощью матрицы 9-Вох. Матрица 9-Вох (или матрица потенциала и производительности) - инструмент управления талантами, который помогает оценивать сотрудников по двум

ключевым параметрам: текущая результативность и потенциал для дальнейшего развития. Цель матрицы - связать инициативы по управлению талантами и развитию с тем, где они приносят наибольшую пользу[42].

2) Имеется возможность создания индивидуальных планов развития с учетом результатов оценки. Создавать планы развития и строить модели компетенций с учетом результатов оценки способностей сотрудников. Также можно развивать их до необходимого уровня, назначая им цель развития, обучающие материалы и курсы. С помощью платформы можно вести наглядный мониторинг и итоговую оценку результатов прохождения плана развития через статусы, а также на регулярных встречах 1-на-1 и с помощью повторных оценок 360. По итогу успешного прохождения плана развития, можно будет поднимать сотрудников по карьерной лестнице и включать в кадровый резерв.

3) Накапливать, хранить и передавать знания в едином корпоративном пространстве. Имеется возможность оформления знания в виде наглядных статей с материалами, распределяя их по категориям знаний и добавляя теги, загружать необходимые медиафайлы, чтобы дополнить статьи, управлять правами доступа к знаниям, а с помощью сквозного поиска быстро находить нужную информацию.

4) Обучать и развивать сотрудников в собственной системе обучения (LMS). Имеется возможность создавать обучающие курсы в конструкторе, добавляя в них необходимые материалы и медиафайлы, проводить тестирование прямо на платформе, чтобы оценить уровень освоения курсов. Удобно распределять курсы по категориям, добавлять теги и формировать учебные потоки. Также можно вести рейтинг учеников на основе баллов, набранных за выполненные задания и решенные тесты[40].

Кроме этого, для совершенствования обратной связи необходимо внедрение портала «Пряники». В настоящее время существует множество платформ, которые позволяют проводить опрос и собирать обратную связь. Портал «Пряники» - это один из наиболее известных ресурсов. Сбор обратной связи на портале «Пряников» может быть организован разными способами: это

и простые голосования на базе корпоративной соцсети, и peer-tp-peer recognition, и сервис быстрых фидбеков, и даже приложение для оценки эмоционального состояния сотрудников «Цвет настроения». Ну а комплексную обратную связь в виде пульс-опросов или опросов лояльности, вовлеченности с планировщиком и подробной статистикой, можно собирать с использованием модуля «Опросники», рисунок 32[38].

