

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Разработка мероприятий по повышению эффективности системы обучения персонала

Студент

А.М. Пробочкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Название бакалаврской работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности обучения персонала».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, таблиц, списка литературы, включая зарубежные источники.

Ключевым заданием дипломной работы является, разработка мероприятий по повышению эффективности обучения персонала. Мы затрагиваем проблему обучения персонала в компаниях и то, как компании не уделяют достаточное количество ресурсов для подобных мероприятий.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению эффективности обучения персонала. Типография «Облако», находящаяся в городе Тольятти, столкнулось с проблемой убытков и потерей персонала.

Бакалаврская работа может быть разделена на следующие логически взаимосвязанные части: анализ существующей системы обучения персонала в компании; обоснование необходимости создания новых мероприятий по обучению; выбор программы для создания мероприятий по обучению; техноэкономический анализ; анализ прибыли и убытков; приведение примера зарубежного опыта обучения сотрудников.

В конце исследования представлено обоснование успешного внедрения мероприятия по обучению сотрудников в виде онлайн-обучения.

Данные результаты показывают, что, настоящая работа актуальна в наше время и для данной компании – объекта исследования. Так же найдена неточность в определении проблемы брака и убытков компании. Проведен анализ и разработаны мероприятия по обучению, делегированию полномочий.

## **Abstract**

The title of the graduation work is Development of measures to improve the effectiveness of staff training.

The senior thesis consists of an introduction, three parts, a conclusion, tables, the list of references including foreign sources.

The key issue of the thesis is the development of measures to improve the effectiveness of staff training. We touch upon the problem of staff training in companies and lack of resources to solve it.

The aim of the work is development of measures to improve the efficiency of staff training. The object of the graduation project is print shop «Cloud» in Togliatti facing the problem of financial and staff losses.

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are analysis of the existing staff training system in the company; justification of the need to create new training activities; selection of a program for creating training events; techno-economic analysis; analysis of profit and loss; giving an example of foreign experience in training employees.

Finally, we present the work on the successful implementation of an employee-training event in online training.

In conclusion we would like to stress this work is relevant in solving such problem. The technique applied has helped to find a company mistake in defining the problem of marriage and losses, developed training activities, delegated the training responsibilities to the branch manager.

## Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты системы обучения персоналом	7
1.1 Система обучения персонала в компании	7
1.2 Виды, формы и методы обучения персонала	12
2 Характеристика предприятия и анализ персонала ООО «Облако»	20
2.1 Краткая характеристика и оценка технико-экономических показателей предприятия	20
2.2 Оценка системы обучения персонала типографии	29
3 Разработка мероприятий повышения эффективности системы обучения персонала в ООО «Облако»	33
3.1 Разработка модели повышения эффективности системы обучения персонала	33
3.2 Разработка обучающих мероприятий и этапы реализации обучения персонала	34
Заключение	40
Список используемой литературы	42
Приложение А «Штатное расписание ООО «Облако»»	44

## Введение

В выпускной квалифицированной работе, была рассмотрена система обучения персонала, которая используется во многих компаниях на данный период. Так же, эта тема позволит увидеть, какую пользу и какое внимание приносит обучение персонала для компаний.

Обучение персонала это - организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей [9].

Начнем с того, что прежде, чем строить план по обучению и совершенствованию обучения персонала в компании, нужно определиться с тем, каких целей хочет добиться компания.

В наше время требования к квалификации персонала становятся все выше и выше. Следовательно, знания, компетенции и профессиональные навыки требуют постоянного обновления и расширения знаний сотрудников и руководителей всех уровней.

Организация обучения сотрудников на данный момент - это основная функция специалистов кадрового отдела, а бюджет – является наибольшей статьей расходов компании. Организации считают хорошим вложением денег в обучение персонала, считают это вкладом в будущее своей компании.

С каждым годом все больше и больше компаний, делают акцент на повышении профессионального обучения сотрудника, так как это является своеобразной гонкой конкурентоспособности на рынке труда. Так же это является одной из главных форм роста организации.

Повышение квалификации благоприятно влияет на финансовую составляющую компании, а также на корпоративную культуру организации, мотивацию сотрудников и преданность сотрудников компании, в которой они работают.

Актуальность этой проблемы заключается в том, в наше время само слово «обучение» приобретает совершенно новый смысл и становится гораздо обновленным понятием. Повышение квалификации в наше время переходит все рамки понятий, имеющих быть ранее. Сейчас обучение нельзя навязывать сотруднику, его нужно вовлекать в этот процесс. Единственное, что можно предложить сейчас, это сделать обучение частью работы или если сказать по-другому, организационной нормой, потребностью.

В наше время существует огромное количество вариаций обучения. Выбор того или иногда метода, индивидуален. Каждая компания подбирает его самостоятельно или при помощи специалистов со стороны.

Предмет исследования - Система обучения персонала.

Объект – ООО «Облако», деятельностью компании является оказание услуг типографии и создание сувенирной продукции с индивидуальным принтом заказчика.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий по повышению эффективности обучения персонала ООО «Облако».

Задачи выпускной работы:

- Рассмотреть теоретические аспекты системы обучения персонала.
- Рассмотреть характеристики предприятия ООО «Облако».
- Провести внутренний анализ ООО «Облако».
- Провести анализ кадрового состояния ООО «Облако».
- Изучить и проанализировать существующую систему обучения персонала в ООО «Облако».

Вся информация и анализ, который был собран в бакалаврской работе, нужен для применения его на практике в организации. Для выполнения работы были использованы данные кадрового учёта ООО «Облако». Практическая составляющая бакалаврской работы, заключается в том, что она может служить фактической составляющей для применения мероприятий по повышению эффективности персонала в данной компании.

# **1 Теоретические аспекты системы обучения персоналом**

## **1.1 Система обучения персонала в компании**

Для понимания, того, что такое обучение персонала, обратимся к выяснению определения данного понятия.

Обучение персонала – это организованный регулярный процесс обучения знаниям, навыкам и методам общения под руководством наставников и профессионалов.

При благоприятных обстоятельствах подготовка персонала осуществляет значительную двойственную функцию: предельно плодотворно использовать сотрудника и его мотивацию.

Обучение человека сопутствует с ним всю его жизнь. Второстепенным же обучением полагают образование в университетах. Переподготовка кадров на наш и иностранный опыт разрешает отметить три основных концепции обучения персонала [1].

Правильно построенная система обучения сотрудников, поможет повысить эффективность работы персонала за счет качества роста, что в итоге приведет к здоровым условиям конкурентоспособности в компании и на рынке труда. [7] Систему обучения персонала, можно увидеть на рисунке 1.1.

Надо сказать, что все вопросы, связанные с образованием в нашей стране, регламентированы Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». В главе 1 прописан предмет регулирования настоящего закона:

— Предметом регулирования настоящего Федерального закона являются общественные отношения, возникающие в сфере образования в связи с реализацией права на образование, обеспечением государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и созданием условий для реализации права на образование.

— Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые, организационные и экономические основы образования в Российской Федерации, основные принципы государственной политики Российской Федерации в сфере образования, общие правила функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности, определяет правовое положение участников отношений в сфере образования» [17].

В этой связи, работодатели и все другие участники образовательных процессов, ориентируются на положение данного нормативно-правового акта.

Специализированная подготовка является первой концепцией. Она направлена на данное время или на будущее в ближайшем времени, так же эта концепция имеет привязку в рабочем месте [11].

Второе понятие можно отнести к теории, ориентированной на индивида, установке этого понятия, формированию человеческого достоинства при рождении или на практике. Третье положение обучения, - идея функционального обучения [3].

Она является действенной, если анализировать ее с экономической точки зрения, но эта концепция несколько не удобна для компаний, работник не привязан к месту, и он сможет в любой момент прибегнуть к своей независимости и поменять работу. На рисунке 1 представлена система обучения, как она может выглядеть в идеале.

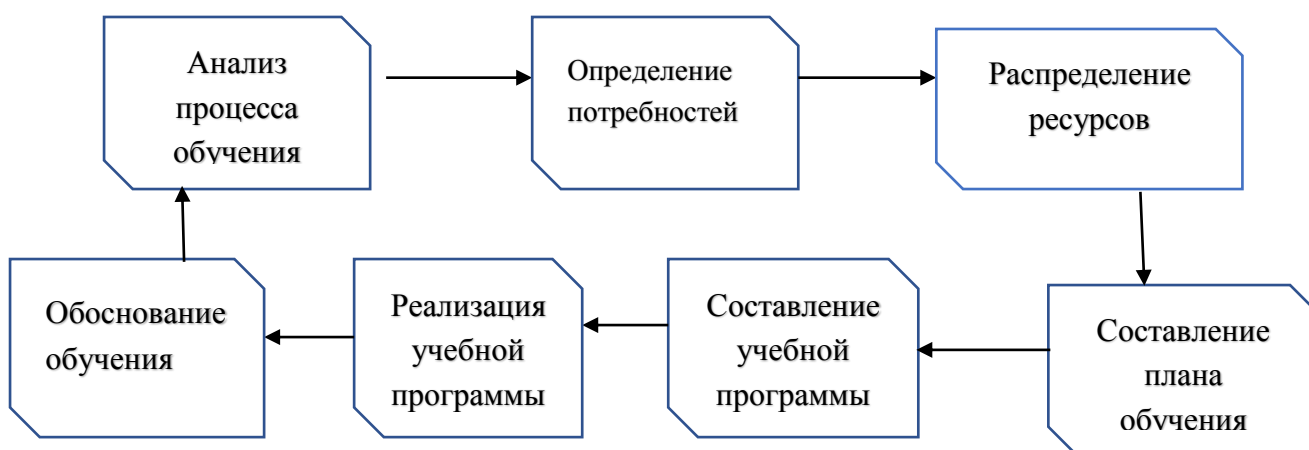


Рисунок 1 – Систематическое обучение



Для правильной организации планирования обучения, специалисты используют алгоритм циклической модификации, при нужных правках его можно использовать, как основу для составления программ обучения экспертами.

