

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)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»)

Обучающийся

Л. В. Кармаза

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Пипко Е. Г.

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

Тольятти 2023

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Кармаза Л. В.

Тема бакалаврской работы – Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»).

Руководитель выпускной квалификационной работы – доктор. экон. наук, доцент, Е. Г. Пипко.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления обучением персонала организации.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу совершенствования управления обучения персонала организации ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: графический метод, анализ, метод сравнения, экспертный метод и другие.

В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения. В первом разделе исследования представлены основные теоретические аспекты совершенствования обучения персонала организации, рассмотрено экономическое содержание обучения персонала организации, его цели и задачи. Также здесь рассмотрены основные виды обучения и технологии, применяемые на современных предприятиях. Во втором разделе проведен анализ деятельности ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» и оценена система обучения персонала организации. Третий раздел исследования состоит из рекомендаций по совершенствованию обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в работе рекомендации по совершенствованию обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» позволят повысить эффективность системы обучения персонала организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты совершенствования обучения персонала организации	6
1.1 Экономическое содержание обучения персонала организации	6
1.2 Виды и технологии обучения персонала в современной организации	12
2 Анализ системы обучения персонала организации на примере ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».....	20
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»...20	
2.2 Анализ системы обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».....	26
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».....	35
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»	35
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций	40
Заключение	47
Список используемой литературы и используемых источников.....	50
Приложение А Отчёт о финансовых результатах ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на 31.12.2022 г.	55
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на 31.12.2021 г.	56

Введение

Определяющая роль в достижении успеха любой организации, принадлежит прежде всего персоналу, и зависит от его знаний, умений и навыков. В процессе функционирования организации важно обеспечить приобретение персоналом новых компетенций через процесс обучения и развития, а в дальнейшем оценить эффективность такого обучения. Обучение персонала является важнейшим условием повышения производительности труда, а также продуктивным «фактором мотивации» увеличения рабочей инициативности, повышения степени привязанности персонала к предприятию. При этом важным остается вопрос о том, как эффективно выстроить процесс обучения персонала, что актуализирует проблему поисков направлений совершенствования обучения персонала предприятия.

Актуальность исследования состоит также в том, что традиционно сложившаяся технология обучения персонала, сегодня подвергается сильному влиянию различных внешних факторов в виде пандемии и экономической нестабильности в мире, постоянных изменений в сфере управления персоналом, связанных с переходом на цифровые методы и способы обучения и управления персоналом. В связи с этим современные организации должны менять подход в отношении человеческих ресурсов, изменять систему обучения персонала, формировать будущее организации, создавая уникальные системы обучения персонала.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления обучением персонала организации.

В соответствии с поставленной целью, задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования обучения персонала организации;
- оценить систему обучения персонала организации на примере ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»;

– предложить рекомендации по совершенствованию обучения ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу совершенствования управления обучения персонала организации ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: графический метод, анализ, метод сравнения, экспертный метод и другие.

Теоретико-методологической основой исследования стали современные исследования на тему обучения и развития сотрудников организаций, а также нормативные акты. Информационной базой для анализа финансовых показателей деятельности предприятия выступает бухгалтерская отчетность ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» и другое.

В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические аспекты совершенствования обучения персонала организации, рассмотрено экономическое содержание обучения персонала организации, его цели и задачи, а также методы оценки эффективности проводимого обучения. Также в данном разделе рассмотрены основные виды обучения и технологии, применяемые на современных предприятиях в процессе обучения. Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» и оценена система обучения персонала организации. Третий раздел исследования состоит из рекомендаций по совершенствованию обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в работе рекомендации по совершенствованию обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» позволят повысить эффективность системы обучения персонала организации.

1 Теоретические аспекты совершенствования обучения персонала организации

1.1 Экономическое содержание обучения персонала организации

Обучение персонала – наиболее подходящий способ развития человеческого капитала. «Пандемия, ее последствия по ограничению стандартных офлайн-форматов занятости и групповых мероприятий стала новым вызовом для внутриорганизационных систем коммуникаций, в том числе систем, отвечающих за развитие персонала, подготовку и профессиональную адаптацию новых сотрудников» [20, с. 18].

«По мнению экспертов, вложение ресурсов в освоение сотрудниками новых знаний и навыков с точки зрения инвестиций имеет приоритетное значение наряду с вложениями в совершенствование технологии и организации производства. Система профессионального внутриорганизационного обучения, с одной стороны, обеспечивает работникам повышение своего профессионализма в течение всей трудовой деятельности в компании, а с другой – позволяет компании наиболее полно использовать потенциал сотрудников в интересах своего эффективного развития» [3, с. 335].

Обучение и развитие являются важнейшими составляющими стратегии управления персоналом, поскольку в значительной мере детерминируют успех реализации корпоративной стратегии.

По мнению Яхонтовой Е. С. «развитие и обучение персонала – взаимосвязанные элементы системы, нацеленной на повышение продуктивности и конкурентоспособности компании. При этом, как правило, обучение фокусируется на совершенствовании знаний и навыков персонала, а развитие – на изменении сознания и профессионализма» [35, с.49].

Обучение персонала организации трактуется учеными с разных точек зрения.

Так, авторы Тонких Н. В., Бахур Д. А. полагают, что «обучение - представляет собой процесс, посредством которого человек получает и развивает знания, навыки, способности, поведение и отношение» [29, с. 85].

Авторы Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. В. Р. определяют обучение персонала как «комплекс организационно - экономических мероприятий по повышению квалификации и профессиональной компетентности персонала» [4, с. 8],

Плетенева О. Г. вкладывает в данное понятие элементы осознания управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров [5, с. 14].

Авторы Попов А. А., Мальцева С. М. считают, что «обучение персонала является одним из наиболее актуальных вопросов в сфере управления персоналом коммерческого предприятия. Обучение персонала – это организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудников организации для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и организации в целом» [24, с. 45].

Вместе с тем, появился новый термин, связанный с процессом обучения и развития персонала в организации - термин «корпоративная образовательная среда». Зачастую он понимается многими учеными как синоним системы корпоративного образования и отражает сущность понятия «система обучения и развития персонала».

Основными функциями системы обучения являются:

- «преодоление разрыва между текущей квалификацией сотрудников и требуемой квалификацией;
- развитие корпоративной культуры;
- решение поставленных целей и задач предприятия на основе использования метода обучения персонала;

– мотивация производственной работы персонала способом обучения;

– подготовка сотрудника к продвижению по службе» [4, с. 9].

Вместе с тем, существует три вида подготовки персонала:

- подготовка кадров;
- повышение квалификации;
- переподготовка кадров.

Цели обучения, которые ставит менеджмент организации и цели обучения для сотрудников разнятся. Основные цели организации обучения персонала организации представлены на рисунке 1.

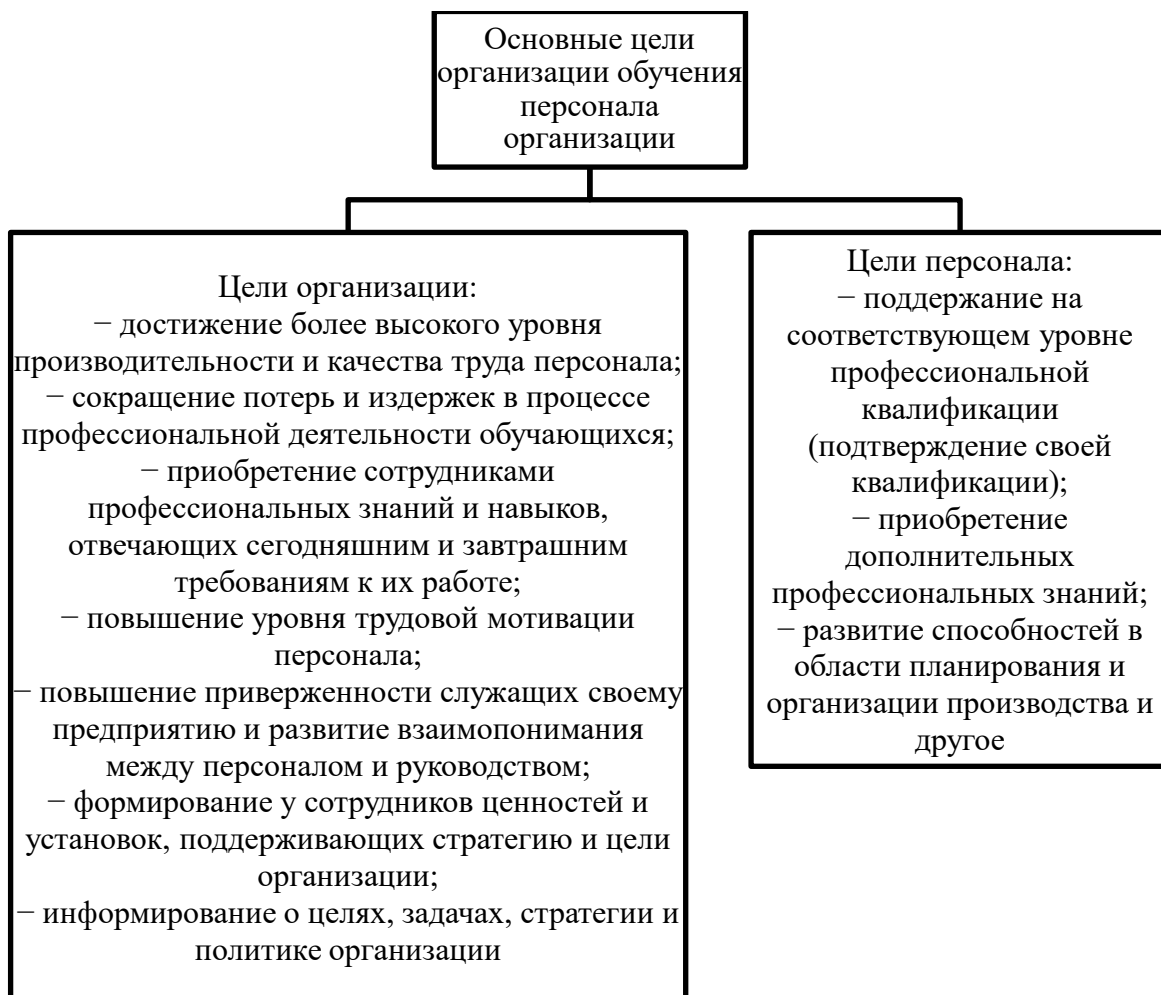


Рисунок 1 – Основные цели организации обучения персонала организации [2, 4, 16]

«Политика обучения является выражением широких намерений, фундаментальных обоснований, основных вариантов, приоритетов и стратегий таможенной администрации в области обучения персонала. Эта политика определяет, как проводятся учебные мероприятия, и на нее влияют убеждения и ценности таможенной администрации» [12, с. 108].