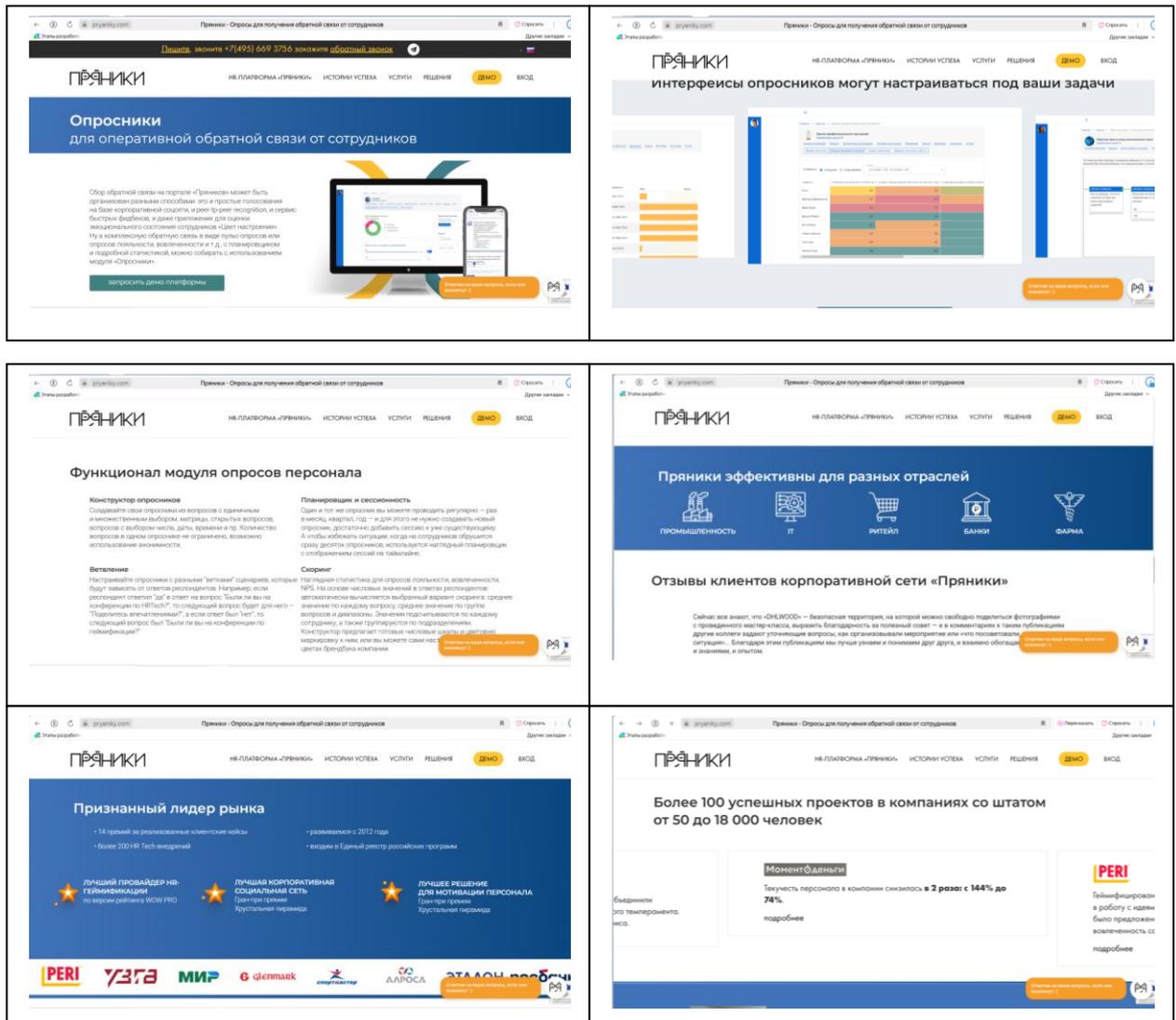


Рисунок 32- Платформа «Пряники»[38]

Функционал модуля опросов персонала в портале «Пряники»:

1) Конструктор опросников. Можно создавать свои опросники из вопросов с единственным и множественным выбором, матрицы, открытых вопросов, вопросов с выбором числа, даты, времени и пр. Количество вопросов в одном опроснике не ограничено, возможно использование анонимности.

2)Планировщик и сессионность. Один и тот же опросник можно проводить регулярно - раз в месяц, раз в квартал, раз в год - и для этого не нужно создавать новый опросник, достаточно добавить сессию к уже существующему. А чтобы избежать ситуации, когда на сотрудников пришлось сразу десяток опросников, используется наглядный планировщик с отображением сессий на таймлайне.

3)Ветвление. Имеется возможность настраивать опросники с разными «ветками» сценариев, которые будут зависеть от ответов респондентов.

4)Скоринг. Наглядная статистика для опросов лояльности, вовлеченности, NPS. На основе числовых значений в ответах респондентов автоматически вычисляется выбранный вариант скоринга: среднее значение по каждому вопросу, среднее значение по группе вопросов и диапазоны. Значения подсчитываются по каждому сотруднику, а также группируются по подразделениям. Конструктор предлагает готовые числовые шкалы и цветовую маркировку к ним, или вы можете сами настроить отображение в цветах брендбука компании.

5)Управление аудиториями. Опросники могут назначаться на всех сотрудников, а могут - на отдельные аудитории: по профессиональному признаку, организационной принадлежности, географии и другим признакам.

6)Статистика и отчеты. По каждому опроснику формируется наглядный срез статистики, который позволит быстро оценить результаты, но также их можно выгрузить подробный Excel-отчет, в том числе по ответам на открытые вопросы[38].