Рассмотрим, более подробно каждый из этапов [12]. Определение потребностей достаточно обширно и разнообразно, его можно рассматривать на различных уровнях обучения. Потребности должны быть проанализированы экспертами по кадрам компании, чтобы они совпадали с целями и политикой компании. Так же эта работа обязана включать в себя прогноз результата исследуемого обучения [2].

Далее мы обратим внимание на такой уровень, как уровень анализа, он необходим для подготовки команды отдела по обучению. Данная деятельность требует определенной подготовки и достаточного количества времени для анализа текущей ситуации в организации. [20]

Кадровая политика и политика подготовки персонала, довольно активно и результативно воздействует на масштабы выделяемых ресурсов.

В некоторых фирмах обучение, повышение квалификации и профессиональная переподготовка работников является первостепенной задачей по приоритету. Следовательно, в тяжелые времена подобные фирмы сокращают ресурсы особенно с тех, какие уходят на обучение. Самый действенный способ донести до руководства, что вложение в обучение персонала, это вложение в будущее компании, а не трата денег напрасно. Данный подход можно назвать «человеческий капитал». Он был разработан Г. Беккером, экспертом по людским ресурсам. Опираясь на этот подход процесс обучения персонала в компании можно рассматривать, как инвестиционный проект или вложение в будущее компании.[9]

Модификация одновременного обучения, формируется на том, что учебное мероприятие, в котором все работники участвуют одновременно. Подобное образование сможет протекать в онлайн или в офлайн. Сюда дозволено отнести, например, очный тренинг с инструктором. Эта модель

изучения завязана на время: все участники обязаны в определенный момент оказаться в одном месте – либо пройти по одной ссылке. Следовательно, необходимо точно распределять время учебы – чтобы всем было удобно [5].

Так же стоит отметить, все более завоевывающий внимание, метод асинхронного обучения. Оно, наоборот, разрешает обучаемым проходить обучение в комфортное для них время, исходя из психотипа личности, его занятости, отношения к труду и способности реализовывать свой потенциал. В асинхронном обучении сотрудники вполне успешно обходятся без инструктора, так как весь учебный материал, включая лекции, семинары, вебинары, записывается заранее. Наставника или тьютора можно привлечь исключительно для проверки тестов, выполненных практических заданий и подведения итогов. Естественно, при асинхронном обучении обучающимся работникам выставляется дедлайн – последний день получения результата, к какому необходимо изучить курс, выполнить требуемые задания или выполнить итоговое задание. Чаще – в виде теста [19].

И третья модель, модель перемешанного обучения. Из-за своей гибкости, данная модификация преподавания разрешает улаживать даже непростые поставленные задачи. К примеру, в качестве введения в трудоемкую тему позволено рекомендовать видео-лекцию, а для укрепления и отработки навыков - провести онлайн-тренинг.

Чтобы проводить удаленное обучение, нужны так называемые платформы для вебинаров и видеосвязи [8].

Минимально нужный комплект функций – манифестация экрана, удаленный доступ к рабочему столу, чат, файлообменник и право трансляции на большую аудиторию слушателей.

Имеется два типа платформ, какие возможно употреблять ради удаленного обучения. Первый тип - каждый сотрудник слушает вебинар и выполняет задания. Второй тип – условный класс. Конечный заключает в себя комплект подготовленных функций: например, условные задачи либо вероятность разделить слушателей на группы. [17]

Составлением программы изучения занимаются грамотные специалисты. Они должны учитывать надобности сотрудников, как, в частности, так и в группах.

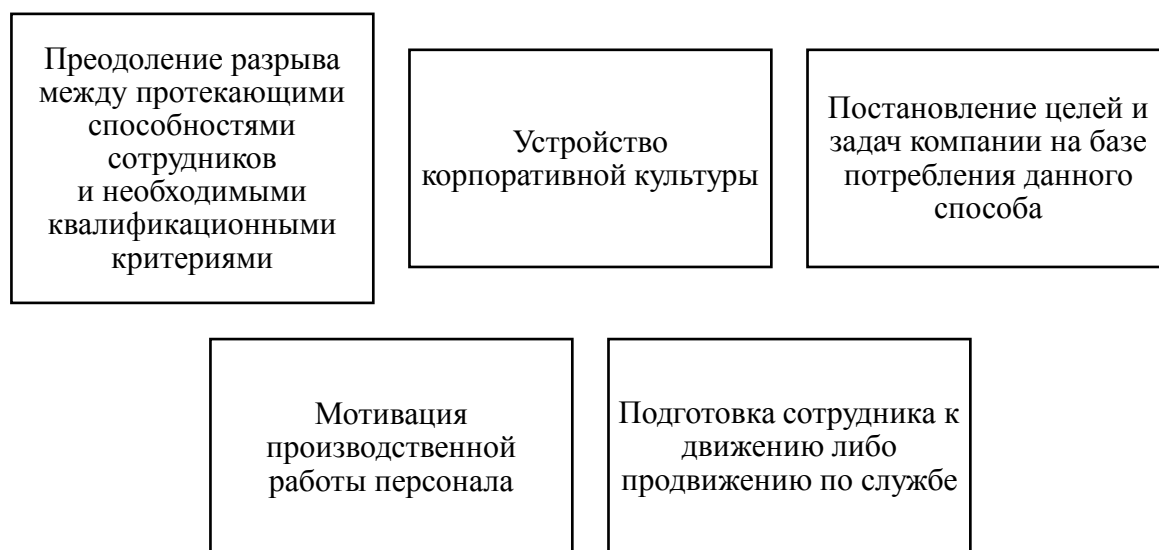


Рисунок 2 – Основные функции сферы обучения сотрудников компании

Впоследствии наступает осуществление программы, разбор его помещения в среду и последний этап, финальный – критика действенности созданного процесса обучения [18].

Основными функциями изучения, как оказалось в результате изученных учебно-методических материалов, сферы обучения сотрудников компании представлены на рисунке 2 [1, 2, 7, 10, 11].

Так же, существуют ключевые элементы обучения персонала и к ним в основном относятся элементы, указанные на рисунке 3.

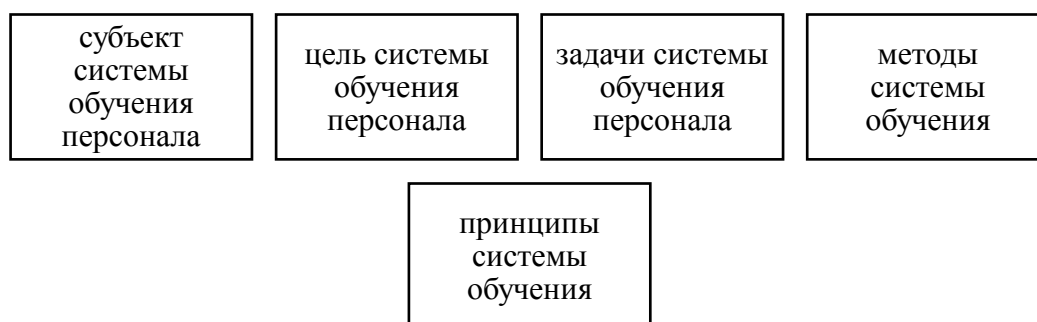


Рисунок 3 – Ключевые элементы обучения персонал

В настоящее время, система обучения подразделяется на два типа: поддерживающие и инновационные подходы или, как еще говорят, - типы [19].

Поддерживающий тип обучения представляет собой процесс и, сразу, итог обучающей деятельности, направленной на воспроизводство и поддержку имеющейся культуры, социальной системы, общественного опыта, являясь традиционным.

Инновационный путь, с одной стороны, основан на традиционной форме образования, а с другой - является живым ответом на возникающие проблемы и ситуации, требующие применения новых знаний. Поэтому инновационное обучение предполагает поиск творческих решений и поиск новых путей решения проблем и задач на основе обогащения прошлого опыта.

В современных динамично изменяющихся рыночных условиях организации необходимо стать инновационным обучающимся, поскольку инновации – это не только проявление обучения, но и достижение социально значимых результатов.[20]

Таким образом, напрашивается вывод, что система обучения персонала в компании имеет очень большое разнообразие моделей обучения. Так же можно отметить то, что компании в наше время не уделяют должного внимания обучению своих сотрудников и чаще всего экономят на обучении и при любых сложностях сокращают финансы именно на обучение. Компании не считают вложение денег в обучение персонала инвестициями в будущее своего дела.