Перед системой управления персоналом в организации стоит множество различных задач в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации. Основные этапы формирования системы обучения персонала организации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные этапы формирования системы обучения персонала организации [14, 15, 20]

«Содержание учебных программ для различных категорий сотрудников во многом определяется целями и стратегией организации, а также анализом профессиональной деятельности сотрудников, в ходе которого выявляются должностные функции и устанавливаются умения, навыки и знания, необходимые для успешной реализации профессиональной деятельности» [12, с. 209].

«В практике применяются разные методы оценки эффективности обучения персонала. Менеджеры по обучению должны приложить сознательные усилия, чтобы выразить преимущества обучения с помощью фактов и цифр, чтобы убедить лиц, принимающих решения. Для этого требуется надежная схема оценки, а также институциональный и систематический анализ преимуществ обучения, чтобы их можно было выразить в количественном выражении» [11, с. 128].

Одна из самых распространенных методик оценки эффективности обучения персонала – четырехуровневая модель Д. Киркпатрика, где оценка проходит четыре уровня: реакция, обучение, поведение и результат (рисунок 3).

Если после проведения оценки обучения по модели Д. Киркпатрика организация решает оценить окупаемость обучения (ROI), то для этого будет использоваться модель Дж. Филиппса. Формула расчета выглядит следующим образом:

$$ROI = \left(\frac{\text{доход от обучения} - \text{затраты}}{\text{затраты}} \right) \times 100\%, \quad (1)$$

По мнению авторов Казаковой М. И., Селивановой Т. В. «к доходу от обучения можно отнести разницу прибыли, которую сотрудник организации приносит после обучения, и прибыли от этого сотрудника до обучения. К затратам относятся: внедрение конкретного программного продукта на основе цифровых технологий, техническая поддержка этого программного продукта,

оценка обучения. Соответственно, чем дороже обошлось обучение с помощью цифровых технологий, тем дольше по времени оно будет окупаться, и наоборот» [15, с. 436].



Рисунок 3 – Четырехуровневая модель Д. Киркпатрика [15]

В заключении пункта, можно сделать вывод, что процесс обучения персонала в организации представляет собой систематическую деятельность, направленную на развитие и повышение знаний, навыков и компетенций сотрудников. Целью обучения является повышение производительности, качества работы и достижение стратегических целей организации. Основные виды и технологии обучения, используемые в настоящее время в организациях рассмотрены в следующем пункте.

1.2 Виды и технологии обучения персонала в современной организации

В настоящее время традиционные технологии обучения персонала организации уходят на второй план, уступая первое место более инновационным видам и технологиям обучения персонала организации,

Данные методы обучения, не смотря на свою инновационность, также направлены на достижение аналогичных целей, таких как подготовка персонала к выполнению его функционала и решению задач организации, повышение эффективности работы сотрудников организации, повышение качества их работы и так далее.

Понятие технология обучения персонала организации представлено в научных исследованиях многих авторов. Журавлева О. В., Комиссарова Т. А., Митрофанова О. Н., Голикова И. С. рассматривают технологию обучения как «систему определённых методов воздействия на субъекты обучения, позволяющая наиболее эффективно, с гарантированным качеством, в определенные сроки, реализовать поставленные цели обучения и получить конкретный результат применения определенной технологии обучения, проявляющийся в изменениях как качественных, так и количественные показатели работы сотрудников, прошедших обучение» [12, с. 108].

Персонал любой организации необходимо обучать с помощью современных методов, отвечающих требованиям времени и существующей экономической ситуации. В рамках реализации Указов Президента Российской Федерации № 204 от 07.05.2018 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.» создана национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Одним из федеральных проектов, входящих в состав этой национальной программы, является проект «Кадры для цифровой экономики». Путем его реализации будет обеспечена подготовка высококвалифицированных кадров для цифровой экономики [32].

Далее рассмотрены основные классификации видов обучения персонала организации.

Основные виды обучения персонала в зависимости от цели обучения представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные виды обучения персонала в зависимости от цели обучения [1, 3]

Вместе с тем, по целевой функциональной направленности обучение разделяют на следующие виды, представленные на рисунке 5.

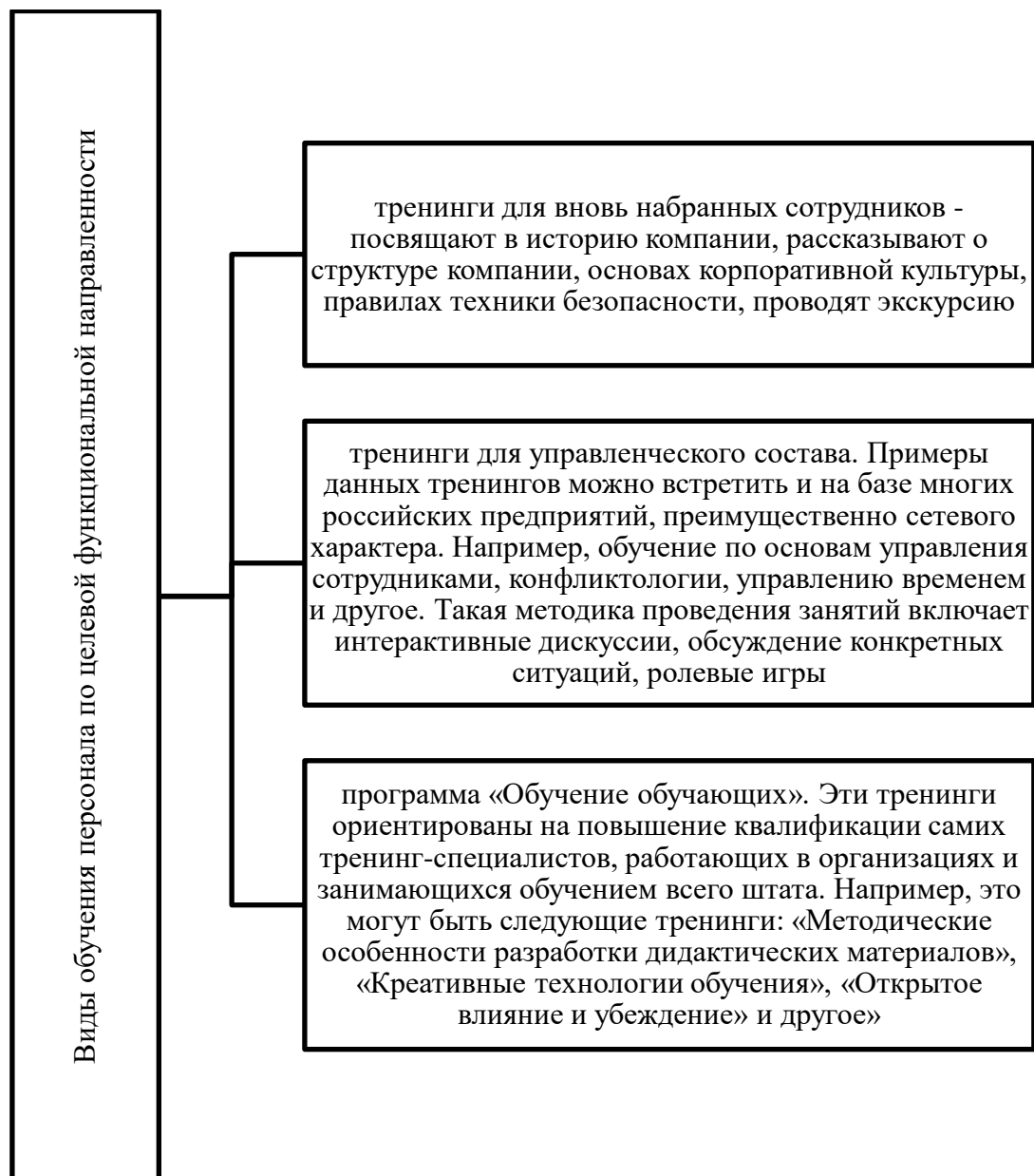


Рисунок 5 – Виды обучения персонала по целевой функциональной направленности [16]

Корпоративное обучение персонала на многих небольших предприятиях проводится, в основном, тренерами, назначаемыми из числа действующих сотрудников по принципу результативности и опыта работы. Основная задача тренера заключается в обучении новых и действующих сотрудников, ориентированном на повышении эффективности функционирования предприятия и улучшение взаимодействия с партнерами.

Важным этапом в процессе приема нового сотрудника играет процесс адаптации сотрудника, успешность которого во многом зависит от проводимого первичного обучения и его методов. Основные современные методы обучения, используемые на современных предприятиях в процессе адаптации сотрудника, перечислены в таблице 1.

Таблица 1 – Современные методы обучения, используемые на современных предприятиях в процессе адаптации сотрудника

Метод	Содержание метода
Наставничество	Процесс, в котором один человек (наставник) ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека («новичка» или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного
Ротация	Метод самостоятельного обучения, который применяется работодателями, требующими от работника владения несколькими квалификациями
Инструктаж	Разъяснение и демонстрация непосредственной работы
Тренинг	Структурированное обучающее мероприятие, в ходе которого сотрудники получают новые знания и учатся применять их на практике. Тренинги могут проводиться в форме лекций, групповых упражнений, деловых игр, ролевых игр и других интерактивных форматов.
Мастер-класс	Формат обучения, в котором эксперт или опытный практик в определенной области демонстрирует свои знания, навыки и методы работы другим участникам. Мастер-класс может включать показы, практические упражнения, обсуждение случаев из практики и обратную связь от эксперта
Ознакомительный семинар	Семинар для адаптации сотрудников новой организации, применяется для быстрого знакомства с правилами организации и ценностями, а также знакомства с другими новичками
Budding	«Метод построен на адаптации через приятельство с коллегой, имеет сходство с наставничеством, но при нём наставник и ученик находятся на равных по статусу позициях, что способствует налаживанию межличностных отношений, созданию комфортных условий для новичка» [19]
Secondment	Метод «прикомандирования» сотрудников на определенное время в другую структуру для получения необходимых навыков
Офис-тур	Ознакомительная экскурсия по организации
Job Shadowing	Новый сотрудник сопровождает опытного работника в рабочей ситуации, следует за ним на протяжении всего рабочего дня

«Для действующих сотрудников обычно используются следующие формы обучения

- обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования;

- обучение без отрыва от производства, когда нет необходимости снимать сотрудника-новичка с работы на один-два дня, поскольку тренинги занимают лишь часть рабочей смены;

- e-learning (электронное или дистанционное обучение) – оно осуществляется с помощью электронных носителей, видеоконференций, доступа к материалам через сети. Обучение сотрудник может проходить в свое свободное время» [22, с. 143].

Последний вид обучения становится все более популярным в настоящее время в современных организациях, так как к стандартным задачам профессионального обучения, направленным на формирование профессиональных знаний, умений и навыков, добавился блок развития способности адаптироваться к цифровым изменениям техники, технологий и организации труда. Цифровые рабочие места, цифровая организационная среда и инструменты управления персоналом – главные вызовы современности.

