



Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме  
«Разработка проекта обучения персонала (на примере ООО «Малтат-  
Синема»)»

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г.А. Федоткина

дата, подпись

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические аспекты деятельности развития и обучения персонала .....	5
1.1 Роль обучения персонала в стратегии развития организации .....	5
1.2 Процесс профессионального обучения и оценка его эффективности ....	8
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности и системы управления персоналом на базе кинотеатра «Луч» в Лесосибирске .....	20
2.1 Краткая характеристика кинотеатра «Луч» город Лесосибирск .....	20
2.2 Анализ внутренней и внешней среды кинотеатра «Луч» .....	27
2.3 Анализ системы управления персоналом и обучения в кинотеатре «Луч» в городе Лесосибирск .....	34
3 Разработка проекта по совершенствованию обучения персонала в рамках «Луч» в Лесосибирске .....	48
3.1 Разработка проекта повышения эффективности системы обучения персонала в кинотеатре «Луч» .....	48
3.2 Этапы реализации проекта и перечень мероприятий .....	51
3.3 Оценка рисков и ожидаемых эффектов проекта .....	54
Заключение .....	58
Список использованных источников .....	60
Приложение А .....	64
Приложение Б .....	65
Приложение В .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день современный Кинотеатр «Луч» уделяет довольно большое значение обучению персонала. Это напрямую связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет довольно высокие требования к уровню квалификации персонала. Нужно также отметить, что сотрудники должны постоянно повышать свой профессионализм. Это связано с тем, что внешние и внутренние условия функционирования Кинотеатра «Луч» очень быстро изменяются. Что в свою очередь объективно ставит анализируемую организацию перед необходимостью подготовки персонала к данным изменениям.

На основании выше сказанного актуальность темы данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ситуации острой нехватки оборотных средств на многих организациях именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса особенно важными становятся «качественные» характеристики персонала, так как именно высококвалифицированные работники с креативным мышлением могут находить выход из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с рецессией мировой экономики. Основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики персонала и стоимость человеческого капитала организации в целом является система развития персонала, основным элементом которой – обучение персонала. Эта система является ключевой составляющей управления персоналом в целом и способствует укреплению конкурентных преимуществ организации на рынке.

Цель данной выпускной квалификационной работы является, изучение теоретических и методологических подходов к проблеме развития и обучения персонала на примере кинотеатра «Луч», а также разработка проекта по совершенствованию и обучению персонала.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы обучения персонала организации;
2. Провести анализ обучения сотрудников на базе кинотеатра «Луч» и выявить его существующие недостатки;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию обучения персонала организации и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

Объект исследования – кинотеатр «Луч».

Предметом исследования является система обучения персонала в кинотеатре «Луч».

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть полезными как для кинотеатра «Луч», так и для других подобных организаций.

В ходе решения поставленных задач необходимо применить методы работы с информацией, обобщения и системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, проведения опросов и тестирований.

Информационной базой для написания работы являются внутренние документы компании, ее финансовая отчетность, результаты проведенных опросов персонала, литературные источники и нормативные акты.

Теоретической базой проекта являются работы таких авторов, как Базаров Т.Ю., Спивак В.А., Кибанов А.Я. и др.

Структура выпускной квалификационной работы, данная работа состоит из введения, трех частей (первая теоретическая, вторая аналитическая и третья практическая), заключения, списка литературы и приложений.

# **1 Теоретические аспекты деятельности развития и обучения персонала**

## **1.1 Роль обучения персонала в стратегии развития организации**

На сегодняшний день эффективность любой организации определяется в первую очередь профессионализмом персонала, то есть его знаниями и умениями. Таким образом в случае если подбор персонала проведен хорошо, в полном соответствии с параметрами моделей рабочих мест, приняты на работу люди, обладающие необходимыми знаниями и умениями, основным фактором, обеспечивающим развитие организации, становится обучение персонала.