## **1.2 Виды, формы и методы обучения персонала**

Опираясь на информацию из первого параграфа, мы видим, что обучение сотрудников достаточно важная часть управления компанией в

целом и управления персоналом в частности. В этом параграфе мы рассмотрим виды, формы и методы обучения персонала немного подробнее.

Что такое виды обучения персонала, виды обучения персонала - это классификация методов, которые направлены на совершенствование компетенций, расширение уровня знаний и общее развитие кадров. Выбирать программы нужно в зависимости от конечных целей и текущего уровня сотрудников. [21]

В наше время существуют три основных вида обучения персонала. Рассмотрим каждый из них подробнее в таблице 1.

Таблица 1 – Основные виды обучения персонала в компании

Подготовка персонала	Краткосрочное обучение, курс на котором вводят в курс дела работы, правилами выполнения должностных обязанностей и прочими нюансами.
Переподготовка персонала	Обучение сотрудника с целью получения знаний, навыков и умений, после прохождения курса связанных с переподготовкой сотрудник может перевестись на другую должность, в том числе и вышестоящую.
Повышение квалификации персонала	Обучение персонала с целью усовершенствования уже имеющихся знаний и навыков сотрудника. Программы этого вида, рассчитаны на восполнение пробелов в знаниях, которые могли появиться после изменений требований к должности сотрудника.

Как можно заметить в таблице 1, что виды обучения персонала достаточно похожи, но у каждого вида есть свои особенности, что их отличает друг от друга. К каждому виду нужно аккуратно подбирать программу или курс обучения, для этого нужно понимать, чем эти три вида отличаются друг от друга.

В организациях существует два вида обучения: групповое и индивидуальное. Разберемся, какая форма за что отвечает. Групповая форма обучения проводится, как на базе компании, так и за ее пределами. Сотрудников собирают в группу и проводят лекционные собрания и задания под наблюдением и руководством высококвалифицированных экспертов.

Отличие индивидуальной формы обучения от групповой формы, заключается в том, что индивидуальная форма обучения включает в себя закрепление за экспертом, наставником или включается в курс обучения, но при этом остается под наблюдением специалиста на рабочем месте. Все необходимые теоретические курсы сотрудник изучает самостоятельно, в случае возникновения вопросов он всегда может обратиться к специалисту.

Обе формы обучения относятся к обучению внутри компании, обучению без отрыва от производства, наставничеству и передаче навыков высоко опытным сотрудником. Он ориентирован на изучение конкретной операции и не может называться долгосрочным. Эти формы обучения могут быть использованы компаниями, у которых не так много денег на обучение.

Для понимания, что такое методы управления персоналом, обратимся к учебнику А.Я. Кибанова. Методы управления персоналом - это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации [1].

Методы обучения - это набор приемов и подходов, направленных на успешное приобретение знаний, навыков и умений для дальнейшего применения. С каждым годом список методик обучения пополняется новыми идеями. В таблицах 2 и 3 рассмотрены основные методы обучения персонала без отрыва от работы и с отрывом от выполнения работы сотрудником.

В Америке и других странах, метод, называемый ротация рабочих мест, используется для сотрудников, которые нуждаются в нескольких навыках. Ротация, может выполняться на разных позициях внутри компании. Опыт американских компаний показывает, что ротация положительно влияет на работников и помогает преодолеть стресс, но есть и обратная сторона. Основные методы обучения без отрыва от работы можно увидеть в таблице 2.

Таблица 2 – Основные методы обучения без отрыва от выполнения обязанностей

Метод обучения	Характеристика
1) Наставничество	Позволяет опытному сотруднику поделиться знаниями с новичком. Преимущество этого метода заключается в том, что работник может развиваться на рабочем месте. Поскольку наставники помогают консолидировать знания и исправить ошибки, адаптация происходит быстро. Это позволяет новичку чувствовать себя более уверенно.
2) Производственный инструктаж	Объяснение и демонстрация способов службы конкретно на рабочем месте и возможно проводиться как работником, долго исполняющим исходные функции, так и специально подготовленным инструктором.
3) Стажировка	Работа по приобретению навыка работы либо продвижение квалификации по специальности, а также служба по квалификации в течение определённого испытательного срока.
4) Ротация	Горизонтальные перемещения сотрудников с одного трудового места на другое.
5) Групповой метод обучения	Участниками могут являться как линейные профессионалы, так и менеджеры высочайшего звена. Перед группой устанавливается задача и ставятся временные рамки для решения. Чем-нибудь схоже на правила забавы «Что, где, когда».

Это большие затраты для компании и краткосрочное снижение производительности. Надлежащая литература и советы экспертов могут помочь сотрудникам заниматься самообразованием. Это отличная замена внешнему теоретическому образованию [16].

Продвижение по службе руководителей - это стажировка с целью занять новую должность, оставить старые функции и добавить некоторые новые. Она состоит из ассистирования, стажировки и обучения [4].

Проанализировав данные таблицы 2, можно увидеть, что обучение сотрудника без отрыва от работы достаточно эффективен для компании, но для сотрудника это тяжелее, так как на него возлагается больше информации и обязанностей на время обучения. Для того, что бы увидеть разницу рассмотрим методы обучения сотрудника с отрывом от производства в таблице 3.

Таблица 3 – Методы обучения сотрудника с отрывом от выполнения обязанностей

Метод обучения	Характерные особенности
1) Тренинг	Направлен на более интенсивное обучение. Способствует получению навыков необходимых в работе, обратной связи, это позволяет получить высокие результаты, которые несут в себе практическую ценность для организации, экономят время и ресурсы сотрудников
2) Деловая игра	Они тренируются в тесной прокси-борьбе, когда решают конкретные бизнес-кейсы в реальном времени. Современные тренинги помогают нам использовать онлайн-игры, которые раньше делались только в офлайн. Бизнес дает возможность сотрудникам практиковать свои навыки в безопасных условиях. Один Минус: подготовка сценария и логики игры требует больших сил и серьезного вложения времени.
3) Геймификация	Обучение в игровой форме, она помогает увеличивать продажи, повышает лояльность сотрудников, улучшает корпоративную культуру
4) Программированное обучение	Самостоятельное и персональное получение знаний и умений по учебной программе с помощью особых средств
5) Ролевое обучение	Формирование конструктивного стиля поведения в конфликтной ситуации, при ведении переговоров. Особенность в том, что обладатели ролей обязаны отстаивать свою точку зрения.
6) Лекция	Этот метод обучения считается пассивным. Минус этого обучения: усталость слушателей, отсутствие обратной связи.
7) Семинар	Семинар - это дискуссия о поиске решения проблемы. Семинар обобщает материал, преподаваемый в лектории. Свобода действий помогает поддерживать интерес и привлекать аудиторию. Для таких тренингов подходит небольшая аудитория - до 25 человек

Сравнив данные таблиц 2 и 3. можно увидеть, что вариант обучения в компании предпочтительнее обучения вне компании, когда сотрудник обладает большим запасом теоретических знаний. Во время обучения сотрудник сразу же интегрируется в рабочую среду. Для этого требуется меньше всего затрат. Для такого образования требуется тщательный подбор наставников [6].

Влияние на работника, является ключевым фактором при выборе метода обучения. Внутреннее обучение кажется более подходящим для компании с конкретной деятельностью, потому что компания имеет много сотрудников со схожими потребностями в обучении.



Как известно, 2020 год стал достаточно тяжелым для нас и для организаций из-за проблемы, с которой мы столкнулись, COVID-19. Во время пандемии многие организации (каждая почти!), пришли в упадок и банкротство, те, что смогли обеспечить себе надежный уровень благосостояния, перевели своих сотрудников на удаленную работу [10].

Если говорить об обучении персонала в такой тяжелый период для компаний и организаций, то в современном мире с пандемией сотрудникам компаний необходимо не только проявлять гибкость, но и понимать задачи бизнеса, предвосхищать ожидания сотрудников. Сейчас в компаниях востребовано умение смотреть на ситуацию в мире целиком и учитывать внешние факторы. Поэтому популярность набирает смешанный вид обучения представленный на рисунке 4: это такой микс синхронного и асинхронного обучения [13].



Рисунок 4 – Смешанная форма обучения персонала

Модель Чарльза Дженнингса 70 / 20 / 10 используется в смешанном образовании. 70% образовательной информации носит экспериментальный характер, а две другие - это выполнение повседневных задач и практика. Общение с экспертами 20%, является социальным. 10% - это формальное изучение курсов и литературы. [15] Структура обучения представлена на диаграмме рисунок 5.