Итак, выше были описаны мероприятия. Направленные на совершенствование системы обучения и оценки персонала. В основном все эти меры - внедрение ИИ и чат –ботов в процесс обучения. Стоимость всех мероприятий может составлять не более 3000,00 тыс. руб. Так как в среднем каждый программный продукт искусственного интеллекта стоит 500,0 тыс. руб. Так как компания АО «Жигулевские стройматериалы» является крупной, то профинансировать данные мероприятия сможет из собственных источников или

чистой прибыли. Крайне сложно сказать, на сколько именно произойдет рост показателей вовлеченности и удовлетворенности, на сколько увеличится производительность и снизится текучесть кадров. Однако, можно обратиться к реальным кейсам, предприятиям, которые уже внедрились ИИ в процесс обучения. Так, в частности, по результатам опросов, проведенных в 2024 году, уровень удовлетворенности студентов после внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в учебный процесс возрос на 35,0% [31] Это связано с тем, что ИИ создаёт более интерактивный и персонализированный опыт обучения, подстраивая контент под интересы и потребности студентов [38] По данным исследования IBM, использование ИИ в образовательных платформах может увеличить вовлечённость студентов на 25,0%, а также улучшить результаты обучения на 30,0% [58]. Таким образом, после внедрения ИИ можно ожидать, что уровень вовлеченности составит 55,0%, уровень удовлетворенности сформируется на уровне 71,0%, рисунок 33.

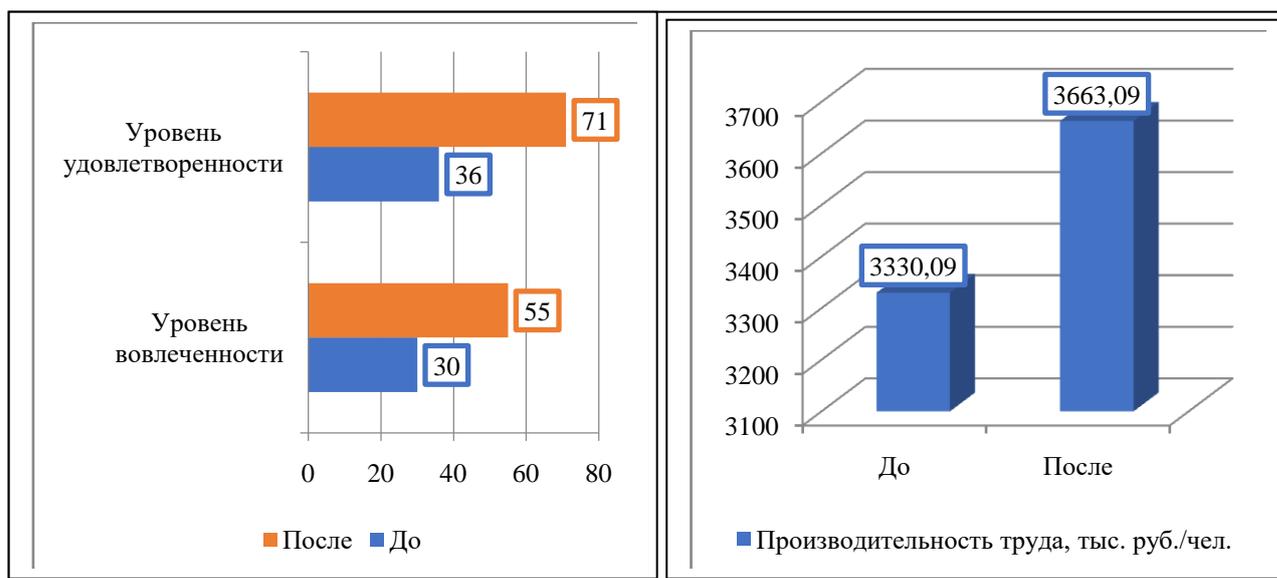


Рисунок 33-Показатели эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию обучения в АО «Жигулевские стройматериалы»

Интересный факт исследований: использование ИИ снижает уровень стресса у студентов на 30,0%. Они становятся более уверенными, зная, что всегда могут рассчитывать на помощь нейросети в учебном процессе. По данным исследователей, регулярное использование нейросетей помогло улучшить оценки студентов в среднем на 15,0%. Также нейросеть способствует разви-

тию критического мышления. Она не просто дает готовые ответы, но и побуждает студентов обдумывать предлагаемые решения. Студенты учатся анализировать информацию, сравнивать разные точки зрения и делать самостоятельные выводы.

Таким образом, искусственный интеллект не заменяет традиционное образование, а лишь усиливает его, делая обучение более продуктивным и комфортным. Его применение следует рассматривать как важную составляющую современного образовательного процесса, направленного на развитие интеллектуальных способностей и профессиональных навыков будущих специалистов.