На основании выше сказанного обучение персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Научно-технический прогресс, мировая конкуренция выдвигают новые требования по совершенствованию качества образования. В настоящее время научное лидерство организации не является залогом лидерства в эффективности. Ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Таким образом если раньше бухгалтер закончивший высшее учебное заведение, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой деятельности. То сегодня современные специалисты должны постоянно совершенствоваться и переучиваться значительно быстрее. Также в современном мире первостепенное значение приобретает качество образования в контексте непрерывного образовательного процесса.

Таким образом возрастающее значения профессионального обучения для организаций и значительное расширение потребностей в ней в последние годы привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения

стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей после заработной платы статьёй расходов многих предприятий, компаний и учреждений.

Однако нужно отметить что профессиональное обучение не менее важно и для организаций малого бизнеса - их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

В соответствии с насущными потребностями и перспективой организации развитие персонала представляет собой комплексный, многогранный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В качестве обучающих процедур используют самые разнообразные мероприятия по профессиональному развитию персонала: семинары по стратегическому менеджменту для руководства фирмы, обучение в школах бизнеса перспективной молодежи, изучение иностранных языков сотрудниками отдела маркетинга, ротацию рядовых сотрудников и менеджеров и т.д.

Создаются специальные системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных организациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации.

Таким образом на основании выше сказанного можно сделать вывод что обучение представляет собой процесс двусторонней деятельности педагога и учащегося по передаче и усвоению знаний.

Образование представляет собой процесс усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.

Профессиональное образование представляет собой одно из звеньев

системы непрерывного образования, а как результат-подготовка человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии в обязательном порядке подтвержденная документом об окончании соответствующего учебного заведения.

Нужно отметить что предметом обучения являются: знания, умения, навыки и способы общения.

Таким образом на основании выше сказанного можно сделать вывод что обучение персонала представляет собой целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками, и способами общения. Повышение квалификации кадров-обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов обращения в связи с ростом требований к профессии или повышению в должности. Переподготовка кадров- обучение кадров с целью освоения новых знаний и умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Таким образом главной целью обучения персонала является:

- повышение квалификации- то есть получение дополнительных знаний и навыков;
- обеспечение кадрового резерва, то есть подготовка будущих руководителей;
- формирование в процессе обучения навыков использования принципов, мотивирующие организацию труда;
- расширение инновационного потенциала сотрудников обеспечение взаимозаменяемости сотрудников, на различных рабочих местах;
- обеспечение повышения идентификации сотрудников со своей организацией.

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления. Обучение рабочих и служащих включает в себя четыре вида,



которые представлены на рисунке 1.