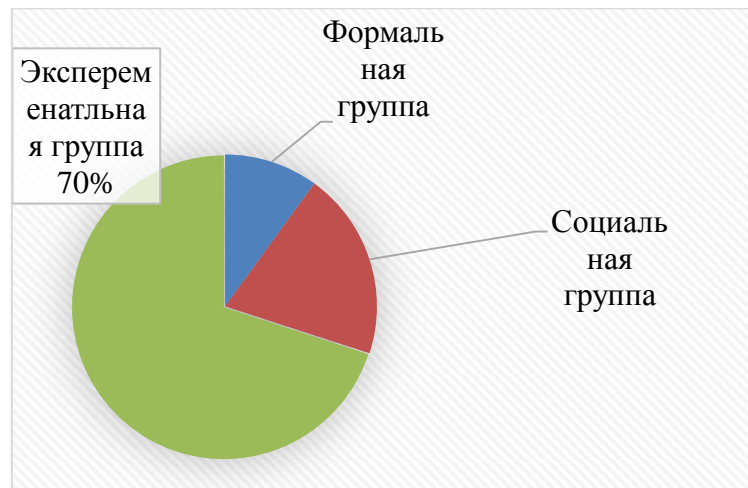


Рисунок 5 – Структура обучения сотрудников по модели Чарльза Дженнингса, %

Опираясь на структуру обучения представленной на рисунке 5 можно увидеть, что благодаря COVID-19 большинство компаний, рискнуло перейти полностью на режим обучения онлайн и остались довольны им. Даже сейчас, когда пандемия дала послабления, компании все так же остаются на обучении в режиме онлайн.

Сам процесс обучения чаще всего основывается на определенных моделях и схемах. Одна из них представлена на рисунке 6.

Модель обучения персонала организации предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам [11].

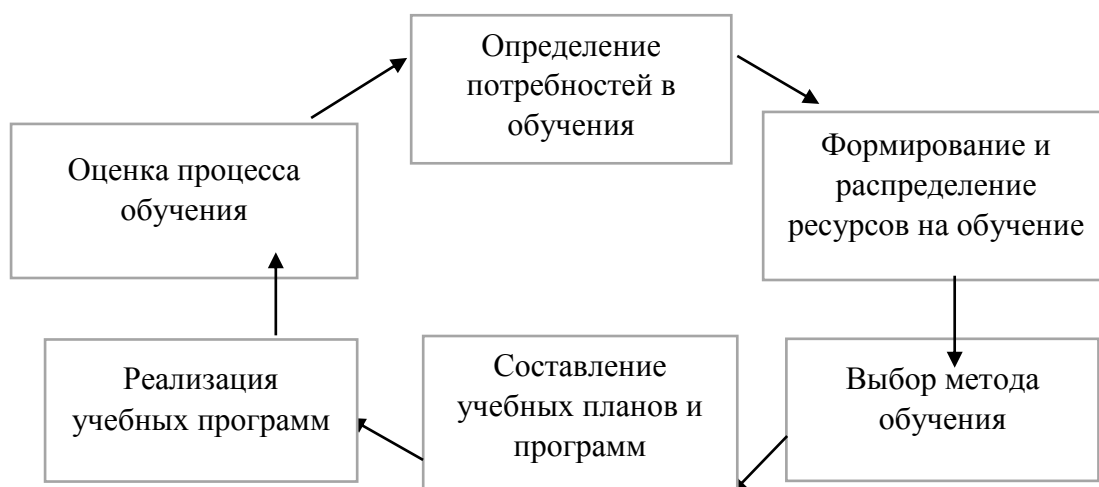


Рисунок – 6 Модель обучения персонала организации (теоретическая) [11]

Опираясь на информацию из параграфа 1.2 и первой главы в целом, можно сделать вывод, что виды, формы и методы обучения персонала достаточно важные составляющие обучения сотрудника.

Итак, обучение без отрыва от работы, под присмотром наставника в большинстве случаев, гораздо эффективнее, чем обучение с отрывом от производства [14].

Компания не приостанавливает свою деятельность во время обучения персонала. Так же, нужно отметить то, множество компаний перешли на онлайн обучение из-за пандемии, но даже после послабления режима остались на нём, так как поняли, что это достаточно удобный метод обучения. Оно не требует таких больших затрат и все программы можно составлять самостоятельно под свою компанию и определенную проблему сотрудников, так же проходить это обучение в удобное время для сотрудника, которое не будет отвлекать его от работы.

## **2 Характеристика предприятия и анализ персонала ООО «Облако»**

### **2.1 Краткая характеристика и оценка технико-экономических показателей предприятия**

Рассмотрим ситуацию при функционировании объекта исследования - ООО «Облако».

Общество с ограниченной ответственностью «Облако» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Облако».

Сокращенное наименование: ООО «Облако».

Предприятие зарегистрировано в Инспекции Федеральной налоговой службы по Самарской области города Тольятти межрайонная инспекция ФНС России № 2 по Самарской области. 02.08.2019 года.

Вид деятельности:

Основная: Прочие виды полиграфической деятельности (18.12)

Прочие:

— Изготовление печатных форм и подготовительная деятельность (18.13).

— Деятельность брошюровочно-переплетная и отделочная и сопутствующие услуги (18.14).

— Копирование записанных носителей информации (18.20).

Дата основания компании 2014 год, как ООО «АБСОЛЮТ», 2 года спустя компания сменила название на ООО «Облако». Типография – предприятие по производству печатных изданий, создание дизайнов, рекламных баннеров, широкоформатной печати, сувенирной продукции. Типография Облако предлагает такие услуги, как дизайн рекламы, предпечатная подготовка и после печатная обработка.

Типография осуществляет деятельность и в другом профиле - осуществляет реализацию материалов для наружной рекламы. В ее лозунге приписано: «Не имеет значения, выпускаете вы готовую продукцию или оказываете услуги - потребителя всегда будет волновать качество сырья и материалов. Типография «Облако» знает, что, приобретая материалы, вы ориентируетесь на требования к технологическим аспектам, гигиеническим факторам, внешнему виду, смотрите на удобство в использовании для сотрудников. Специалисты компании помогут выбрать материалы с учётом потребностей вашего бизнеса. Кроме этого, в числе специализаций компании офсетная печать, тампопечать, широкоформатная печать».

Типография расположена в Автозаводском районе, оснащена профессиональным и инновационным оборудованием, которое позволяет оказывать высококачественные услуги в сроки, удовлетворяющие заказчиков. Производственная мощность предприятия позволяет выполнить большой объем работы за короткое время. Крупноформатная печать производится на полиграфическом оборудовании. Этот вид печати имеет некоторые преимущества.

- Изготовление баннеров любых размеров;
- Оттиски получаются яркие и не выгорают под солнцем.

Лучшее визуальное восприятие рекламы может быть достигнуто с помощью печати с высоким разрешением. Так же, типография имеет 10 филиалов по Самарской области связанные с фото и копировальными услугами «Хамелеон»

Компания ООО «Облако» создана и имеет собственный логотип, печать, торговую марку, все виды счетов. Почему стоит обращаться именно к нам, вы можете увидеть на рисунке 7.

Отменное качество печати и эффективный результат	Стоимость наших услуг вполне демократична	Оперативное выполнение работ без потерь качества
Индивидуальный подход к любому клиенту	Мы используем только современную технику и технологии	Креативно подходим к созданию дизайна

Рисунок 7 – Качества компании ООО «Облако»

Основные направления деятельности и миссия организации: Активная позиция и мобильность, ориентация на потребителя, ответственное отношение к своему делу, умение работать в команде.

Миссия ООО «Облако» в обеспечении качественной печати и печатных, дизайнерских услуг и продукции розничной и рекламной продукции в городе Тольятти и Самарской области.

Миссия: «Мы поможем Вам воплотить любые идеи!».

На предприятии состав персонала достаточно точен и не зависит от объема работы и функциональности, сотрудники могут выполнить любой заказ в кратчайшие сроки. Компания ООО «Облако» имеет линейную и функциональную организационную структуру. Компания имеет 42 постоянных сотрудника, некоторые из которых находятся не в самой компании, а в филиалах в Тольятти и Самаре.

Схематически организационную структуру ООО «Облако» можно представить следующим образом (рисунок 8).

Во главе компании стоит директор, который руководит каждым подразделением на предприятии. Бухгалтер занимается бухгалтерией предприятия. Управляющий филиалов - занимается контролем дизайнеров в филиалах, расположенных по городу. Главный дизайнер - занимается объемными заказами или клиентами с большой аудиторией.

Менеджер филиала (дизайнер) - работает в филиале, который за ним закреплен. Печатник - широкоформатная печать, сувениры, полиграфия. Менеджер сети, занимается рекламой компании, ведением социальных сетей, распределением клиентов.