Искусственный интеллект внедренный в процесс обучения также позволяет повышать производительность и снижать текучесть кадров. Согласно отчёту McKinsey, организации, активно использующие ИИ, сообщают о росте производительности от 10,0% до 40,0%. Особенно заметны улучшения в сферах, где ИИ используется для автоматизации рутинных задач, анализа больших данных и оптимизации процессов[43]. Если предположить, что на аналитическом предприятии производительность вырастет в пределах 10,0%, то показатель сформируется в сумме 3663,09 тыс. руб./чел., рисунок 33.

Другие примеры исследований показывают, что внедрении ИИ в обучение позволило снизить текучесть кадров в Leroy Merlin. Алгоритм на базе ИИ сократил текучесть кадров на 17,0%, вовремя предлагая менеджерам курсы по управлению стрессом [24]. Уменьшение текучести кадров в одной из розничных сетей. Внедрение нейросетевой системы для отбора кандидатов на массовые позиции привело к снижению текучести кадров в первые 3 месяца работы на 38,0% [26]. Снижение текучести кадров в компании Института «Навигатор». Система ИИ предсказала уход нескольких ключевых сотрудников ещё до того, как они выразили намерение покинуть компанию, что позволило удержать их [58]. Таким образом, если ориентироваться на минимальные показатели и предположить, что внедрение ИИ в процесс обучения в компании АО «Жигу-

левские стройматериалы» позволит сократить текучесть на 17,0%, она снизится в планов периоде до нулевого уровня, рисунок 34.

Таким образом, рассмотренные показатели являются прогнозируемыми, какие они будут на самом деле, покажет время. В любом случае, система обучения персонала в компании АО «Жигулевские стройматериалы» требует совершенствования, а предложенные пути позволят компании не только повысить обучаемость сотрудников, но и в целом поднимет управление компанией на новый управленческий уровень.

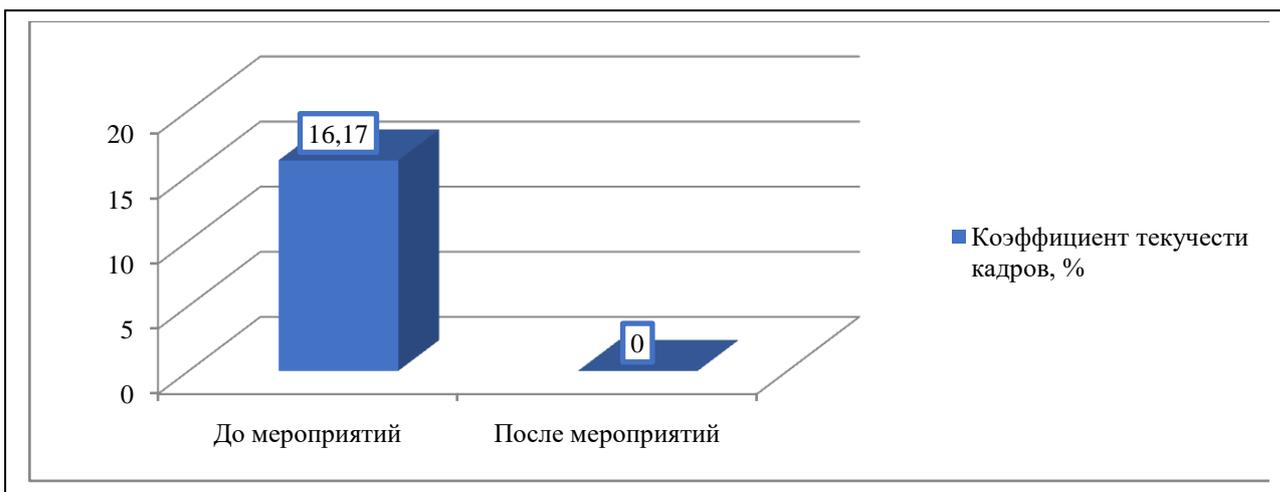


Рисунок 34 -Показатели коэффициента текучести кадров от внедрения мероприятий по совершенствованию обучения в АО «Жигулевские стройматериалы»