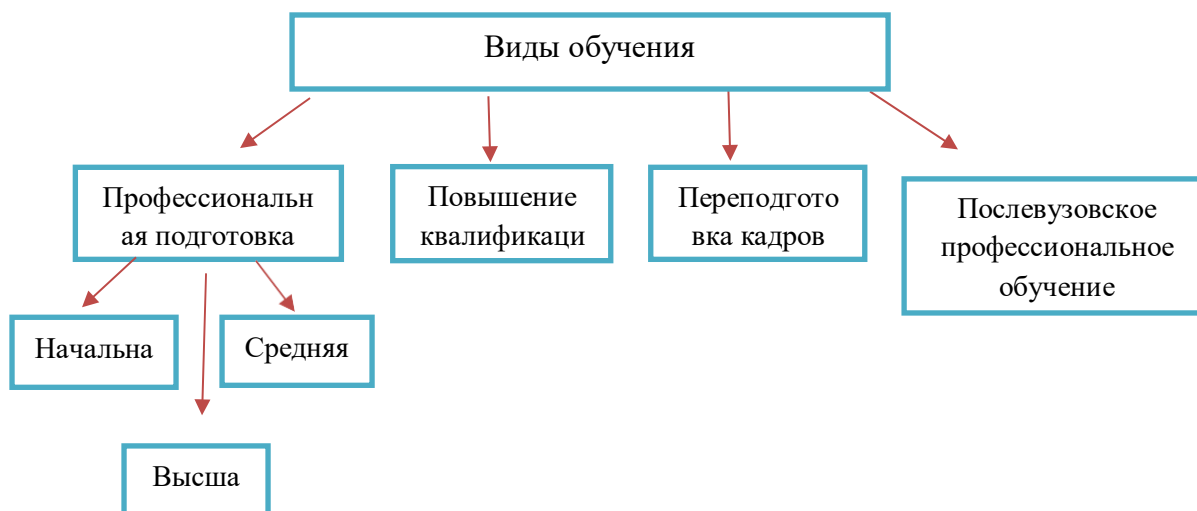


Рисунок 1 - Виды обучения персонала

Из представленного выше рисунка следует, что обучение рабочих и служащих включает в себя четыре основных вида.

Первый вид — это профессиональная подготовка, которая включает в себя три этапа начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих и специалистов по окончании которой работник получает документ об образовании. Срок обучения от 1 года до 6 лет.

Второй вид- это повышение квалификации. Данный вид обучения выполняется на специальных курсах и факультетах повышения квалификации. Срок обучения от 1 дня до 6 месяцев.

Третий вид – это переподготовка кадров которая выполняется в учебных заведениях где работник получает навыки второй профессии, а служащие второй специальностью. Срок обучения от 6 до 24 месяцев.

Четвертый вид – это послевузовское профессиональное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации. Срок обучения от 2 до 4 лет.

## **1.2 Процесс профессионального обучения и оценка его эффективности**

Профессиональное образование представляет собой одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения. То есть после того как работник прошёл обучение ему обязательно выдается документ, в котором указана специальность обучения.

Обучение персонала представляет собой целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Рассмотрим основные виды профессионального обучения персонала:

Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

То есть простыми словами подготовка кадров представляет собой процесс, в котором работник получает все необходимые знания и умения для осуществления своей непосредственной трудовой деятельности.

Повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Таким образом повышение квалификации кадров представляет собой процесс усовершенствования уже имеющихся профессиональных навыков. Это связано с тем что в настоящее время компьютеризации и научно технического прогресса сотрудники должны постоянно совершенствовать уже имеющиеся профессиональные знания. Что бы как-то конкурировать на

трудоустройстве. Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

На основании выше сказанного можно сделать вывод что обучение персонала включает в себя определенные виды и этапы, которые направлены на совершенствование профессиональных знаний работников.

Далее рассмотрим основные цели обучения персонала:

1. Повышение квалификации – получение дополнительных знаний и навыков;
2. Обеспечение кадрового резерва – подготовка будущих руководителей;
3. Формирование в процессе обучения навыков использования принципов, мотивирующие организацию труда;
4. Расширение инновационного потенциала сотрудников обеспечение взаимозаменяемости сотрудников, на различных рабочих местах;
5. Обеспечение повышения идентификации сотрудников со своей организацией.

Таким образом, на основании выше сказанного, можно сделать вывод, эффективность управления организацией возможно только с квалифицированными сотрудниками, обладающими соответствующими знаниями и умениями. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы. Поэтому руководители организаций должны уделять достаточное внимание повышению квалификации своих сотрудников. Ведь от квалификации сотрудников зависит успех организации в целом.

Для организации процесса обучения можно применять так называемую модель обучения.

На рисунке 2 представлена модель обучения персонала.