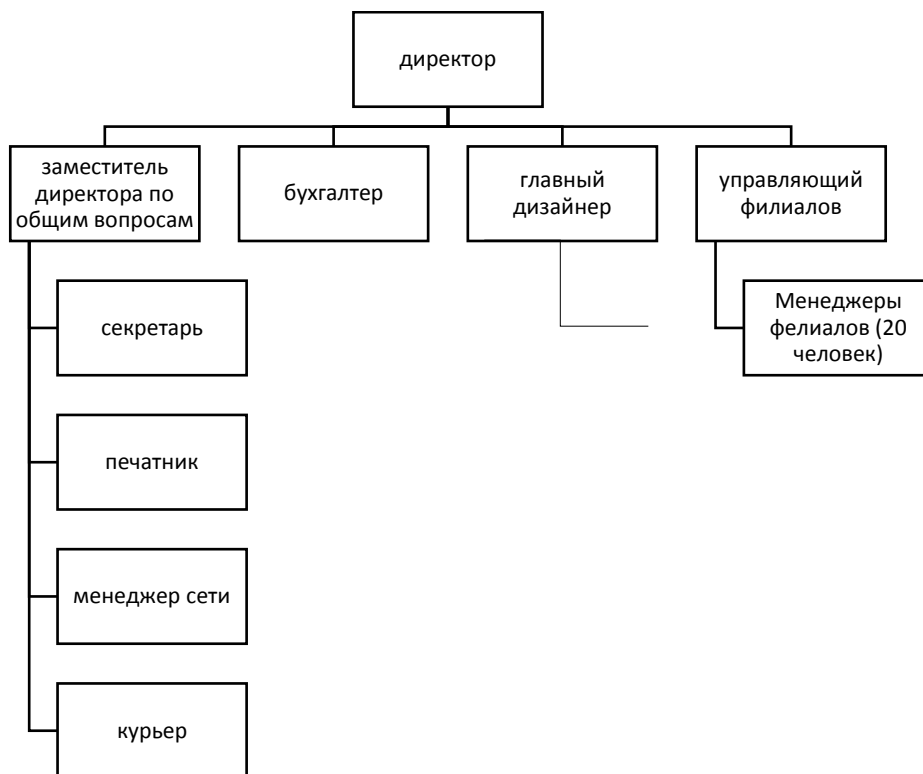


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Облако»

Между организацией и сотрудниками осуществляется трудовой договор, в котором указываются ответственности сторон. Графики работы офиса с 10:00 до 18:00, графики работы филиалов подбираются в зависимости от нахождения филиала в торговых центрах и проходимости клиентов.

Из таблицы 4 организационно-экономических показателей видно, что выручка в 2020 году по сравнению с 2019 годом выросла на 1200тыс. рублей (11,11%), а в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 2200тыс. рублей (44%).

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Облако» за 2018-2020.г.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т.р.	5000	7200	8000	2200	44	800	11,11
2. Себестоимость продаж, т.р.	1200	1800	2200	600	50	400	22,22
3. Валовая прибыль (убыток), т.р.	3800	5400	5800	1600	42,1	400	7,4
4. Управленческие расходы, т.р.	2000	2500	2200	500	25	-300	-12
5. Коммерческие расходы, т.р.	800	950	1000	150	18,75	50	5,26
6. Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	3800	5400	5800	1600	42,1	400	7,4
7. Чистая прибыль, т.р.	350	500	580	1500	42,85	800	16
8. Численность ППП, чел.	15	20	42	2	33,33	12	110
9. Фонд оплаты труда ППП, руб.	252000	336000	605600	840000	33,33	269600	80,23
10. Производительность труда, работающего руб. (стр1/стр.8)	333333	360000	190476	26667	8	-169524	-47,09
11. Среднегодовая заработная плата работающего, руб. (стр9/стр8)	16800	18000	14419	1200	7,14	-3581	-19,9
12. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	76	75	72,5	72,72	95,6	5	67,27
13. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5) ) ×100%	18,75	11,42	11,48	-7,33	-39,09	0,06	0,52
14. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100, коп.)	80	73	68	-8,75	110	19	-6,84



Себестоимость продаж в 2020 году на 400000 рублей (22,22%), а в 2019 году по сравнению с 2018 на 600000 рублей (50%) Динамику выручки и себестоимости за исследуемый период выразим на рисунке 9 в тыс.руб.

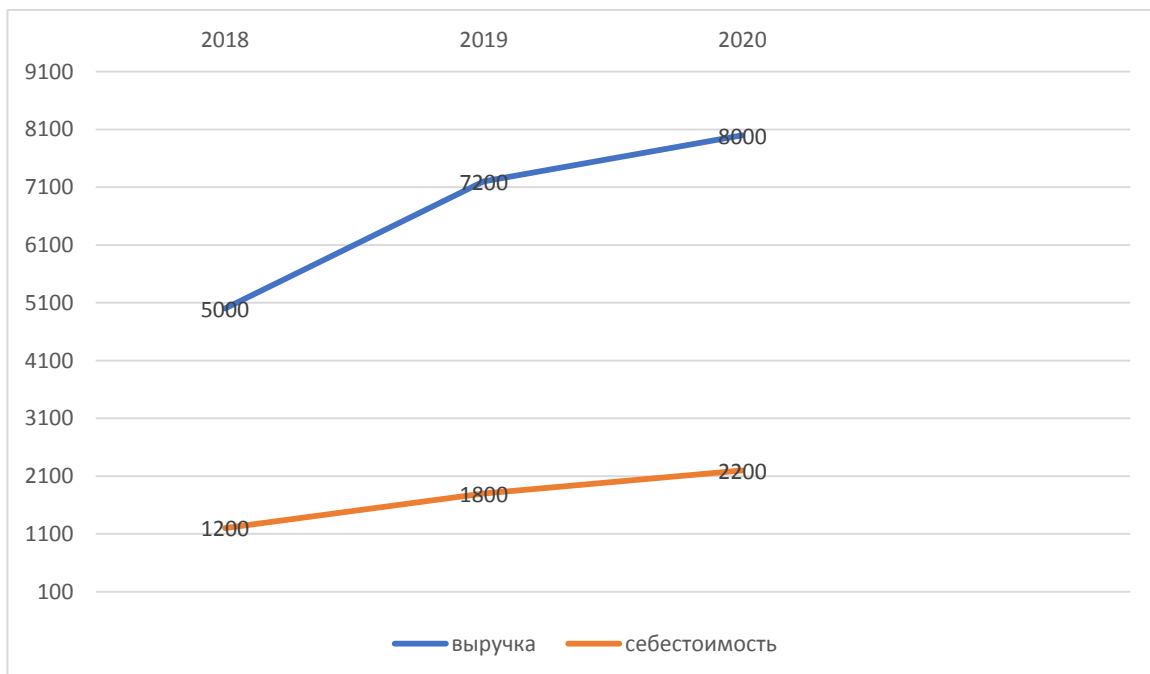


Рисунок 9 – Динамика выручки и себестоимости ООО «Облако» за 2018-2020 г.

Валовая прибыль и прибыль от продаж в 2020 году в отличии от 2019 года выросла на 400000 рублей (7,4%), в 2019 году по сравнению с 2020 годом валовая прибыль и прибыль от продаж выросли на 1600000 рублей (42,1%).

Чистая прибыль в 2020 году по сравнению с 2019 годом выросла на 800000 рублей (16%), а в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла на 1500000 руб. (42,85 %) Динамику прибыли от продаж и чистой выручки за исследуемый период можно увидеть на рисунке 10 в тыс., руб.

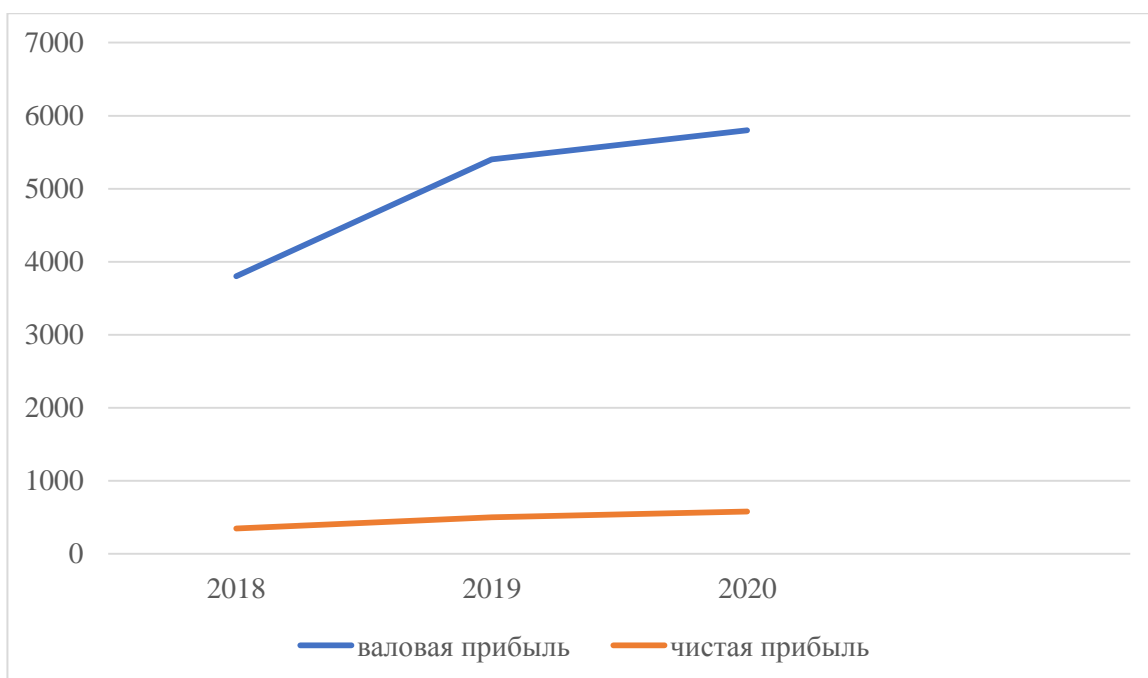


Рисунок 10 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли за 2018-2020 г. ООО «Облако»

Одна из основных целей компании ООО «Облако» является увеличение прибыли и сокращение брака на производстве. Что бы проанализировать и рассчитать показатели, обратимся к таблице прибыли и убытков компании, таблица 5.