В результате мероприятий, уровень вовлеченности и уровень удовлетворенности возрастут на 35,0% и 25,0% соответственно, производительность труда вырастет минимум на 10,0%, текучесть кадров сократится на 17,0%, управленческие расходы сократятся более чем на 10,0%. Финансирование всех мероприятий может осуществляться за счет чистой прибыли компании, которой у нее более чем достаточно. Стоит обратить внимание на то, что успешное внедрение предложенных мероприятий должно осуществляться комплексно, с акцентом на вовлеченность и поддержку руководства, а также на создание среды, способствующей профессиональному развитию каждого сотрудника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была осуществлена комплексная оценка и совершенствование системы обучения персонала в АО «Жигулевские стройматериалы». Компания АО «Жигулевские стройматериалы», которая является акционерным обществом и входит в состав холдинга «ЦЕМ-РОС». Была основана в 1958 году. Предприятие представляет собой единый комплекс по производству строительных материалов - цемента и нерудных материалов. Для эффективной деятельности на предприятии разработана линейно-функциональная структура управления. Генеральный директор, который координирует работу всей компании. Под его руководством действуют несколько заместителей, каждый из которых управляет специфическими областями: управление производственными процессами, общие вопросы и финансы.

Среднесписочная численность работников компании АО «Жигулевские стройматериалы» в 2024 году составила 272 человека, в динамике наблюдается снижение показателя. По структуре наибольший удельный вес приходится на рабочих, в 2024 году их доля составила 79,04%. Небольшой удельный вес в структуре численности занимают руководители (9,19%) и специалисты (11,76%). По гендерному признаку большинство работников на предприятии - мужчины, их доля составила 68,75%, меньшая доля приходится на женщин, по состоянию на 2024 г. на них приходилось 42,65% от общего числа работников

На протяжении 2022-2024 гг. в организации наблюдается рост капитала, но баланс сформирован в большей степени за счет собственных средств, поэтому у компании наблюдается хорошая финансовая устойчивость. Тем не менее выручка направилась в сторону снижения, а темпы роста затрат опережают темпы роста выручки. В связи с этим показатели прибыли и рентабельности снизились, хотя и имеют не плохие значения.

Системой обучения кадров на предприятии АО «Жигулевские стройматериалы» занимаются специалисты отдела кадров, которые отвечают за по-

вышение квалификации сотрудников. Система обучения и развития сотрудников АО «Жигулевские стройматериалы» включает в себя: определение потребностей, формирование бюджета обучения, определение целей обучения, определение содержания программ, выбор методов обучения, обучение, оценка эффективности обучения. Обучение в компании осуществляется только на курсах повышения квалификации. Для этого, работников и специалистов направляют в различные учебные заведения, в частности в: Самарский институт строительства и энергетики, Академию профессиональной подготовки кадров (АПрофПК), Учебный центр «Эллада».

Представленный анализ оценки системы обучения в АО «Жигулевские стройматериалы», показал слабые места, ими являются: обучение осуществляется только с помощью сторонних организаций, не развивается корпоративное обучение (отсутствует учебный центр); не осуществляется обучение по вакансиям, связанные с развитием цифровизации, роботизации и искусственного интеллекта в строительной отрасли; при обучении не применяется искусственный интеллект, чат-боты; оценка системы обучения осуществляется в ручную, без применения специальных программ и искусственного интеллекта; для получения обратной связи применяются устаревшие методы (бумажные опросы), не используются чат-боты и искусственный интеллект; отсутствует система наставничества, не анализируются причины увольнений.

В связи с этим были разработаны мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в АО «Жигулевские стройматериалы», в частности: 1) Разработка программ наставничества; 2) Внедрение новых методов и технологий обучения; 3) Создание системы оценки и обратной связи.

Программа наставничества для АО «Жигулевские стройматериалы» будет состоять из следующих этапов: определение целей и разработка структуры программы; подбор наставников; подготовка наставников; запуск программы наставничества; оценка результатов программы наставничества; интеграция наставничества в корпоративную культуру. Целями внедрения программы наставничества является: сократить время на адаптацию, повысить производи-

тельность и сохранить традиции корпоративной культуры. Наставничество будет добровольным, продолжительность будет составлять от 1 до 3 месяцев. Наставники будут встречаться с подопечными примерно раз в неделю. Для наставников необходимо внедрение надбавок к заработной плате в размере 20,0% от оклада. Необходимо также отобрать квалифицированные кадры, которые готовы делиться знаниями и активным опытом и организовать обучение на курсах наставников.

Внедрение новых методов и технологий обучения направлено на реализацию следующих мер: 1) создание и развитие корпоративного учебного пункта; 2) внедрение чат-бота в процесс обучения; 3) внедрение ИИ моделирующего реальные рабочие ситуации в процессе обучения.