«Система дистанционного обучения – это набор программных продуктов и решений, который объединяет и автоматизирует все или большую часть процессов, связанных с обучением. Электронная система дистанционного обучения (СДО) – это интернет-платформа, в которой можно дистанционно обучать сотрудников: назначать видео уроки, книги и курсы, тестировать и следить за успеваемостью. Дистанционное обучение, как и любая другая система обучения, состоит из нескольких частей: содержательная и организационная» [34, с. 107]. Система дистанционного обучения предоставляет следующие возможности:

- управление всеми видами обучения (электронное, очное и заочное)

- проверка знаний и навыков;

- анализ обучения и оценка результатов; предоставление контента и программ;
- архив учебных материалов.

«Внедрение совместного обучения и широкое распространение учебных порталов в организациях все чаще представляют собой конкурентный актив, необходимый для перехода к интегрированной аналитике и управлению корпоративными знаниями. Более того, в ответ на меняющуюся демографию и более широкое использование технологий, организации все чаще поощряют сотрудников адаптировать поведение в социальных сетях, чтобы продвигать процессы совместного решения проблем» [11, с. 128].

«Фактически, трансформация технологий персонала организации на современном этапе заключается в построении гибких моделей обучения на основе профилей должностей и личности, отвечающей как потребностям организации в успешности персонала, необходимой для реализации задач организации, так и потребностям сотрудников в профессиональном развитии» [36, с. 58].

В связи с тем, что многие организации переходят на удаленный и гибридный формат работы меняется и формат технологий обучения и развития персонала, технологии обучения.

«В связи с развитием цифровых технологий, обучение персонала организации может осуществляться с применением таких технологий как видеокурсы, дистанционное обучение, которое может осуществляться в виде видеоконференций и вебинаров, онлайн-курсов, форумов, с помощью метода модульного обучения, предполагающее создание индивидуальной траектории обучения из самостоятельных обучающих модулей, обучение по кейсам из практики, обучение основанное на игровых технологиях (деловые игры, метафорические, ролевые игры), мозговой штурм, обучение действиям и иные методы» [36, с. 57].

Поэтому сегодня, становится популярным использование смешанного вида обучения (Blended Learning), сочетающего в себе e-learning и

традиционные виды обучения, например, тренинг. То есть происходит совмещение дистанционного формата, очных занятий и самоподготовки.

Основными достоинствами смешанного обучения являются:

- активная коммуникация с коллегами;
- налаживание отношений в коллективе;
- уменьшение прямых затрат на обучение персонала организации;
- направленность на практическое обучение, отработку теории;
- различные формы обратной связи;
- повышение результативности персонала, рост их мотивации;
- широкий охват сотрудников, которые могут пройти обучение;
- сокращение времени отрыва персонала от основных функциональных обязанностей;
- выбор программ обучения в соответствии с поставленными целями и потребностями;
- возможность корректировать процесс обучения;
- приобретение сотрудниками новых навыков, таких как работы с большими объемами информации, самообучение, повышение самодисциплины, планирование и другое.

Вместе с тем, «смешанное обучение персонала организации остается достаточно затратным, при условии проведения тренингов и обратной связи с преподавателями. Однако, чисто дистанционное обучение сотрудников организации не всегда эффективно и результативно, ибо, требует от сотрудников самодисциплины, мотивации к самообразованию, определенных способностей к самообучению» [22, с. 143].

Также среди основных современных тенденций в области обучения персонала можно отметить следующие способы обучения, перечисленные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Современные тенденции в обучения персонала организации

В заключении первого раздела бакалаврской работы сделан вывод, что процесс обучения персонала в организации представляет собой систематическую деятельность, направленную на развитие и повышение знаний, навыков и компетенций сотрудников. Формирование системы обучения персонала обусловлено возможностью организации повысить производительность, качество работы и достигнуть стратегических целей организации. В современных условиях доступен широкий спектр инновационных методов и технологий обучения, и их сочетание помогает создать рентабельную, актуальную и гибкую систему обучения и управления обучением.

2 Анализ системы обучения персонала организации на примере ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» – предприятие, основным видом деятельности которого является торговля оптовая одеждой и обувью.

Юридический и фактический адрес предприятия: 445012, Самарская область, г. Тольятти, ул. Мурысева, д. 71, кв. 211.

Помимо основного вида деятельности предприятие осуществляет следующие виды:

- производство спецодежды;
- производство прочей верхней одежды;
- производство нательного белья;
- производство прочей одежды и аксессуаров одежды;
- деятельность агентов по оптовой торговле одеждой, изделиями из меха и обувью;
- торговля оптовая чистящими средствами;
- торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами;
- торговля оптовая писчебумажными и канцелярскими товарами;
- торговля оптовая прочими потребительскими товарами;
- торговля оптовая прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки и другое.

Динамика организационно-экономических показателей ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» представлена в таблице 2.

Согласно таблице 2, выручка предприятия выросла за три года почти на 33,2%. Рост выручки в 2021 г. составил 35,9 %. Такой высокий рост выручки от реализации связан с ростом цен на товары и услуги организации в 2021 г., а также с заключением сотрудничества с крупным заказчиком. Выручка в 2022

г. снизилась на 1,9% на фоне небольшого снижения спроса на услуги предприятия. Полная себестоимость продаж предприятия за тот же период увеличились на 40,9 %.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	6259	8503	8340	2244	135,9	-163	98,1
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	5836	6867	8223	1031	117,6	1356	119,7
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	423	1636	117	1213	386,8	-1519	7,2
4.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	423	1636	117	1213	386,8	-1519	7,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	151	1086	-513	935	719,2	-1599	-47,2
Основные средства, тыс. руб.	392	98	1286	-294	25	1188	1312,2
Оборотные активы, тыс. руб.	1785	3018	2969	1233	169,1	-49	98,4
Среднесписочная численность, чел.	21	18	19	-3	85,7	1	105,6
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	298,05	472,39	438,95	174,34	158,5	-33,44	92,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4539,2	4320	5719	-219,2	-4,83	1399	32,38
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	216,15	240	301	23,85	11,03	61	25,42
Фондоотдача	15,97	86,77	6,49	70,79	-	-80,28	-
Оборачиваемость активов, раз	3,506	2,817	2,809	-0,69	-	-0,008	-
Рентабельность, %	6,758	19,240	1,403	12,48	-	-17,84	-
Затраты на рубль выручки, коп.	93,241	80,759	98,597	-12,48	86,6	17,84	122,1

Рост себестоимости продаж в 2021 г. составил 17,6%, в 2022 г. – 19,7%.

Рост себестоимости продаж обусловлен ростом объема выполненных

компанией работ и значительным увеличением стоимости строительных материалов за рассматриваемый период.

Так как расходы предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» росли быстрее, прибыль от продаж к 2022 г. снизилась до 117 т. р. Основное снижение произошло в 2022 г. – -92,8%.

В виду значительного роста процентов к уплате и прочих расходов предприятия в 2022 г., предприятие ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на конец 2022 г. получило убыток в размере 513 т. р. (Приложение А, Б).

В таблице 2 также виден рост как оборотных, так и внеоборотных активов предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ». Рост оборотных активов составил 69,1% в 2021 г., внеоборотные активы выросли до 1286 т. р. в 2022 г. Оборотные активы компании в основном состоят из дебиторской задолженности и прочих оборотных активов на конец 2022 г.

Среднесписочная численность сотрудников предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на конец 2022 г. составляет 19 человек. За три года численность персонала снизилась на 3 человека. Также в таблице 2 виден рост фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы сотрудников предприятия. Фонд оплаты труда увеличился до 5719 т. р. в 2022 г. Среднегодовая заработная плата работающего ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на конец 2022 г. составила 301 т. р.

Следующим шагом подробно рассмотрены показатели рентабельности ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» за 2020-2022 гг. Динамика показателей рентабельности ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» представлена на рисунке 7.

Рентабельность показывает эффективность и слаженную работу как внутренних, так и внешних участников бизнеса анализируемого предприятия. Но прежде всего это финансовый показатель, показывающий, размер прибыли предприятия на единицу средств, которые потрачены предприятием при производстве товаров или оказании услуг.

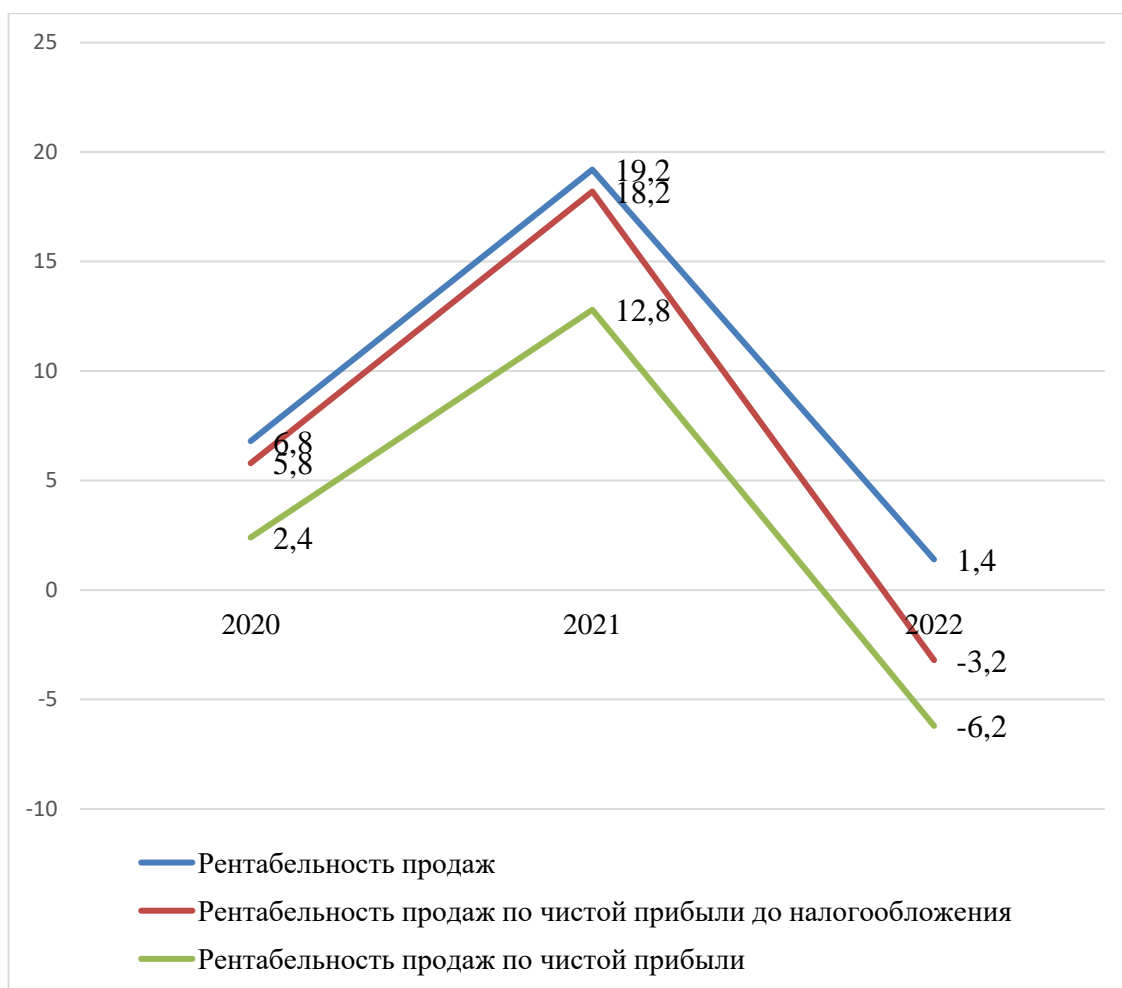


Рисунок 7 – Динамика рентабельности продаж ООО «СТРОЙМОНОЛИТ», %

По данным рисунка 7 можно отметить отрицательную динамику показателей рентабельности в течение трех лет. Значения всех показателей снизились существенно за три года. Рентабельность продаж упала до 1,4 %. Рентабельность продаж по чистой прибыли составила в конце 2022 г. – -6,2%, относительно 2,4% в 2020 г.