Таблица 5 – Данные о прибыли/убытках ООО «Облако»

Наименование показателя	2018	2019	2020
Выручка от оказанных услуг	5000 т.р.	7200 т.р.	8000 т.р.
Прибыль от продаж	7500 т.р.	6000 т.р.	6200 т.р.
Чистая прибыль	350 т.р.	500 т.р.	580 т.р.

Рассчитаем рентабельность предприятия по формуле

$$R_{об} = \text{ЧП} / \text{В},$$

где  $R_{об}$ . - рентабельность оборота/продаж; ЧП - чистая прибыль; В - выручка.

$$R_{об\ 2018} = 350 / 5000 = 0,07 = 7\%$$

$$R_{об} 2019 = 500/7200 = 0,069 = 6,94\%$$

$$R_{об} 2020 = 580/800 = 0,725 = 7,25\%$$

Из данных, приведенных в таблице 5, следует, что прибыль фирмы в 2019 г. Это может быть результатом сокращения услуг и снижения доходов от продаж продукции.

Компания была прибыльной в отчетном периоде, однако эффективность снизилась на 0,31% по сравнению с 2019 годом. Проанализируем состояние персонала ООО «Облако».

Кадровая структура ООО «Облако» сегодня состоит из следующих категорий сотрудников: дизайнеров; специалистов; курьеров, управляющих, менеджеров всего 42 человека.

ООО «Облако» имеет штат сотрудников не большой, как в малом бизнесе, но достаточно обученный и квалифицированный. Количественные и качественные показатели демонстрируют трудовой потенциал компании и ее персонала. Образовательный уровень работников ООО «Облако» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Образовательный уровень работников ООО «Облако»

Наименование показателя	Кол-во (чел).	Руководство (чел)	Управляющие, (чел)	Дизайнеры Секретарь курьеры (чел)	Доля, (%)
Имеют только общее или среднее образование	2	0	0	2	5
Имеют начальное и/или среднее профессиональное образование (техникум)	10	0	1	9	24
Имеют высшее образование (ВУЗ)	28	4	6	18	66
Имеют послевузовское образование (аспирантура)	2	2	0	0	5
Итого	42	6	7	29	100

Как видно из таблицы 6, 66% сотрудников работают с высшим профессиональным образованием, из этого следует, что при должном внимании сотрудники смогут раскрыть свой потенциал через обучение.

Сотрудники, которых нанимают без образования, но с большим потенциалом, обучаются в самой компании. Компания достаточно благосклонно относится к новым сотрудникам, даже без опыта работы.

Обучение сотрудников по программе повышения квалификации проходит с упором на обучение курсов дизайнеров и курсов продаж, так как в салонах достаточно важно умение продавать.

В первую очередь на повышение квалификации имеют право дизайнеры, которые давно зарекомендовали себя в компании из-за своих заслуг.

Для ведения учёности персонала учитывается анализ принятых и уволенных сотрудников приведённый в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ принятых и уволенных сотрудников ООО «Облако» в 2020 г

Наименование должности	Общее количество персонала	Количество принятых сотрудников	Количество уволенных сотрудников	Доля (%)
Руководители	3	2	1	10
Менеджеры филиалов (дизайнеры)	20	10	10	60
Курьеры, печатники	10	8	2	30
Итого	33	20	13	100

Обратив внимание на анализ принятых и уволенных сотрудников компании, можно прийти к выводу, что ООО «Облако» имеет значительный прирост оборота сотрудников, чаще всего это люди не старше 30-40 лет.

Компания дает шансы молодым специалистам и берет их под свою опеку. Но и без увольнений никуда, большинство сотрудников покидают компанию из-за того, что не могут выдержать поток клиентов и обязанности

которые на них поручают. Анализ причин увольнения работников можно увидеть в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ причин увольнений работников

Причина увольнения	Всего	Руководители	Дизайнеры	Печатники, курьеры	Доля (%)
Предложение на более высокооплачиваемую работу	5	0	3	2	33,4
Желание работать в другой сфере	3	1	1	1	20
Профессиональная некомпетентность	6	2	4	0	40
Не выдержал испытательный срок	1	0	1	0	6,6
Итого:	15	3	9	3	100

Просмотрев таблицу 8 и ее показатели, можно заметить, что компания теряет персонал из-за того, что сотрудников не устраивает заработная плата, и они уходят работать в другие места, а так же из-за непрофессиональной компетенции, что приводит к увольнению.

Это обуславливается тем, что молодые специалисты достаточно плохо замотивированы в финансовом смысле, но для большей оплаты их труда им требуется обучение по программам повышения квалификации. Следовательно, организации ООО «Облако» важен фактор обучения персонала.

## **2.2 Оценка системы обучения персонала типографии**

Оценка системы обучения, ее поддержания и нововведения в нее возлагается на управляющего сети и директора.

Управляющий по сети контролирует реализацию планов обучения персонала. Обучение и повышение квалификации всех уровней персонала осуществляется управляющим.

Обучение и повышение квалификации сотрудников компании создается в таких областях, как:

- обучение персонала в системе продаж;
- обучение новой рабочей силы;
- переподготовка;
- дизайн обучение;
- профессиональное развитие работающих работников;
- профессиональное развитие менеджеров, специалистов и сотрудников.

Для каждой области обучения, управляющий самостоятельно подбирает программы для обучения, курсы.

Что бы лучше понимать, сколько сотрудников обучено, нужно так же следить за динамикой численности сотрудников.

Чем выше уровень квалификации сотрудников, тем выше объем продаж и меньше брака. Динамика численности персонала показана в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика изменения численности работников ООО «Облако»

Годы	2018	2019	2020
Численность персонала всего	30	36	42
Численность дизайнеров (менеджеров салонов)	10	16	20

Анализируя данные таблицы 9 можно заметить, что компания не оставляет без внимания расширение штата сотрудников, так как появляются новые направления, такие как широкоформатная печать и сувенирная продукция с любым изображением клиента, а так же примерно раз в пол года или год, компания старается открывать новые точки по Самарской области и городу Тольятти.

Так же были рассмотрены данные по подготовке работников, исходя из того, что чем выше квалификация сотрудника, тем выше объем продаж и следовательно выше прибыль самой компании.

Данные по обучению работников за 2018-2020 годы приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Обучение по разным программам в исследуемом периоде

Виды подготовки персонала	2018 год	2019 год	2020 год
Подготовка новых сотрудников	15	20	20
Переподготовка	10	8	20
Повышение квалификации	20	20	20
Итого:	45	48	50

Рассмотрев таблицу 10 о динамике обучения сотрудников, можно сформулировать выводы: после 2018 года, численность штата растет, но обучение и повышение квалификации сотрудников падает. Следовательно, из-за значительного снижения квалификации, все чаще на производстве возникает брак продукции. Это способствует уменьшению качества и прибыли компании. Так же можно отметить то, что обучение сотрудников происходит за пределами рабочих мест.

— Процесс обучения персонала компании состоит из нескольких этапов, таких как:

— подача предложений о обучении сотрудников, от самих сотрудников или от высшего руководства.

— Создание мероприятий по обучению, в том числе обучению онлайн.

— Обучение управляющих по программам наставничества.

— Оценка прошедшего обучения, если оценка ниже чем планировалась, разбор причины не усвоения информации.

— Документирование по результатам обучения и выдача сертификатов или удостоверений в зависимости от вида обучающей программы.

Рассмотрев систему обучения персонала в компании во 2 главе, можно сделать вывод, что организация не уделяет достаточное внимание обучению и планированию обучения сотрудников компании ООО «Облако».

Необходим регулярный разбор потребностей в обучении, для определения форм и методов изучения которых, предпочтительнее всего служат интересам компании. Поскольку подобные занятия не проводятся, подбор программ изучения всевозможных категорий персонала достаточно неорганизован и хаотичен.

Так же, нужно отметить то, что большое число работников должно быть обучено на рабочем месте без отрыва, потому что отрыв от работы в компании приводит к простоею и сокращению размеров производства.

Главная цель предприятия, как илюбой коммерческой организации, увеличить прибыль, проанализировав материалы о прибылях и потерях. Изучение информации о прибылях и убытках, количестве дефектов и калькуляции прибыли привело к выводу, что компания теряет часть прибыли из-за снижения продаж, вызванного ростом некачественной продукции.

Планирование профессиональной подготовки не учитывает фактической потребности в профессиональной подготовке персонала. Большинство сотрудников обучаются за пределами компании.