Создание и развитие корпоративного учебного пункта в АО «Жигулевские стройматериалы» будет состоять из нескольких этапов. Они включают инициацию процесса, планирование и разработку, реализацию проекта и контроль. В своей деятельности «Учебный пункт» будет руководствоваться действующим законодательством, приказами (распоряжениями) по обществу и Положением «Об учебном пункте». Основными единовременными затратами на организацию пункта будут являться: расходы на приобретение необходимой мебели, столы, стулья), канцелярских товаров, доска, стоимость пошлины на получение лицензии и прочее. Для деятельности пункта будут привлекаться специалисты из учебных заведений Самарской области, а также работники компании отдела кадров, которые будут осуществлять различные организационные процессы в деятельности учебного центра. Планируется что учебный пункт будет обучать по 30 направлениям(для сравнения ранее обучение проходило по 10 специализациям). Более того, обучение будут проходить без отрыва от производства. В результате реализации учебного пункта расходы на обучение сократятся более, чем в 10 раз и составят 1200,90 тыс. руб. в год. В основном такая экономия произойдет из-за того, что не будет происходить простой производства. Организовать учебный пункт компания может как самостоятельно, так и с привлечением сторонних организаций. В настоящее

время существует не мало организаций, которые занимаются созданием образовательного бизнеса. Поэтому для АО «Жигулевские стройматериалы» предлагается воспользоваться услугами сторонних компаний. Например, рекламное агентство «360 MEDIA»- это профессиональная команда, которая готова с нуля организовать корпоративный университет - от стратегии до digital-инфраструктуры. Организация поможет проработать методологию и сделать уверенный шаг в сфере корпоративного обучения.

Внедрение чат-бота в процесс обучения предлагается с помощью платформы Personik. С Personik можно избавиться от бумажной волокиты - создать план обучения персонала в платформе и реализовать его с помощью цифровых инструментов. Сотрудники будут получать материалы и закреплять знания через чат-бота в Telegram. Также можно выбирать длительность обучения, время отправки образовательных материалов и аудиторию. Чат-бот поддерживает не только текстовые сообщения, но также ссылки, файлы, изображения и видео.

Также предлагается внедрение ИИ моделирующего реальные рабочие ситуации в процессе обучения. Наиболее известными программами с упражнениями, моделирующими реальные рабочие ситуации являются: «Айлогика» и «РискПроф Тренажеры». «Айлогика»- предлагает систему на базе искусственного интеллекта для обучения персонала. Система имитирует реальные рабочие сценарии, анализирует действия сотрудников и предлагает пути для улучшения. «РискПроф Тренажеры»- сервис, который предлагает практические занятия в виртуальной производственной среде. Это электронная модель предприятия, которая позволяет использовать разные сценарии, в том числе и погодных условий.

Создание системы оценки и обратной связи в АО «Жигулевские стройматериалы» предлагается путем внедрения платформы «Моя команда» и портала «Пряники». С помощью платформы «Моя команда» можно оценивать эффективность и компетенции сотрудников по методу 360 градусов, вовлекая в процесс руководителей, коллег, подчиненных включая самооценку для срав-

нения результатов. Имеется возможность проведения технических интервью 1-на-1 с сотрудниками, обсуждая их сильные и слабые стороны, KPI, достижение целей по OKR, карьерные ожидания. Также можно находить таланты через оценку эффективности сотрудников с помощью матрицы 9-Box. Матрица 9-Box (или матрица потенциала и производительности) -это инструмент управления талантами, который помогает оценивать сотрудников по двум ключевым параметрам: текущая результативность и потенциал для дальнейшего развития. Цель матрицы - связать инициативы по управлению талантами и развитию с тем, где они приносят наибольшую пользу.

Для совершенствования обратной связи необходимо внедрение портала «Пряники». Сбор обратной связи на портале «Пряников» может быть организован разными способами: это и простые голосования на базе корпоративной соцсети, и peer-to-peer recognition, и сервис быстрых фидбеков, и даже приложение для оценки эмоционального состояния сотрудников «Цвет настроения». Ну а комплексную обратную связь в виде пульс-опросов или опросов лояльности, вовлеченности с планировщиком и подробной статистикой, можно собирать с использованием модуля «Опросники».

В результате предложенных мероприятий, уровень вовлеченности и уровень удовлетворенности возрастут на 35,0% и 25,0% соответственно, производительность труда вырастет минимум на 10,0%, текучесть кадров сократится на 17,0%, более, чем на 10,0% сократятся управленческие расходы. Финансирование всех мероприятий может осуществляться за счет чистой прибыли компании, которой у нее более чем достаточно. Особое внимание было уделено тому, что успешное внедрение предложенных мероприятий должно осуществляться комплексно, с акцентом на вовлеченность и поддержку руководства, а также на создание среды, способствующей профессиональному развитию каждого сотрудника.