Далее подробно рассмотрена организационная структура управления ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на конец 2022 г.

Организационная структура управления объекта исследования представлена на рисунке 8.

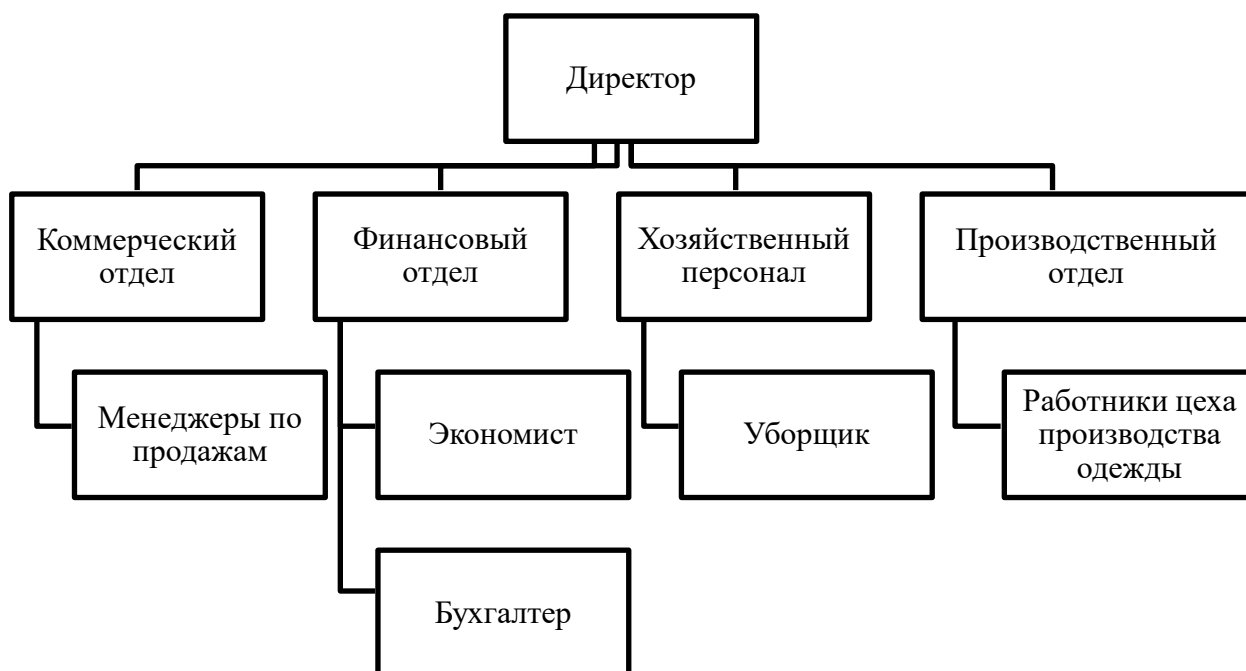


Рисунок 8 – Организационная схема управления ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

Организационная структура управления предприятием ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» линейно-функциональная. В процессе деятельности предприятия отношение между руководителем и подчиненными регулируются «Правилами внутреннего распорядка», коллективным договором.

Руководство предприятием осуществляет его директор. Также директор осуществляет организацию и управление деятельностью предприятия, контролирует работу сотрудников, разрабатывает стратегию развития, управляет вложениями денежных средств, выполняет задачи по управлению персоналом, а именно:

- производит набор, отбор и оценку соискателей;

- владеет информацией о сложившейся ситуации с кадрами, средней заработной плате на рынке и так далее;
- занимается составлением и оформлением трудовых договоров, контрактов и соглашений, формированием и учетом личных дел сотрудников;
- принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к деятельности;
- разрабатывает систему мотивации для сотрудников;
- осуществляет контроль за соблюдением правил внутреннего распорядка предприятия, принимает участие в разрешении трудовых конфликтов и споров;
- ведет журналы по охране труда, пожарной безопасности, проводит инструктажи;
- осуществляет мероприятия по развитию, обучению и повышению квалификации сотрудников предприятия.

Сотрудники, занимающиеся продажами на предприятии, осуществляют взаимодействие с заказчиками, проводят мероприятия по стимулированию сбыта, оформляют договора на продажу.

Бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет на предприятии в соответствии с законодательством РФ и учетной политикой предприятия. Налоговый учет на предприятии ведется экономистом.

Сотрудники производственного цеха занимаются непосредственно изготовлением одежды и спецодежды.

В заключении пункта сделан вывод, что анализ финансовых показателей предприятия свидетельствует о росте активов предприятия, выручки от реализации, однако прибыльность и рентабельность хозяйственной деятельности предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» значительно снизилась за три года. Одной из причин снижения эффективности деятельности могло послужить снижение эффективности персонала организации. В следующем

пункте подробно проведен анализ системы обучения персонала на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

2.2 Анализ системы обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

Персонал предприятия выступает главной движущей силой, обеспечивающей эффективное функционирование любого предприятия. Осознавая это, владельцы и руководители бизнеса инвестируют средства в развитие и обучение сотрудников, в том числе и на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ», создавая тем самым условия для повышения конкурентоспособности предприятия и благополучное выживание в кризисных условиях.

Перед началом анализа системы обучения персонала предприятия проведена оценка динамики численности персонала и ее состава.

Далее в таблице 3 проведен анализ состава персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Таблица 3 – Анализ состава персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Директор	1	4,8	1	5,6	1	5,3
Бухгалтер	1	4,8	1	5,6	1	5,3
Экономист	1	4,8	1	5,6	1	5,3
Менеджеры по продажам	11	52,4	10	55,6	11	57,9
Работники цеха производства одежды	6	28,6	4	22,2	4	21,1
Хозяйственный персонал	1	4,8	1	5,6	1	5,3
Всего	21	100	18	100	19	100

Данные таблицы 3 отображают изменения в составе персонала предприятия с 2020 по 2022 гг. В 2020 г. в компании был 21 сотрудник, включая директора, бухгалтера, экономиста, менеджеров по продажам, работников цеха производства одежды и хозяйственный персонал. Менеджеры по продажам составляли большую часть персонала предприятия – 52,4 %. В 2021 г. в компании было 18 сотрудников, включая те же должности. Количество менеджеров по продажам сократилось до 10, но их доля в общем числе сотрудников выросла до 55,6%. В 2022 г. количество сотрудников предприятия увеличилось до 19 человек. Количество менеджеров по продажам выросло до 11 человек, а доля работников цеха производства одежды снизилась до 21,1 %. Общее количество сотрудников компании за период сократилось на 2 человека, однако доля менеджеров по продажам выросла с 52,4% до 57,9 %.

Важную роль для оценки кадрового потенциала предприятия имеет трудовой стаж сотрудников на текущем месте работы.

Результаты анализа сотрудников персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на предмет продолжительности работы в организации представлены на рисунке 9.

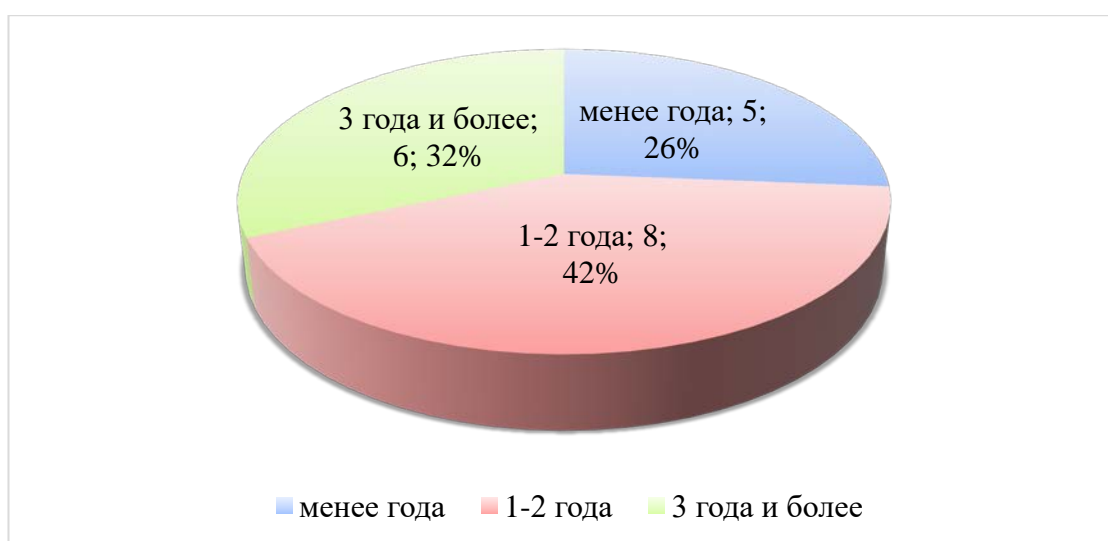


Рисунок 9 – Трудовой стаж сотрудников в ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на 31.12.2022 г.

Из представленных данных на рисунке 9 следует, что в организации имеются пять сотрудников, которые работают менее года. Это может свидетельствовать о высокой текучести кадров. Восемь сотрудников предприятия имеют стаж работы от 1 до 2 лет. Это может свидетельствовать о том, что организация успешно удерживает своих сотрудников на этот период времени. 32% сотрудников имеют стаж работы 3 года и более в организации, что свидетельствует о наличии достаточной кадровой базы у предприятия.