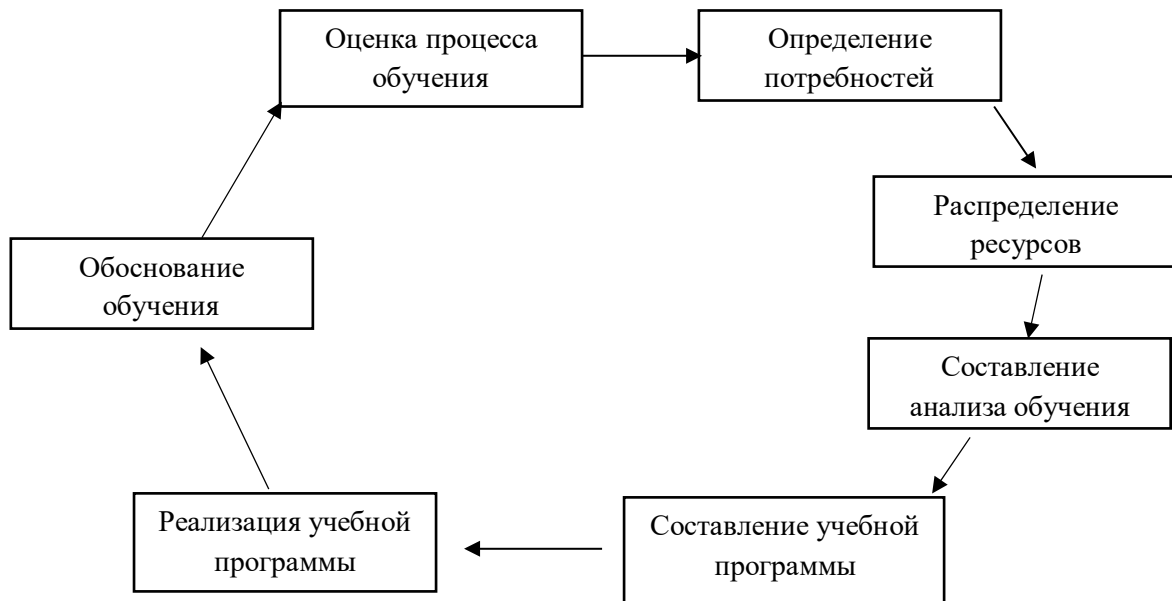


Рисунок 2 – Модель систематического обучения

Следуя модели систематического обучения, схема обучения будет выражена так: личность не может на должном уровне выполнить задачу и поэтому нуждается в обучении.

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следующий этап — это распределение ресурсов, то есть бухгалтером и отделом кадров проводится работа по изысканию средств на обучение персонала. Нужно отметить что выделенные средства должны обязательно вернуться путем повышения производительности труда.

Далее составляется анализ обучения совмещенная с составлением учебной программой, то есть специалистом отдела кадров проводится анализ наиболее востребованных в обучении сотрудников. На основании этого и формируется система обучения персонала.

После того как все выше перечисленные этапы уже реализованы переходят к непосредственной реализации проекта обучения персонала.

По итогам обучения производится оценка качества проведенного профессионального обучения.

Далее в работе на рисунке 3 представлена схема учебного процесса.



Рисунок 3 – Схема процесса профессионального обучения

Из рисунков 2 и 3 видно, что обучение представляет собой циклический процесс. Задача кадровой службы состоит в обеспечении эффективности и непрерывности данного процесса. Для этого необходимо уделять внимание тщательной проработке всех элементов процесса, т.к. все они одинаково важны, а один некачественно проработанный элемент может свести на нет эффективность всего обучения.

Для того, чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников.

Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена с использованием следующих методов, представленных на рисунке 4.



Рисунок 4- Методы выявления потребности в обучении

Таким образом на рисунке выше представлены основные методы выявления потребности в обучении.

Также нужно отметить что все выше приведенные методы имеют как свои преимущества, так и недостатки.

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, в получении информации, необходимых

для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Ниже рассмотрим факторы, оказывающие влияние на выбор содержания, форм и методов обучения.

Содержание обучения должно вытекать из задач, стоящих перед организацией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены: его содержание, сложность, степень структурированности.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересам и слушателей. Если мы ошибаемся при определении содержания учебной программы, то нас не спасут ни высочайшая квалификация преподавателя, ни самые изощренные методы преподавания, ни блестящие условия обучения.