Таким образом, проведенное исследование подчеркивают важность системы обучения как стратегического инструмента, непосредственно влияющего на успех и устойчивость организации. Инвестирование в развитие персонала

становится необходимым условием для достижения высоких показателей работы, формирования мотивированной команды и создания корпоративной культуры, ориентированной на постоянное усовершенствование и инновации. Эффективная оценка обучения сотрудников – это ключевой элемент, позволяющий компании расти и повышать профессионализм команды. Использование проверенных моделей, современных технологий и регулярной обратной связи помогает не только улучшать учебные программы, но и значительно повышать мотивацию сотрудников. Периодическая оценка и корректировка процессов обучения позволяют компаниям создавать условия для постоянного профессионального роста сотрудников, что укрепляет их конкурентные позиции и способствует долгосрочному успеху.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Законодательные и нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 28.02.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025).
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025)

Литература:

3. Абдулаева О. А. Внутрифирменное и корпоративное обучение учителей: анализ понятий // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – № 1. – С. 4-8.
4. Божкова Н. Д. Управление адаптацией новых сотрудников. – М.: Издательство МГТУ, 2021.
5. Григорьев А. В. Адаптация персонала – чья-то работа?! – М.: Издательство «Университетская книга», 2020.
6. Задонская И. И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1 (15). – С. 94-96.
7. Зотов А. Е. Кадровые резервы и стажировки: поиск оптимальных решений. – Ульяновск: УУГТУ, 2023.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
9. Костина Е. С. Индивидуальные и групповые стажировки: новые подходы. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2021.
10. Муртазин Р. Р. Подходы к внутрифирменному обучению персонала как к важнейшей составляющей развития человеческого капитала фирмы // Форум молодых ученых. – 2019. – № 2. – С. 1026-1031.

11. Никитина С. Н. Стажировка: от теории к практике. – Курск: Университетская книга, 2022.
12. Паклинская Т. Стажировка студентов как инструмент отбора персонала. Практическое руководство. – СПб.: Питер, 2019.
13. Петрова А. Б. Инновационные технологии в образовании // Журнал педагогических наук. – 2020. – № 3. – С. 45-50.
14. Семенов Н. Г. Успешные практики стажировки в современных организациях: опыт, проблемы, решения. – М.: Экономика, 2022.
15. Соловьева Р. И. Адаптация персонала: современные тренды и подходы. – Псков: Издательство ПГУ, 2023.
16. Ширяев В. С. Кадровая политика и управление персоналом в компании. – Казань: Издательство КФУ, 2023.
17. Шиховцев М. В. Основы управления персоналом. – Екатеринбург: Издательство УрФУ, 2019.
18. Филкина Ю. Ю. Обучение персонала как основа успешного развития организации // Молодежь и наука.
19. Фролова И. В. Эффективная стажировка: секреты успешной адаптации сотрудников. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2022.
20. Яковлева О. В. Организация стажировки: принципы и практика. – Санкт-Петербург: Питер, 2020.

Интернет-ресурсы

21. Академия наставников. URL: <https://academy.sk.ru/>
22. Академия профессиональной подготовки кадров в Самаре. Официальный сайт. URL: <https://samara.aprofpk.ru/>
23. Бухгалтерская отчетность компании АО «Жигулевские стройматериалы» с 2022-2024гг. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6345000958_aozhsm