Так как на предприятии достаточно много новых сотрудников в таблице 4 проведен анализ выбытия персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Таблица 4 – Анализ выбытия персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Общая численность, чел	21	18	19
Собственное желание, чел	2	4	4
Соглашение сторон, чел	1	1	0
Нарушения трудовой дисциплины, чел	1	1	1
Коэффициент текучести кадров	19	33,3	26,3
Итого, чел	4	6	5

Согласно данным таблицы 4, на предприятии в течение трех лет присутствует высокая текучка кадров. Коэффициент текучести кадров на конец 2022 г. составляет 26,3%. Количество уволенных сотрудников по собственному желанию составило в течение года 4 человека. Основные причины увольнения сотрудников:

- неэффективная система мотивации;
- отсутствие возможностей для развития.

Как уже говорилось выше, формированием системы обучения персонала предприятия и реализацией мероприятий по обучению сотрудников ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» занимается ее директор. Специального отдела или сотрудника по развитию и обучению персонала в организации нет. Процесс

обучения на предприятии характеризуется следующими основными направлениями, представленными на рисунке 10.

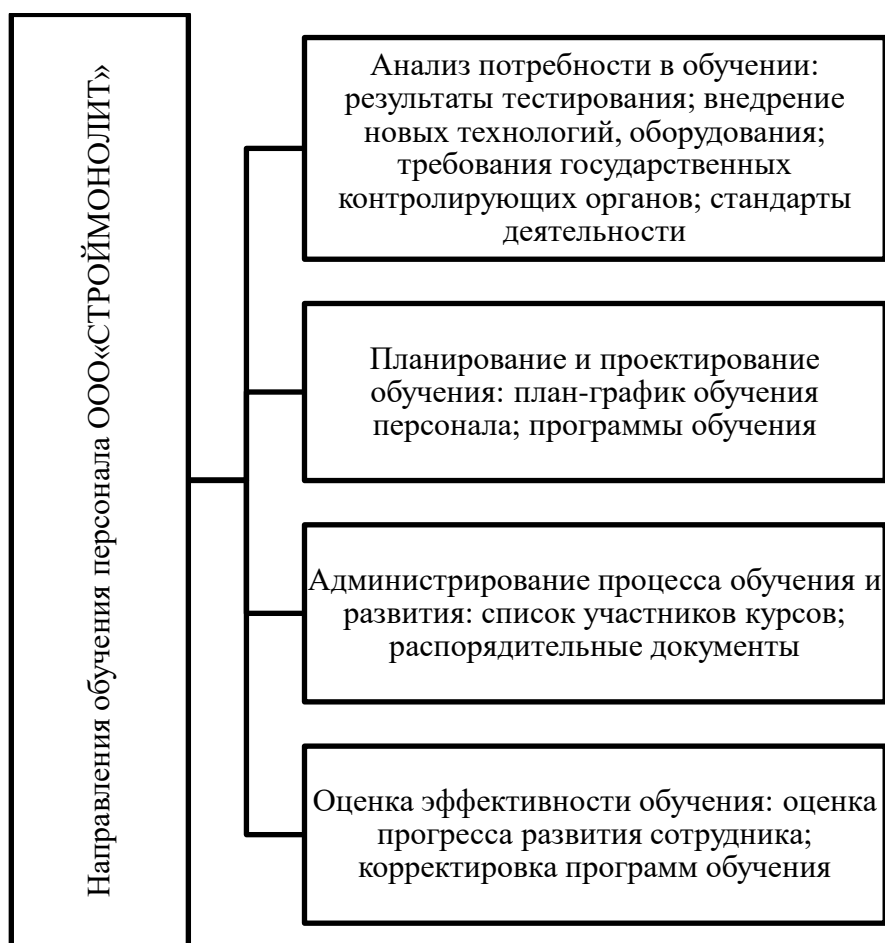


Рисунок 10 – Процесс обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

На предприятии проводится обучение как новых сотрудников, так и повышение квалификации, переподготовка действующего персонала. Основные способы обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» изображены на рисунке 11.

На рисунке 11 видно, что на предприятии используется всего три способа обучения персонала. Повышение квалификации в образовательных центрах обычно проводится раз в три года для бухгалтера, экономиста, а также некоторых сотрудников производственного швейного цеха. Сотрудникам коммерческого отдела проводятся внутренние тренинги, зачастую

подготавливаются самостоятельно, редко оплачивается выездной профессиональный тренер.

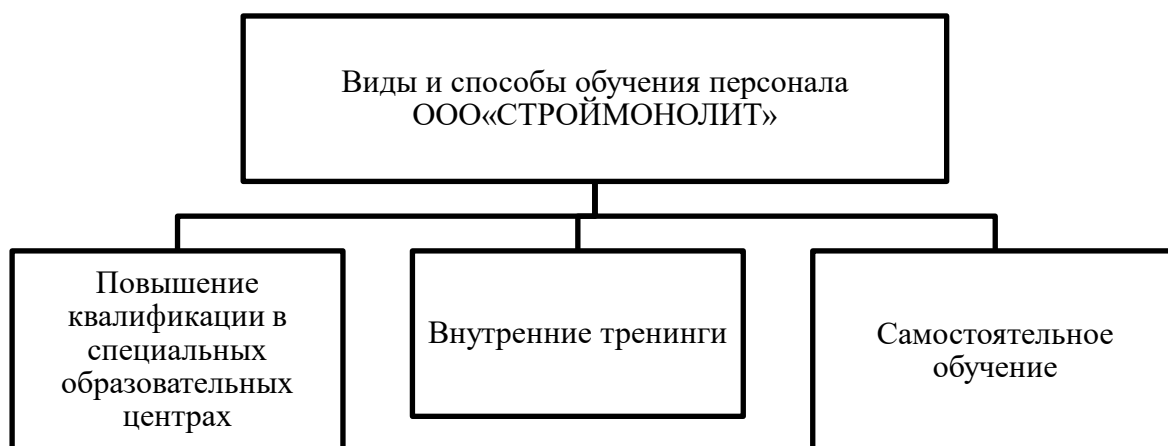


Рисунок 11 – Способы обучения персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

Общие данные по обучению персонала организации ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Общие данные по обучению персонала организации ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Списочная численность персонала, чел	21	18	19	-3	-14,29	1	5,56
Число работников, прошедших профессиональное обучение	11	16	11	5	45,46	-5	-31,25

Продолжение таблицы 5

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Доля сотрудников организации, прошедших профессиональная обучение в течение года, % от списочной численности	52,4	88,9	57,9	36,5	69,69	-30,9	-34,87
Среднее количество часов обучения на одного обученного работника, часы	8	10	7	2	25	-3	-30
Затраты на обучение одного обученного работника, руб./год	10000	12000	10000	2000	20	-2000	-16,7
Общие затраты на обучение, руб./год	80000	120000	70000	40000	50	-50000	-41,7

Из предоставленных в таблице 5 данных следует, что в 2020 г. 11 работников организации прошли профессиональное обучение, что составляет 52,4% от общей численности персонала. В 2021 г. количество работников, прошедших обучение, выросло до 16 человек, что составляет уже 88,9% от общей численности персонала. В 2022 г. количество обученных работников снова снизилось до 11 человек, а доля сотрудников, прошедших обучение, составила 57,9%. Среднее количество часов обучения на одного обученного работника варьировалось от 8 до 10 часов в год в течение трех лет.

Динамика общих затрат на обучение персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» представлена на рисунке 12.

Затраты на обучение одного работника также колебались от 10000 до 12000 рублей в год. В итоге можно, отметить что предприятие уделяет

внимание обучению сотрудников, однако расходы на обучающие мероприятия в течение трех лет снизились.

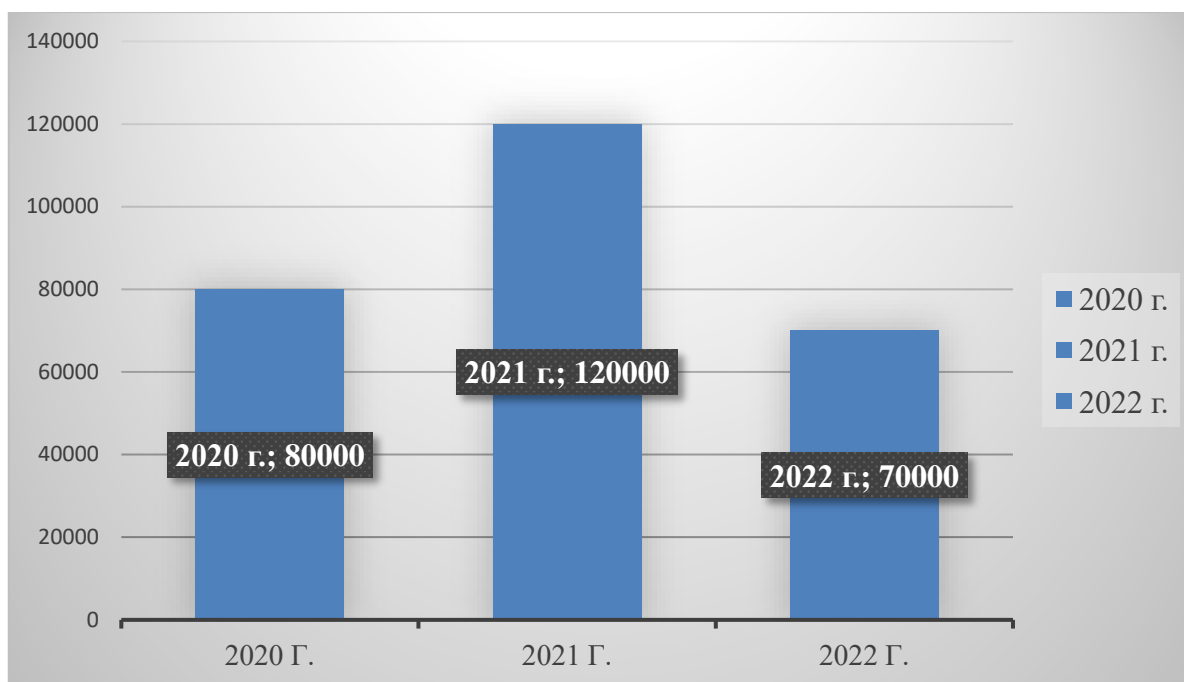


Рисунок 12 – Динамика общих затрат на обучение персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ», руб.

Вместе с тем, на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» отсутствует официальная оценка результатов проведенного обучения. После тренинга обычно проходит формальное тестирование, эффективность обучения оценивается впоследствии по результатам работы сотрудников.

Оценка удовлетворенности сотрудников действующей организацией обучения и ее перспектив была проведена на основе результатов анкетирования сотрудников, принимавших участие в программах корпоративного образования в 2022 г. Результаты анкетирования представлены в таблице 6.