### **3 Разработка мероприятий повышения эффективности системы обучения персонала в ООО «Облако»**

#### **3.1 Разработка модели повышения эффективности системы обучения персонала**

На основе анализа во 2 главе было установлено, что главными проблемами фирмы является то, что компания не уделяет времени на определение необходимости обучения сотрудников.

Организация тренингов будет достаточно уместной идеей для мероприятия, так как это не отрывает сотрудников от рабочего места и не затрагивает покупку и продажу нового и старого оборудования.

Чтобы разрешить эти проблемы, мы рекомендуем сконцентрироваться на онлайн-тренингах, курсах и лекциях. Поручить данные функции на управляющего сети ООО «Облако».

Основными задачами управляющего сети будут:

- Обеспечить компанию учебно-методическим руководством по обучению работников.
- Увеличить навыки сотрудников, а также создание тренировочных программ в онлайн-режиме.
- Определение необходимостей в обучении персонала.
- Организация занятий по подготовке тренировочных программ и другой учебно-методической документации по обучению персонала.
- Подбор онлайн-курсов и сотрудников, которые будут в качестве преподавателей персонала (главных дизайнеров, высококвалифицированных сотрудников).
- Предоставление учебных материалов и методических пособий для преподавателей.

Структура обучения персонала представлена на рисунке 11. После того как проект будет реализован, произойдут изменения в процессе обучения персонала, управляющий определяет необходимость в обучении сотрудников,

разрабатывает онлайн-программы обучения, которые не отвлекают работников от работы.

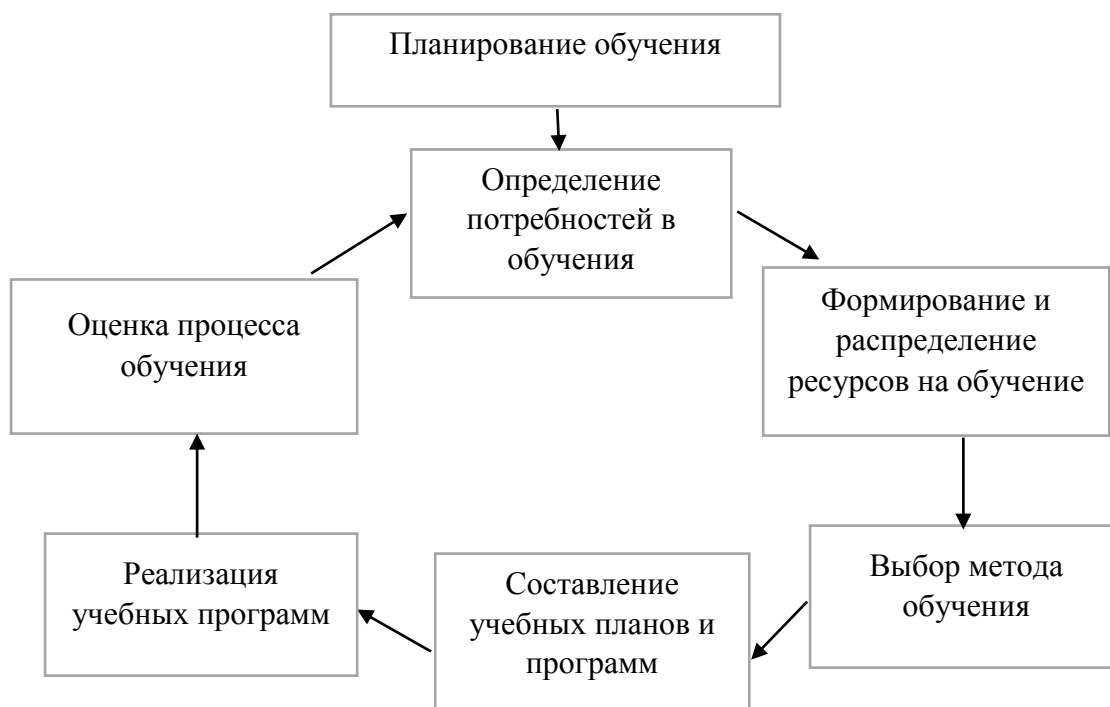


Рисунок 11 Модель обучения персонала организации (после реализации проекта)

Этот проект, схематично отраженный на рисунке 11, позволит решить проблему подготовки кадров, которая привела к увеличению брака продукции, сокращению объемов производства и, следовательно, потере части прибыли компании. План разработки и реализации проекта должен быть разработан накануне старта проекта.

### **3.2 Разработка обучающих мероприятий и этапы реализации обучения персонала**

Необходимо установить сроки реализации и определить ключевые этапы развития проекта.

Этапы разработки плана показаны ниже.

Этап 1 – «Планирование».

— Анализ имеющейся системы изучения и образования на предприятии и уровня подготовки персонала.

— Обоснование необходимости создания онлайн-тренингов на основе разбора имеющейся системы изучения и обучения персонала.

— Описание вероятных итогов онлайн-тренингов.

— Расчет физических и временных затрат для онлайн-поиска и подготовку персонала.

Этап 2 «Организационная работа».

— Разработка онлайн-проекта обучения сотрудников.

— Расчет стоимости оплаты тренеров, учителей и стоимости самих тренингов.

— 3.Разработка и обоснование системы управления документами

Этап 3 – «Обучение сотрудников».

— Разработка должностных инструкций.

— Разработка анкет для выявления изъянов в познаниях в обучении работников.

Этап 4 – «Программы и методы».

— Разработка системы изучения на основании разбора систем бизнес-коммуникаций компании.

— Разработка программ изначального обучения и программ увеличения квалификации с помощью онлайн-систем обучения.

— Все программы должны иметь внутренние учебные материалы.

Этап 5 – Изменения в процессе обучения персонала и одобрение онлайн-учебного проекта.

Этап 6 – Введение новоиспеченного обучения сотрудников.

Следовательно, исполнение проекта, то есть улучшение системы обучения персонала, будет содействовать достижению стратегических целей.

Онлайн – обучение использует возможности Интернета для создания учебных порталов. У каждого сотрудника есть свой пароль и логин к учебному заведению организации, где можно скачать библиотеку учебных

материалов, книг, лекций, презентаций, видеоуроков и электронных курсов.  
[14]. Чтобы структурировать проект, создадим «Дерево целей» (рисунок 12).



Рисунок 12 – Дерево целей, со включением предложений автора

Рассмотрев рисунок 12, можно сделать вывод, что на реализацию проекта уйдет примерно около 1 месяца, что бы рассчитать точнее

обратимся к таблице 11. Длительность каждого этапа в днях и сроки реализации представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Длительность и сроки реализации этапов проекта

Название этапа	Длительность	Начало	Окончание
1 этап - «Планирование»			
1.1 Проанализирована существующая система образования и подготовки кадров на предприятии и уровень подготовки кадров.	5 дней	16.04.2021	21.04.2021
1.2 Анализ системы подготовки и обучения персонала привел к созданию онлайн-тренингов.	3 дня	22.04.2021	25.04.2021
1.3 Такие результаты онлайн-тренингов, как обучение сотрудников без отрыва от производства, экономия материальных затрат на обучение персонала.	5 дней	26.04.2021	1.05.2021
2 этап - «Организационная работа»			
2.1 Разработка проекта обучения сотрудников онлайн.	3 дня	07.05.2021	10.05.2021
2.2 Расчет затрат на оплату коучам, преподавателям и оплату самих курсов обучения.	3 дня	15.05.2021	18.05.2021
2.3 Разработка и обоснование системы документооборота	2 дня	19.05.2021	21.05.2021
3 этап - «Подготовка сотрудников»			
3.1 Разработка должностных инструкций	2 дня	12.06.2021	15.06.2021
3.2 Разработка анкет для выяснения пробелов знаний в обучении сотрудников	4 дня	16.06.2021	20.06.2021
4 этап - «Программы и методики»			
4.1 Экономия материальных затрат на обучение персонала и результаты онлайн-обучения сотрудников.	3 дня	03.07.2021	06.07.2021
4.2 Систем онлайн-обучения используются для разработки программ начального и продвинутого обучения.	2 дня	07.07.2021	10.07.2021
4.3 Разработка раздаточных материалов для студентов по каждой программе является одним из способов разработки внутренних учебных материалов.	2 дня	11.07.2021	13.07.2021
5 этап – Утверждение проекта онлайн обучения и изменения в процессе обучения персонала	10 дней	14.07.2021	24.07.2021
6 этап – Внедряется новый учебный процесс.	3 дня	25.07.2021	28.07.2021

На разработку проекта уйдет 47 дней. Стоимость проекта показана в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на создание проекта «планирование обучения персонала»