Другой фактор, оказывающий влияние на результаты обучения, - сложность изучаемого материала. Чем сложнее изучаемая проблематика или тот учебный материал, который должны освоить обучающиеся (высокая доля теоретических знаний, перегруженность специальной терминологией или формулами), тем больше времени требуется для усвоения. Понятно, что и в этом случае профессиональный опыт слушателей и их образовательный уровень играют не последнюю роль. То, что сложно для одних людей, может оказаться элементарным для других. Но в любом случае, для облегчения усвоения слушателям и сложного учебного материала особенно полезно широкое использование наглядных средств и активных методов обучения.

После определения потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым с различными методами обучения, отдел управления

человеческими ресурсами организации может приступить к разработке самих программ. Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящим и перед ней целям и, отражающим и потребности в профессиональном обучении конкретной организации. При определении содержания программы также необходимо учитывать характеристики потенциальных обучающихся.

Условия, в которых проводится обучение, должны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.

Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Оценка эффективности обучения важна для того, чтобы определить, достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются



улучшения или изменения. Оценка должна ответить на вопрос о том, имело ли обучение смысл и что нужно сделать для того, чтобы сделать обучение более рентабельным.

Оценка является неотъемлемой частью обучения. В своей простейшей форме она представляет собой сравнение целей (эталонного поведения) с результатами (конечным поведением), чтобы ответить на вопрос о том, насколько обучение достигло своих целей. Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней.

Таблица 1 – Обобщенная модель Д. Кирпатрика

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
1й уровень	Reaction	Оценка удовлетворенности потребителей. Реакция обучаемых	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
2й уровень	Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
3й уровень	Behavior	Изменение поведения участников на рабочем месте	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
4й уровень	Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса.	Внутренняя сертификация

Исходя из представленной выше таблице существуют определенные уровни оценки.

Уровень 1 – реакция. На этом уровне определяется, как участники обучения реагируют на обучение, то есть определяется измерение удовлетворенности участников.

Оценка удовлетворенности участников проводится путем разработки, раздачи и сбора заполненных ими анкет, включающих группы вопросов,

нацеленных на оценку следующих показателей достижение целей данного вида обучения;

- выполнение заявленной программы обучения;
- практическая полезность полученных знаний и навыков;
- качество преподавания;
- уровень методического обеспечения;
- условия проведения обучения;

Уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков. На этом уровне получают информацию о том, в какой степени достигнуты цели обучения. Задача – выяснить, сколько знаний было приобретено, какие навыки были развиты или повышены, и в какой степени были изменены установки.

Для оценки прироста знаний можно использовать один и тот же тест для участников обучения до начала обучения и после его окончания. Улучшение результатов теста, выраженное в процентах, и покажет эффект обучения.

Для оценки полученных в ходе обучения навыков можно провести деловую игру или выполнить практическое упражнение, решить актуальную задачу. Итоги проведения данных мероприятий необходимо подробно разобрать и оценить.

Уровень 3 – оценка поведения. На третьем уровне оценивается, в какой степени знания, навыки и установки перенесены из аудиторий на рабочие места, то есть в какой степени достигнуты цели обучения, связанные с изменением поведения и применением знаний и навыков.

Оценку поведения может осуществить непосредственный руководитель путем наблюдения за работой обучавшегося сотрудника. Другим способом оценки является анкетирование контактирующих с сотрудником коллег и клиентов. И, наконец, оценку поведения могут проводить внешние эксперты. Результат оценки сравнивается с требуемым образцом поведения сотрудника компании.

Уровень 4 – оценка результатов. Это последний уровень оценки, позволяющий определить, настолько велики выгоды от обучения в сравнении

с затратами на него.

Связь результатов с обучением можно проследить, если обучение было направлено на их улучшение. Улучшение показателей, как правило, является интегральной величиной, зависимой от многих факторов, поэтому оценку экономической эффективности отдельного учебного мероприятия можно дать только в тех случаях, когда удастся вычленить его влияние на бизнес-показатели. Иногда это можно сделать довольно просто. В качестве примера можно привести обучение специалистов организации для выполнения функций, ранее осуществлявшихся аутсорсинговыми организациями. В этом случае расходы на обучение должны окупиться за счет разницы затрат на оплату внешних поставщиков и зарплату обученных сотрудников.