Согласно полученным данным, только 40% обученных сотрудников считают, что обучение достаточно эффективно проходит в период адаптации и только 45% обученных сотрудников считают, что курсы по обучению достаточно разнообразны. Также малая доля сотрудников оценивает оценку результатов обучения как эффективную. Также только 30% обученных

сотрудников высоко оценивают перспективы своего профессионального роста. Вместе с тем, 80% сотрудников готовы участвовать в программах развития с применением новых методов и форм.

Таблица 6 – Анкета обратной связи участников по результатам проводимого обучения в 2022 г.

Формулировка вопроса	Комментарий	
	Скорее да (% от общей численности обученных человек в 2022 г.)	Скорее нет (% от общей численности обученных человек в 2022 г.)
Полученные знания и навыки применимы в практической работе?	80	20
Изложение материала доступно, логично и понятно?	75	25
Дается ли обучение легко?	70	30
Достаточно ли эффективно проходит обучение в период адаптации?	40	60
Достаточно ли разнообразны для Вас курсы по обучению?	45	55
Готовы ли Вы участвовать в программах развития с применением новых методов и форм?	80	20
Оценка результатов обучения построена эффективно?	30	70
Удовлетворяются ли Ваши потребности в знаниях и навыках?	40	60
Вы высоко оцениваете перспективы своего профессионального роста?	30	70

В заключении аналитического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что обучение в организации ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» имеет следующие проблемы и ограничения:

- формированием системы обучения персонала предприятия и реализацией мероприятий по обучению сотрудников ООО

«СТРОЙМОНОЛИТ» занимается ее директор. Специального отдела или сотрудника по развитию и обучению персонала в организации нет, что негативно отражается на эффективности данной системы развития персонала;

- коэффициент текучести кадров на предприятии составил на конец 2022 г. – 26,3%. Одна из основных причин увольнения сотрудников – отсутствие возможности развития;

- на предприятии используются всего три способа обучения персонала: повышение квалификации, обучающие тренинги и самостоятельное обучение. Обучение в организации проводится редко и не для всего персонала;

- в течение трех лет затраты на обучение персонала сокращаются;

- по результатам проведенного анкетирования сотрудников, выявлено, что обучение не всегда эффективно, оценка результатов обучения построена неэффективно, потребности персонала в знаниях и навыках не всегда удовлетворяются, а перспективы профессионального роста, по мнению персонала, недостаточно высоки.

Следовательно, среди основных резервов улучшения системы управления обучением можно выделить желание и готовность большинства сотрудников участвовать в программах развития с применением новых методов и форм обучения. Также на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» рекомендуется создавать для каждого конкретного сотрудника индивидуальный план развития, чтобы сформировать четкое понимание о том, для чего данное обучение необходимо и каких результатов, и развития можно достигнуть в рамках компании.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

Обучение персонала в современных реалиях – это один из инструментов конкурентной борьбы, способ уменьшить текучесть кадров, замотивировать персонал, успешно решить стоящие перед компанией задачи.

В настоящее время существует множество направлений для совершенствования управления обучением на небольших предприятиях. К ним относят:

- введение современных технологий, таких как электронные учебники, вебинары, онлайн-курсы и образовательные платформы, может значительно улучшить процесс обучения в небольших предприятиях;
- организация обучения внутри компании: создание внутренних программ обучения, которые специально разработаны для сотрудников. Данные программы могут включать в себя различные форматы обучения, такие как семинары, тренинги, мастер-классы и так далее;
- систематический подход к обучению: разработка планов обучения, определение целей и измерение результатов обучения;
- обучение на рабочем месте – эффективный метод обучения для небольших предприятий и другие.

Каждое предприятие должно определить свои потребности и разработать индивидуальный план обучения, который соответствует собственным целям и потребностям.

Рекомендации по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» разработаны с учетом полученных результатов анализа системы обучения на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ». В ходе данного анализа были получены следующие основные результаты:

– на предприятии используется всего три способа обучения персонала: повышение квалификации в специальных образовательных центрах, внутренние тренинги, самостоятельное обучение. Повышение квалификации в образовательных центрах обычно проводится раз в три года для бухгалтера, экономиста, а также некоторых сотрудников производственного швейного цеха. Сотрудникам коммерческого отдела проводятся внутренние тренинги, зачастую подготавливаются самостоятельно, редко оплачивается выездной профессиональный тренер;

– формированием системы обучения персонала предприятия и реализацией мероприятий по обучению сотрудников ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» занимается ее директор. Специального отдела или сотрудника по развитию и обучению персонала в организации нет;

– предприятие уделяет внимание обучению сотрудников, однако расходы на обучающие мероприятия в течение трех лет снизились;

– на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» отсутствует официальная оценка результатов проведенного обучения. После тренинга обычно проходит формальное тестирование, эффективность обучения оценивается впоследствии по результатам работы сотрудников;

– согласно полученным опросным данным только 40% обученных сотрудников считают, что обучение достаточно эффективно проходит в период адаптации и только 45% обученных сотрудников считают, что курсы по обучению достаточно разнообразны. Также малая доля сотрудников оценивает оценку результатов обучения как эффективную. Также только 30% обученных сотрудников высоко оценивают перспективы своего профессионального роста. Вместе с тем, 80% сотрудников готовы участвовать в программах развития с применением новых методов и форм.

На основании полученных результатов анализа системы обучения на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» и с учетом обратной связи, полученной от его сотрудников, предлагается провести следующие мероприятия:

- разработка индивидуальной программы обучения сотрудника;
- использование цифровых двойников в процессе адаптации;
- прохождение дистанционного курса обучения по продажам сотрудниками отдела продаж.

Далее предложенные мероприятия рассмотрены подробнее.

Разработка индивидуальной программы обучения должна состоять из следующих этапов, перечисленных в таблице 7.

Таблица 7 – Этапы разработки индивидуальной программы обучения сотрудника

Этап	Характеристика
Определение целей обучения	в первую очередь, необходимо определить цели и ожидания от программы обучения. Это может быть улучшение производительности, получение новых навыков или знаний, повышение уровня квалификации или подготовка к новым задачам. На основе целей можно выбрать соответствующие курсы и тренинги.
Определение аудитории	необходимо определить кто должен пройти обучение и какие навыки им нужно приобрести. Также важно учитывать уровень подготовки сотрудников и их профессиональные интересы.
Выбор формата обучения	важно выбрать формат, который наиболее эффективен для конкретного сотрудника.
Подбор учебных материалов	подобрать учебные материалы для программы обучения. Это могут быть учебники, видео-уроки, презентации и т.д. Важно учитывать не только содержание, но и качество материалов.
Организация обучения	важно убедиться, что все необходимые ресурсы и инфраструктура доступны для проведения обучения.
Оценка эффективности	после завершения программы обучения, необходимо оценить ее эффективность, что может быть сделано путем анализа результатов работы сотрудника, его поведения на рабочем месте и обратной связи.

В целом, разработка программы обучения для сотрудника является многокомпонентным процессом, который требует тщательного планирования и организации.

Далее рассмотрена рекомендация по использованию цифровых двойников в процессе адаптации персонала. Обучать персонал на реальном оборудовании слишком дорого, поэтому рационально внедрять цифровые

модели, которые с требуемой точностью смогут имитировать функционирование работы оборудования при различных режимах работы.

В основе программного обеспечения построения моделей цифровых двойников оборудования содержится соответствующее алгоритмическое и математическое обеспечение. Главным преимуществом применения моделирования в тренажёрах является то, что существует возможность получения необходимых данных об объекте исследования, процессе или явлении, не работая с ним непосредственно. Это позволяет сэкономить не только время, финансовые и трудовые затраты, но также может помочь обезопасить предмет исследования или людей, работающих на нем, от ненужных рисков.

Программа тренажера может создать уникальный сценарий для прохождения обучения. В конце сессии обучения, оператору сообщается оценка его навыков и(или) при отрицательном опыте, последствия, к которым привели его некорректные действия. Использование подобного рода тренажеров можно внедрить в процесс обучения новых сотрудников отдела продаж CRM программам или операционным производственным процессам для сотрудников швейного цеха.

Вместе с тем, для менеджеров отдела продаж рекомендуется приобрести курс обучения по продажам от ведущих учебных центров страны с целью повышения их эффективности. Проведя сравнительную оценку наиболее популярных и эффективных курсов обучения по продажам были выделены следующие курсы:

- «Продажи 2.0» от «Университета масштабирования бизнеса» – курс, который поможет сотрудникам отдела продаж освоить современные технологии продаж в онлайн-режиме. В программе курса включены такие темы, как привлечение клиентов через социальные сети, лид-магниты и email-маркетинг;

- «Эффективное взаимодействие с клиентами» от top.trening.ru – курс, который поможет сотрудникам отдела продаж развить навыки

коммуникации с клиентами. В программе курса включены такие темы, как психология продаж, управление конфликтами и развитие навыков убеждения;

– «Управление продажами» от Skillbox – курс, который поможет сотрудникам отдела продаж овладеть навыками управления продажами. В программе курса включены такие темы, как стратегия продаж, планирование продаж, управление продажами и отслеживание результатов;

– «Ключевые навыки продаж» от Proskilling.ru – курс, который поможет сотрудникам отдела продаж развить ключевые навыки продаж. В программе курса включены такие темы, как установление целей, выявление потребностей клиента, презентация продукта и заключение сделки;

– «Продвинутый курс продаж» от Netology.ru – курс, который предназначен для сотрудников отдела продаж с большим опытом работы. В программе курса включены такие темы, как продвинутые техники продаж, управление отношениями с клиентами и управление продажами на основе данных.

Предприятию необходимо выбрать тот, который наиболее соответствует потребностям отдела продаж и бизнес-целей предприятия в настоящий момент.

Обучение сотрудников отдела продаж может привести к значительной экономической эффективности для бизнеса, как в виде увеличения доходов, так и в виде сокращения затрат.

Предложенные в пункте рекомендации по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» смогут принести множество преимуществ, которые помогут улучшить производительность, безопасность и эффективность работы компании. Экономическая и социальная эффективность предложенных рекомендаций более подробно рассмотрена в следующем пункте.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций

В предыдущем пункте бакалаврской работы были даны следующие рекомендации по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ», представленные на рисунке 13.