24. ИИ в управлении онлайн-обучением персонала: как технологии изменили корпоративное образование к 2025 году. URL: <https://kapiton.ru/articles-ii-v-obuchenii-personala-2025-kak-izbezhhat-otstavaniya/>
25. Как искусственный интеллект влияет на образование и что работает уже сейчас. URL: https://blog.sailnet.kz/ai_in_education/
26. ИИ в HR: как искусственный интеллект трансформирует управление персоналом в 2025 году. URL: <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/>
27. Искусственный интеллект (ИИ) в тенденциях строительного рынка. URL: https://1solution.ru/events/articles/ai-v-stroitelstve-tendentsii-problemy-i-perspektivy-razvitiya-tekhnologiy-obzor-resheniy/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
28. ИИ-решение по обучению. Айлогика. URL: <https://ailogica.ru/learningai>
29. Курсорика. Электронные курсы и консалтинг для обучения сотрудников. URL: <https://www.kursorika.ru/>
30. Каталог навыков тренажеров виртуальной реальности. URL: <https://snorovka.pro/>
31. Как искусственный интеллект помогает студентам учиться . URL: https://www.ng.ru/education/2024-12-19/100_2412191140.html
32. Московская Бизнес Академия . URL: <https://moscow.mba/>
33. Нейросети и BIM: Как современные технологии меняют строительную отрасль и обеспечивают контроль качества . URL: <https://dzen.ru/a/aC9QNfokWWVMpreL>
34. Нетология. Курс наставничество. URL: <https://netology.ru/>
35. Опрос для сотрудников. URL: <https://www.testograf.ru/ru/capabilities-hr>
36. Онлайн-школа под ключ. URL: <https://360-media.ru/onlajn-shkola-pod-klyuch/>
37. Опросы, которые действительно помогают стать лучшим работодателем. URL: <https://connectable.ru/>

38. Опросники для оперативной обратной связи от сотрудников. Портал «Пряники». URL: <https://pryaniky.com/ru-pryaniky-as-service/ru-employee-surveys/>
39. Обзор сервисов для проведения Пульс-опросов . URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/pulse-oprosy-servisy>
40. Оценка и развитие сотрудников. Портал «Моя команда» . URL: <https://моякоманда.рф/>
41. Платформа Personik. Официальный сайт. URL: <https://personik.ai/solutions/learning#popup:subscription>
42. Профессиональная самооценка по Матрице 9 Box Grid. URL: https://www.b17.ru/article/matrice_9_box_grid/
43. Поможет ли искусственный интеллект перезагрузке вашего бизнеса . URL: <https://companies.rbc.ru/news/i3AR3HIy0r/pomozhet-li-iskusstvennyj-intellekt-perezagruzke-vashego-biznesa/>
44. Рейтинг корпоративных университетов. URL: <https://360-media.ru/blog/online-shkoly/rejting-korporativnyh-universitetov/>
45. Рекламное агентство «360 MEDIA». Официальный сайт .URL: <https://360-media.ru/onlajn-shkola-pod-klyuch/>
46. Рост строительства на 85% к 2025: как Россия внедряет роботов и ИИ . URL: <https://cifrostroy.group/wiki/rost-stroitelstva-na-85-k-2025-kak-rossiya-vnedryaet-robotov-i-ii/>
47. РискПроф. Онлайн-сервис для оценки профессиональных рисков, обучения сотрудников и управления охраной труда. URL: <https://riskprof-r.creatium.site/>
48. Сноровка про. Оценка рисков на промышленных предприятиях URL: <https://snorovka.pro/catalog/ocenka-riskov-na-promyslennyh-predpriatiyah>
49. Самарский институт строительства и энергетики. URL: Официальный сайт <https://samara.igosstroy.ru/>
50. Стажировка как метод адаптации новичков: теория и практика. (2023). Консультант Плюс.

51. Трудные вопросы адаптации на рабочем месте: как организовать стажировку? (2023). HR-менеджер. Доступно по адресу: [URL].
52. Холдинг «Цемрос». Официальный сайт. URL: <https://cemros.ru/>
53. Центр дополнительного профессионального образования «Эллада» . URL: Официальный сайт. <https://ellada163.ru/>
54. Чихирин О. В. Исследование развития современных подходов к обучению персонала в России за период с 1989 года по 2015 год // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – № 4 (29). – С. 100.
55. Что такое коэффициент текучести кадров и как его рассчитать. URL: <https://rb.ru/story/koefficient-tekuchesti-kadrov/>
56. Что такое корпоративные университеты и зачем они нужны. URL: <https://talari.ru/baza-znaniy/business-articles/razvitie/chto-takoe-korporativnye-universitety-i-zachem-oni-nuzhny/>
57. LMS iSpring Learn. Простая для сотрудников, мощная для бизнеса. URL: https://www.ispring.ru/ispring-learn?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=moodle-alternative-mk&yclid=15340171424559267839
58. HR-аналитика на основе ИИ: как институт «Навигатор» прогнозирует текучесть кадров. URL: <https://hr-portal.ru/blog/hr-analitika-na-osnove-ii-kak-institut-navigator-prognoziruet-tekuchest-kadrov>

Приложения