Название этапа	Затраты, руб.	Исполнитель
1 этап - «Планирование»		
1.1 Проанализирована существующая система образования и подготовки кадров на предприятии и уровень подготовки кадров.	4000	Управляющий салонами
1.2 Анализ системы подготовки и обучения персонала привел к созданию онлайн-тренингов.	3500	Управляющий салонами; Бухгалтер
1.1 Такие результаты онлайн-тренингов, как обучение сотрудников без отрыва от производства, экономия материальных затрат на обучение персонала	4000	Гл. бухгалтер
2 этап - «Организационная работа»		
2.1 Разработка проекта обучения сотрудников онлайн.	2000	Управляющий салонами; Директор
2.2 Расчет затрат на оплату коучам, преподавателям и оплату самих курсов обучения.	10000	Гл. бухгалтер; Управляющий салонами
2.3 Разработка и обоснование системы документооборота	15000	Управляющий салонами; Бухгалтер
3 этап - «Подготовка сотрудников»		
3.1 Разработка должностных инструкций	26000	Управляющий салонами; Гл. бухгалтер
3.2 Разработка анкет для выяснения пробелов знаний в обучении сотрудников	36000	Управляющий; Начальник отдела производственного
4 этап - «Программы и методики»		
4.1 Экономия материальных затрат на обучение персонала и результаты онлайн-обучения сотрудников	32000	Управляющий; Гл. бухгалтер
4.2 Онлайн-обучение используется для разработки программ начального и продвинутого обучения.	25000	Управляющий; Гл. бухгалтер
4.3 Разработка раздаточных материалов для студентов по каждой программе является одним из способов разработки внутренних учебных материалов	24000	Управляющий салонами; Директор
5 этап - Утверждение проекта онлайн обучения и изменения в процессе обучения персонала	0	Директор;
6 этап - Внедряется новый учебный процесс	0	Директор
Итого, тыс.руб.:	140000	

Учитывая, что в Самарской области работает проектная команда из 3-6 человек, стоимость проекта уточняется. На первом этапе менеджеры получают доплату за свою работу.

После введения онлайн-тренинга нам понадобится около 100-120 тысяч рублей в месяц на его существование. Эта сумма включает в себя:

- Оплату за онлайн-коучинг-около 30 тысяч рублей;
- Оплату за онлайн-вебинары составляет около 10 тыс. руб. (за 1 вебинар);
- Стоимость подключения к Интернету.

Итого на существование программ по онлайн обучению потребуется от 1200000 до 1500000 руб. ежегодно.

Предполагается, что после внедрения планирования обучения компания дойдет до своей главной цели – увеличение прибыли и сокращение бракованной продукции. Так же, планируется, что такое повышение социальной эффективности персонала поможет сотрудникам лучше осваивать навыки, следовательно зарплаты начнут поднимать, а увольнение сотрудников сократиться к минимуму. Компания перестанет испытывать такую большую нужду в новых кадрах.

Планируется, что прирост чистой прибыли в 2020-2021 году вырастет на 20%. В 2020 году размер чистой прибыли составил 580000 рублей.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от предложений:

Планируемый показатель =  $580000 + 20\% = 696000$  рублей

Рассчитаем чистую прибыль после внедрения мероприятий:

Прибыль =  $696000 - 140000 = 556000$  рублей

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

Эффект =  $696000 - 556000 = 140000$  рублей

Таким образом, можно сделать вывод, что компания ООО «Облако» при использовании мероприятия по повышению эффективности персонала к 2021 году выйдет в прибыль на 556000 рублей, сократит свои убытки и брак, а так же закроют открытие вакансии и исключат текучесть кадров.

## Заключение

В бакалаврской работе обсуждались ключевые термины, определения и миссии обучения персонала. Проанализировав материал учебно-методической литературы, нормативно-правовых актов, документов организации по обучению персонала, сделаны выводы, что руководство предприятия – объекта исследования, в современных условиях обязано признать, что присутствие недорогой фирмы вне успешной системы обучения персонала элементарно невозможно, и это касается как к рядовым сотрудникам, да и к управляющим работникам. Для такого видения необходима коллективная стратегия.

Во второй главе дипломного проекта мы провели разбор фирмы (ООО «Облако»). Поскольку ключевая цель компании - увеличить прибыль, мы изучили сведения о прибылях и убытках и рассчитали рентабельность.

На основе разбора информации о прибылях и убытках, численности недостатков и расчета рентабельности был выполнен вывод, что компания лишается определенной доли прибыли благодаря сокращению продаж, инициированного ростом бракованной продукции, что в настоящее время прибывает главной проблемой ООО «Облако».

Обзор существующей системы подготовки персонала выявил слабые места. Согласно анализу, проведенному в Главе 2, основными проблемами фирмы являются недостаточное выявление потребности в обучении персонала и отсутствие обучении без отрыва от производства.

Обосновываясь на разборе экономических показателей, возможно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект на данном этапе развития компании, достаточно экономически заманчив и прибылен.

Организация тренинга не включает в себя планы расширения производства или установки нового оборудования, а реализация этих мероприятий не требует большого количества новых сотрудников, которые должны быть обучены.



На основе изученной теории и комплексного разбора выбранной фирмы ООО «Облако» был построен проект повышения эффективности системы обучения персонала.

В свою очередь, подготовленный штат будет содействовать изготовлению первоклассной продукции, увеличению производительности труда, что приведет к высочайшей прибыли.

С этой целью был изобретен структурный план реализации проекта. Особенно увеличение эффективности системы обучения персонала позволяет нам достигнуть целей, установленных перед организацией.

Организация была ознакомлена с мероприятиями разработанными в дипломной работе и рассматривет вариант внедрения этого метода в обучения своих сотрудников.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были исполнены поставленные задачи, и достигнута цель бакалаврской работы.

## Список используемой литературы

1. Большая книга директора по персоналу Рудавина Елена Роленовна., 2011.
2. Виды обучения персонала: обзор современных и проверенных методов, [Электронный ресурс]<https://www.hr-director.ru/article/66198-vidy-obucheniya-personala-19-m6> (Дата обращения 18.05.2021)
3. Кадровый голод-2021: в промышленности в разгаре, а в СМИ все спокойно». <https://www.hr-director.ru/news/71888-prezident-prodlil-mayskie-a-my-prodlili-demodostupy-k-jurnalu-i-sisteme-kadry> [Электронный ресурс] (Дата обращения 13.05.2021)
4. Методы обучения персонала: как бизнесу развивать сотрудников [Электронный ресурс]. - [https://top-career.ru/blog/training\\_methods](https://top-career.ru/blog/training_methods) (дата обращения 28.24.2021)
5. Обучение персонала [Электронный ресурс] <https://hrhelpline.ru/obucheniye-personala/> (дата обращения 10.05.2021)
6. Основы формирования системы обучения персонала организации Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. // *Juvenis scientia*. - 2017. - № 2
7. Система обучения персонала в организации//, Журнал «Инновации в науке» № 4(80) 2018г. [Электронный ресурс] - <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-v-organizatsii-1/viewer> (Дата обращения 21.05.2021)
8. Система обучения персонала в организации Попова А.В. канд. психол. наук, доц., Московский городской университет управления Правительства Москвы /статья/ 2018 г.
9. Стратегический менеджмент, Сидоров М.Н., 2019.
10. Удаленное обучение сотрудников: полное руководство 2020г. [Электронный ресурс] <https://www.ispring.ru/elearning-insights/remote-training> (Дата обращения 20.05.2021)

11. Управление персоналом в России: история и современность. – Кибанов А.Я. М.: ИНФРА-М, 2015.
12. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 239 с. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/news/71887-trebovaniya-k-forme-soglasiya-na-rasprostranenie-persdannyh> (Дата обращения: 12.04.2021)
13. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
14. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
15. Управление персоналом современной организации. Шекшня С.В. М. 2002.
16. Цели и результаты процесса обучения персонала [Электронный ресурс] <https://studfile.net/preview/5873773/page:5/> (дата обращения 13.05.2021)
17. Armstrong M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.
18. Competitive strategy: Methods of analyzing industries and competitors M. Porter 2015
19. «SCHOOLS OF STRATEGIES. Strategic Safari: a tour of the wilds of management strategies». Mintzberg G., Alstrand B., Lampel J. 2018
20. Strategic management. A. A. Thompson, A. J. Strickland
21. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review june 2014, -pp. 408-421

Приложение А

Штатное расписание ООО «Облако»

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена Постановлением Госкомстата России  
от 05.01.2004 № 1

Код
0301017
11223344

Форма по ОКУД  
по ОКПО

ООО "Облако"  
(наименование организации)

Номер документа	Дата составления
01	14.12.2019

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от " 10 " 12 20 19 г. № 12  
Штат в количестве 42 единиц

на период 2020 с " 01 " января 20 20 г.

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Структурное подразделение наименование код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.		Всего в месяц, руб. ((гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4)	Примечание	
				привышен ие нормы салона	7 8			
1	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	Директор	2	30000				60000	
	Заместитель директора по общим вопросам	1	27000				27000	
Бухгалтерия	Бухгалтер	1	25000				25000	
Кадровая служба	Управляющий сети салонов	2	22000	600			45200	
	Главный Дизайнер	2	22000				44000	
	Секретарь	2	19000				38000	
Отдел производства	Менеджер сети	3	18000				54000	
	Печатник	1	12000	500			12500	
	Курьер	6	10000	200			61200	
	Дизайнер	22	15000	1000			352000	
	Итого	42					718900	

Руководитель кадровой службы  
Заместитель директора по общим вопросам  
/Коржикова Д.М./  
(расшифровка подписи)

(личная подпись)

Главный бухгалтер  
/Ульянова Т.М./  
(расшифровка подписи)

(личная подпись)