Рисунок 13 – Рекомендации по совершенствованию управления обучением ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»

Далее более подробно рассмотрена экономическая и социальная эффективность от реализации предложенных рекомендаций. Общая эффективность от внедрения цифровых двойников и прохождения обучающих курсов представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Общая эффективность внедрения цифровых двойников и прохождения обучающих курсов по продажам

Прохождение курсов по продажам	Внедрение цифровых двойников
Увеличение объема продаж. Правильное обучение сотрудников отдела продаж может помочь им лучше понимать потребности клиентов и находить эффективные способы убеждения клиентов приобрести продукты или услуги.	Улучшение эффективности производственных процессов. Цифровой двойник может быть использован для симуляции производственных процессов, тестирования новых идей и оптимизации рабочих процессов.
Улучшение качества обслуживания клиентов. Хорошо обученные сотрудники отдела продаж могут обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов. Это может привести к увеличению лояльности клиентов и уменьшению оттока клиентов, что в свою очередь может сэкономить на затратах на привлечение новых клиентов.	Улучшение обучения и тренировки персонала. Цифровой двойник может использоваться для обучения новых сотрудников, тестирования новых идей и проведения тренингов, что может помочь сотрудникам лучше понимать рабочие процессы и увеличить их эффективность.
Уменьшение затрат на обучение. Корпоративные курсы обучения могут быть более эффективны, чем обучение новых сотрудников на рабочем месте.	Цифровой двойник может использоваться для моделирования опасных ситуаций на рабочем месте и проведения тренингов по безопасности.
Улучшение конкурентоспособности. Хорошо обученные сотрудники отдела продаж могут обеспечить более высокую конкурентоспособность бизнеса, что может привести к увеличению доли рынка и повышению прибыли.	Цифровой двойник может использоваться для анализа и оптимизации процессов производства и обслуживания клиентов, что может помочь улучшить качество продукции и сервиса, что в свою очередь может увеличить удовлетворенность клиентов и повысить конкурентоспособность компании.
Увеличение производительности. Хорошо обученные сотрудники отдела продаж могут работать более продуктивно и эффективно. Это может привести к сокращению времени, затрачиваемого на продажу продуктов или услуг, что в свою очередь может сэкономить на затратах на оплату труда.	

Далее произведен расчет экономической эффективности от внедрения предложенных рекомендаций.

Первоначально, в таблице 9 рассмотрены общие затраты предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на реализацию мероприятий по внедрению цифровых двойников и прохождению обучающих курсов.

Таблица 9 – Общие затраты предприятия на реализацию мероприятий по внедрению цифровых двойников и прохождению обучающих курсов

Мероприятие	Сумма, руб.
«Управление продажами» от Skillbox	50000
«Эффективное взаимодействие с клиентами» от top.trening.ru	19800
Покупка цифрового двойника производственного процесса	500000
Итого	569800

Следовательно, расходы на реализацию предложенных мероприятий составят 569800 т. р.

По мнению экспертов, предложенные мероприятия должны положительно повлиять на производительность труда персонала ООО «СТРОЙМОНОЛИТ». Планируемое повышение производительности труда составляет 6%. Тогда планируемая производительность труда составит:

$$\text{Производительность труда} = 438,95 \cdot 0,06 + 438,95 = 465,3 \text{ т. р.}$$

То есть, планируемая производительность труда вырастет на 26,4 т. р.

При достижении планируемого уровня производительности труда произойдет повышение выручки от реализации товаров и услуг предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ». Динамика выручки от реализации при повышении производительности труда персонала представлена на рисунке 14.

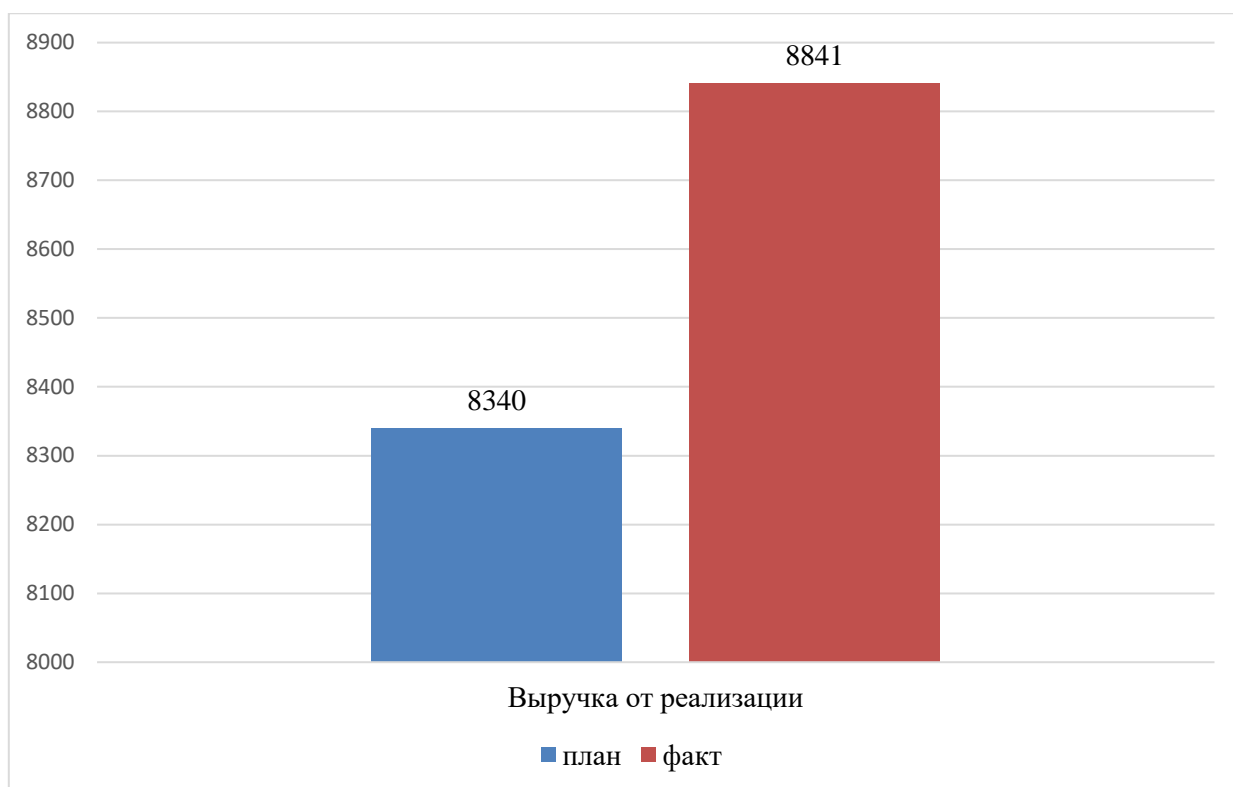


Рисунок 14 – Динамика выручки от реализации при повышении производительности труда персонала, тыс. руб.

На рисунке 14 видно, повышение выручки от реализации до 8841 т. р. или на 501 т. р. Выручка 2022 г. при запланированном повышении производительности труда могла быть достигнута при сокращении персонала на 1 человека.

Далее произведен расчет экономической эффективности по предложенным мероприятиям. Сводная таблица данных для расчета представлена ниже (таблица 10).

Таблица 10 – Сводная таблица данных для расчета экономической эффективности по предлагаемым мероприятиям

Показатель	Значение	Источник информации
Среднесписочная численность персонала до внедрения мероприятия, чел.	19	Глава 2
Среднесписочная численность персонала после внедрения мероприятия, чел.	18	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.	8340	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс. руб.	8841	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	363	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	8223	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	569,8	По проекту

С помощью представленных в таблице 10 данных в таблице 11 осуществлен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 11 – Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР1} \cdot \left(1 + \frac{\text{P}}{100}\right) - \text{ЧР2}, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР1 – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР2 – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	Эч = 19·(1+6/100)-18=2,14

Продолжение таблицы 11

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
Рост производительности труда, %	$\text{Птр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР}-\text{Эч})} \cdot 100, \quad (2)$ <p>где ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТР} = 2,14 / (19-2,14) = 2,14 / 16,86 \cdot 100 = 12,7\%$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз. п} = \text{З} \cdot \text{Эч}, \quad (3)$ <p>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 360,5 \cdot 2,14 = 771,47$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (4)$ <p>где Н - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 771,47 \cdot 0,3 = 231,4$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу. л.} = \left(\frac{\text{У}}{\text{В}_1} - \frac{\text{У}}{\text{В}_2} \right) \cdot \text{В}_2, \quad (5)$ <p>где У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} = (8223/8340 - 8223/8841) \cdot 8841 = (0,99 - 0,93) \cdot 8841 = 530,46$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. л.}, \quad (6)$	$\text{Эу/г} = 771,47 + 231,4 + 530,46 = 1533,27$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу. г.} - \text{Ен} \cdot \text{Зед}, \quad (7)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 1533,27 - 569,8 = 963,47$

Согласно произведенным расчетам в таблице 11 общий годовой экономический эффект составит 963,47 т. р.

Полученное положительное значение показателя свидетельствует об эффективности предложенных рекомендаций по внедрению цифровых двойников и прохождению обучающих курсов сотрудниками отдела продаж.

Предложенные в третьем разделе бакалаврской работы рекомендации позволят увеличить производительность труда персонала на 6% до 465,3 т. р., увеличить выручку на 501 т. р., полученный экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 963,47 т. р.

Следовательно, предложенные рекомендации по совершенствованию управления обучением являются эффективными для предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Заключение

Обучение персонала является важнейшим условием повышения производительности труда, а также продуктивным «фактором мотивации» увеличения рабочей инициативности, повышения степени привязанности персонала к предприятию.

В соответствии с поставленной целью в бакалаврской работе были решены все поставленные задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты совершенствования обучения персонала организации;
- оценена система обучения персонала организации на примере ООО «СТРОЙМОНОЛИТ»;
- предложены рекомендации по совершенствованию обучения ООО «СТРОЙМОНОЛИТ».

Формирование системы обучения персонала обусловлено возможностью организации использовать потенциал своих сотрудников для развития производства, повышения конкурентоспособности и производительности. В современных условиях доступен широкий спектр инновационных методов и технологий обучения. Использование комбинированных и инновационных методов и технологий обучения помогает организациям повысить производительность, быстрее реагировать на изменения в бизнесе, ускорить применение обучения на работе и повысить вовлеченность персонала и управление талантами.

В ходе оценки системы обучения персонала организации получены следующие основные результаты:

- на предприятии используются всего три способа обучения персонала: повышение квалификации в специальных образовательных центрах, внутренние тренинги, самостоятельное обучение. Повышение квалификации в образовательных центрах обычно проводится раз в три года для бухгалтера, экономиста, а также некоторых сотрудников

производственного швейного цеха. Сотрудникам коммерческого отдела проводятся внутренние тренинги, зачастую подготавливаются самостоятельно, редко оплачивается выездной профессиональный тренер;

- формированием системы обучения персонала предприятия и реализацией мероприятий по обучению сотрудников ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» занимается ее директор. Специального отдела или сотрудника по развитию и обучению персонала в организации нет;

- предприятие уделяет внимание обучению сотрудников, однако расходы на обучающие мероприятия в течение трех лет снизились;

- на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» отсутствует официальная оценка результатов проведенного обучения. После тренинга обычно проходит формальное тестирование, эффективность обучения оценивается впоследствии по результатам работы сотрудников;

- согласно полученным опросным данным только 40% обученных сотрудников считают, что обучение достаточно эффективно проходит в период адаптации и только 45% обученных сотрудников считают, что курсы по обучению достаточно разнообразны. Также малая доля сотрудников оценивает оценку результатов обучения как эффективную. Также только 30% обученных сотрудников высоко оценивают перспективы своего профессионального роста. Вместе с тем, 80% сотрудников готовы участвовать в программах развития с применением новых методов и форм.

На основании полученных результатов анализа системы обучения на предприятии ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» и с учетом обратной связи, полученной от его сотрудников, предлагается провести следующие мероприятия:

- разработка индивидуальной программы обучения сотрудника;
- использование цифровых двойников в процессе адаптации;
- прохождение дистанционного курса обучения по продажам сотрудниками отдела продаж.

Общая эффективность внедрения цифровых двойников и прохождения обучающих курсов по продажам состоит в увеличении объемов продаж предприятия, повышении производительности труда, улучшении качества обслуживания клиентов, сокращения затрат на процесс обучения, повышение конкурентоспособности предприятия и так далее.

При расчете экономической эффективности выявлено, что предложенные в третьем разделе бакалаврской работы рекомендации позволят увеличить производительность труда персонала на 6% до 465,3 т. р., увеличить выручку на 501 т. р., полученный экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 963,47 т. р.

Следовательно, предложенные рекомендации по совершенствованию управления обучением являются эффективными для предприятия ООО «СТРОЙМОНОЛИТ». Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алхастова М. В., Амерханова Ф. Ш., Амадаев А. А. Совершенствование системы обучения персонала организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 9-1. С. 483-490.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2019. 831 с.
3. Богачева А. М., Соколова Е. Л. Система развития персонала и ее структурные элементы // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2019. № 6. С. 334–339.
4. Гайфуллина М. М., Низамова Г. З., Маков В. М. Формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами нефтяной компании // Нефтяное хозяйство. 2019. № 4. С. 8–11.
5. Галимзянов И. В., Гилимханова Л. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Актуальные вопросы современной науки и образования: сб. ст. VII междунар. науч.- практ. конф. Пенза: Наука и Просвещение, 2021. С. 39–41.
6. Глухов П. П., Попов А. А. Пандемия как тестирование цифровизации дополнительного образования. В сб.: Болотов В.А., Мерцалова Т.А. (сост., науч. ред.). Оценка качества образования в условиях дистанционного обучения. Опыт проживания пандемии системами школьного образования стран постсоветского пространства. М.: «Алекс» (ИП Поликанин А.А.). 2021. С. 167–174.
7. Горбашко Е. А. Перспективы развития персонала предприятий на основе эффективного управления мотивацией // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сб. ст. по итогам XVI междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Е. А. Горбашко, И. В. Федосеева. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. С. 689–693.
8. Гузаирова Р. Р., Чуланова О. Л. Общие подходы разработки модели компетенций персонала в условиях COVID-19 и ГИГ-экономика, как

тренд цифровой глобализации // Материалы Афанасьевских чтений. 2021. № 1 (34) С. 55–63.

9. Дамм Н., Кутявин Д. В., Марчелло Ф., Сергиенко Я. Обучение со скоростью бизнеса. Вестник McKinsey. 2019; (34). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://organizational-models-and-management-systems/obuchenie-so-skorost-yu-biznesa/Print> (дата обращения: 15.02.2023).

10. Ди Шмет А. Тегельберг Л., Тейниссен Р., Вогель Т. Преодоление усталости от пандемии: как перезарядить организации в долгосрочной перспективе. 2020. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/overcoming-pandemic-fatigue-how-to-reenergize-organizations-for-the-long-run> (дата обращения: 18.02.2023).

11. Дудникова Г. Ю. Управление системой обучения персонала в таможенных органах // Матрица научного познания. 2022. № 12-1. С. 127-132.

12. Журавлева О. В., Комиссарова Т. А., Митрофанова О. Н., Голикова И. С. Корпоративное обучение и его влияние на ключевые компетенции сотрудников в организации // Инновационная экономика и право. 2022. № 3 (22). С. 107-114.

13. Завьялова Е. К., Латуха М. О. Управление развитием человеческих ресурсов. СПб: Изд-во СПбГУ; 2019. 251 с.

14. Ильина А. П., Лебедева Т. Е., Прохорова М. П. Обучение персонала: значение и развитие // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 437–442.

15. Казакова М. И., Селиванова Т. В. Оценка эффективности обучения персонала в условиях цифровизации / Казакова М. И., Селиванова Т. В. // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7. № 4 (26). С. 435-443.

16. Кирищиева И. Р. Современная система профессионального развития персонала в таможенных органах / И. Р. Кирищиева, Д. А.

Молокотина. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 15 (305). С. 319-321.

17. Колосова О. А., Бегичева О. Л., Завельская И. М. Геймификация образования: за и против Человеческий капитал. 2022. Т. 2. № 12 (168). С. 159-166.

18. Кутявин Д. В. Экономика знаний как вызов для рынка труда. Проблемы теории и практики управления. 2021. №2. С.190–205.

19. Лапина А. Куда движется корпоративное обучение и что в нем изменила пандемия? Skillbox Media. 02.04.2021. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://skillbox.ru/media/education/kuda_dvizhetsya_korporativnoe_obuchenie_i_chno_v_nuem_izmenila_pandemiya/ (дата обращения: 15.02.2023).

20. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. 3-е изд. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 424 с.

21. Трубицын К. В., Калмыкова О. Ю. Активная кадровая политика как инструмент профилактики профессионального стресса должностных лиц таможенных органов // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами: Сборник научных трудов III Всероссийской научной конференции (Самара, 20 апреля 2021 года) / отв. ред. Н.В. Соловова. Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2021. С. 58-63

22. Плетенева О. Г. Виды и технологии обучения персонала в современной организации // E-Scio. 2022. № 10 (73). С. 142-149.

23. Поздеева Е. Рынок труда 2021 – ожидания и реальность. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/rynok-truda-2021-ozhidaniya-i-realnost-20210108-11000/> (дата обращения: 14.02.2023).

24. Попов А. А., Мальцева С. М. Сравнительная характеристика моделей оценки эффективности в обучении персонала организации // Вестник Международного института рынка. 2022. № 2. С. 44-47.

25. Разумова М. А. Механизмы развития организационной культуры на муниципальном уровне управления // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2021. № 2 (25). С. 10–14.
26. Рожкова А. Ю. О приоритете социального управления кадровым потенциалом таможенных органов в условиях формирования интеллектуальной таможни // Академический Вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2020. № 3 (40). С. 44-50.
27. Рыжков В., Нефедова О., Тарасова В., Чернов Е. Цифровая трансформация в России. 2020. С. 178.
28. Свиридонов П. HR-тренды: скоро ли ждать цифровой трансформации найма. Завтра облачно. 2019 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-li-zhdat-cifrovoj-transformacii-najma> (дата обращения: 12.02.2023).
29. Тонких Н. В., Бахур Д. А. Пандемия как драйвер цифровых форматов обучения и развития персонала: кейс крупной российской it-компании // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 20. № 2. С. 84-94.
30. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2019. 272 с.
31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 08.01.2022 г.)
32. Указ Президента Российской Федерации от 27.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.»// Режим доступа: https://zainsk.tatarstan.ru/podderzhka-malogo-i-srednego-predprinimatelstva.htm?pub_id=3245549 (дата обращения – 08.01.2022 г.)

33. Хайс. Образование и карьера. 2021. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://hays.ru/research/education/> (дата обращения: 15.06.2022).
34. Шафиуллин Р. М. Электронная система дистанционного обучения в рамках профессионального развития персонала // Академическая публицистика. 2022. № 12-1. С. 106-113.
35. Яхонтова Е. С. Цифровая трансформация и модели управления компанией // Проблемы теории и практики управления. 2020. №1. С. 48–55.
36. Яхонтова Е. С., Кутявин Д. В., Володина В. В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С. 56-64.
37. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. 2021. Vol. 20, no. 3. P. 178–183.
38. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2019. №100. с.93–104.
39. Mamatelashvili O. V., Mukhamadieva E. F., Shaibakova E. R., Hisamova T. T. Strategic Management Of Corporate Educational System Formation And Development // Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society : Proceedings of the International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (ICEST 2020), 20-22 May, 2020, Krasnoyarsk Science and Technology City Hall, Russia. European Publisher, 2020. P. 698–708.
40. Novakova S. Y., Koreva O. V., Khachatryan O. A., Gneusheva A. L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel // Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020". Singapore : Springer, 2021. P. 349–366.

Приложение А

Отчёт о финансовых результатах ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на 31.12.2022 г.

Отчет о финансовых результатах

за 2022 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью " СТРОЙМОНОЛИТ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Торговля оптовая одеждой и обувью
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Коды		
Форма по ОКУД	0710002	
Дата (число, месяц, год) по ОКПО	31	12
	2022	
	04731427	
ИНН	6324075078	
по ОКВЭД 2	46.42	
по ОКOPФ / ОКФС	12300	16
по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г. ¹		За 2021 г. ²	
	Выручка ⁷	2110	8 340		8 503	
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(8 223)		(8 867)	
	Проценты к уплате	2330	(238)		(128)	
	Прочие доходы	2340	-		8	
	Прочие расходы	2350	(381)		(97)	
	Налоги на прибыль (доходы) ⁹	2410	(11)		(333)	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(513)		1 086	

Руководитель

Н. В. Еремина

(подпись)

(расшифровка подписи)

¹ 30 марта 2023 г.

ЭП: Удироледер Евгений Иванович, Морской порт ИРНС Рязань №2 по Северной области
Еремина Наталья Владимировна, ООО " СТРОЙМОНОЛИТ "

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «СТРОЙМОНОЛИТ» на 31.12.2021 г.

Отчет о финансовых результатах

за 2021 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью " СТРОЙМОНОЛИТ "
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Торговля оптовая одеждой и обувью
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Коды		
0710002		
Дата (число, месяц, год) по ОКПО	31	12 2021
04731427		
ИНН		
6324075078		
по ОКВЭД 2		
46.42		
12300		16
по ОКОПФ / ОКФС по ОКЕИ		
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г. ¹	За 2020 г. ²
	Выручка ⁷	2110	8 503	6 259
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(6 887)	(5 838)
	Проценты к уплате	2330	(128)	(148)
	Прочие доходы	2340	8	4
	Прочие расходы	2350	(97)	(64)
	Налоги на прибыль (доходы) ⁹	2410	(333)	(128)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 086	151

Руководитель

Н. В. Еремина

(подпись)

(расшифровка подписи)

" 30 " марта 2022 г.

ЭП: Хидроветер Евгений Иванович, , Мокрыйеви ИФНС России №2 по Северной области
Еремина Наталья Владимировна, ООО " СТРОЙМОНОЛИТ "