Все четыре уровня оценки обучения тесно связаны между собой. Обучение вызывает реакции, которые приводят к усвоению знаний и выработке навыков, что, в свою очередь, приводит к изменениям в рабочем поведении, которые приводят к результатам на уровне отдела и организации.

В реальной жизни возможны случаи, когда не все уровни оценки являются положительными. Так, например, участники обучения получают удовольствие от приобретения знаний – но ничему не научатся. Или могут чему-то научиться, но не сумеют, не захотят или им не представится возможность применить полученные знания. Может быть так, что они применяют то, чему научились, но это не приносит пользы организации. Тем не менее, оценка эффективности обучения несомненно является важным и полезным мероприятием, завершающим процесс планомерного профессионального обучения.

Выделим наиболее важные показатели, свидетельствующие о положительном воздействии обучения на итоговые показатели работы компании:

- повышение эффективности труда;
- быстрое распространение знаний (и, как следствие, например, ускорение выхода продукта на рынок);

- непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны заказчиков (что для компании, занимающейся продажами, является дополнительным конкурентным преимуществом);

- определение профилей компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников).

Для оценки эффективности обучения производится расчет показателей объема возврата инвестиций (Return Of Investment, ROI) и периода возврата.

Таким образом на основании выше сказанного можно сделать вывод, что процесс профессионального имеет довольно важное значения для эффективного управления любой организацией.

Не мало важной является проведение оценки эффективности профессионального обучения. Проводить которую может как руководитель, так и специально нанятые сотрудники. Которые производят расчет эффективности профессионального обучения.

Также нужно отметить что роль обучения в стратегии развития организации очень велика. Так как в современном мире сотрудники и работники должны постоянно совершенствовать свои умения и знания, ведь только так можно добиться успеха.

На основании выше сказанного можно сделать вывод что обучение персонала является важным моментом в развитии организации. Так как от квалификации специалистов на прямую зависит успешность организации.

## **2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности и системы управления персоналом на базе кинотеатра «Луч» в Лесосибирске**

### **2.1 Краткая характеристика кинотеатра «Луч» город Лесосибирск**

Кинотеатр «Луч» имеет отличное местоположения так как находится в центре города вблизи автобусной остановки по адресу город Лесосибирск, 6 микрорайон, здание 1.

На территории кинотеатра имеется бильярдный клуб, в котором клиентам предоставляются следующие услуги:

- бар с широким выбором блюд и напитков от авторской пиццы и пива до изысканного ресторанного меню и элитного алкоголя;
- восемь профессиональных 12-ти футовых столов «Русская пирамида» со специально дошлифованной поверхностью плит. От 100 руб/час;
- два спортивных 9-ти футовых стола для Пула, Dynamic. От 80 руб/час;
- аренда наборных киев. 50 рублей за игру вне зависимости от продолжительности;
- услуга по хранению киев наших Гостей – бесплатно;
- отдельная VIP-комната;
- школа бильярдного спорта.

Таким образом кинотеатр «Луч» имеет линейно-функциональную структуру управления, то есть для низших ступеней управления сохраняется линейный, а в руководстве функциональный принципы.

Как видно из рисунка организационная структура кинотеатра «Луч» состоит из четырех отделов в частности:

- управленческий отдел в его состав входят: генеральный директор, финансовый директор, заместитель администратора, администратор, бухгалтер;

- отдел по работе с клиентами сюда кассир и справочное бюро;
- технический отдел сюда входят, кинооператоры, уборщики, ремонтная бригада;
- отдел безопасности.

Преимуществом данной системы является повышение качества и скорости принятия управленческих решений.

Недостатком данной структуры является «разбухание» штата. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями, чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали: подчинение по иерархии управления.

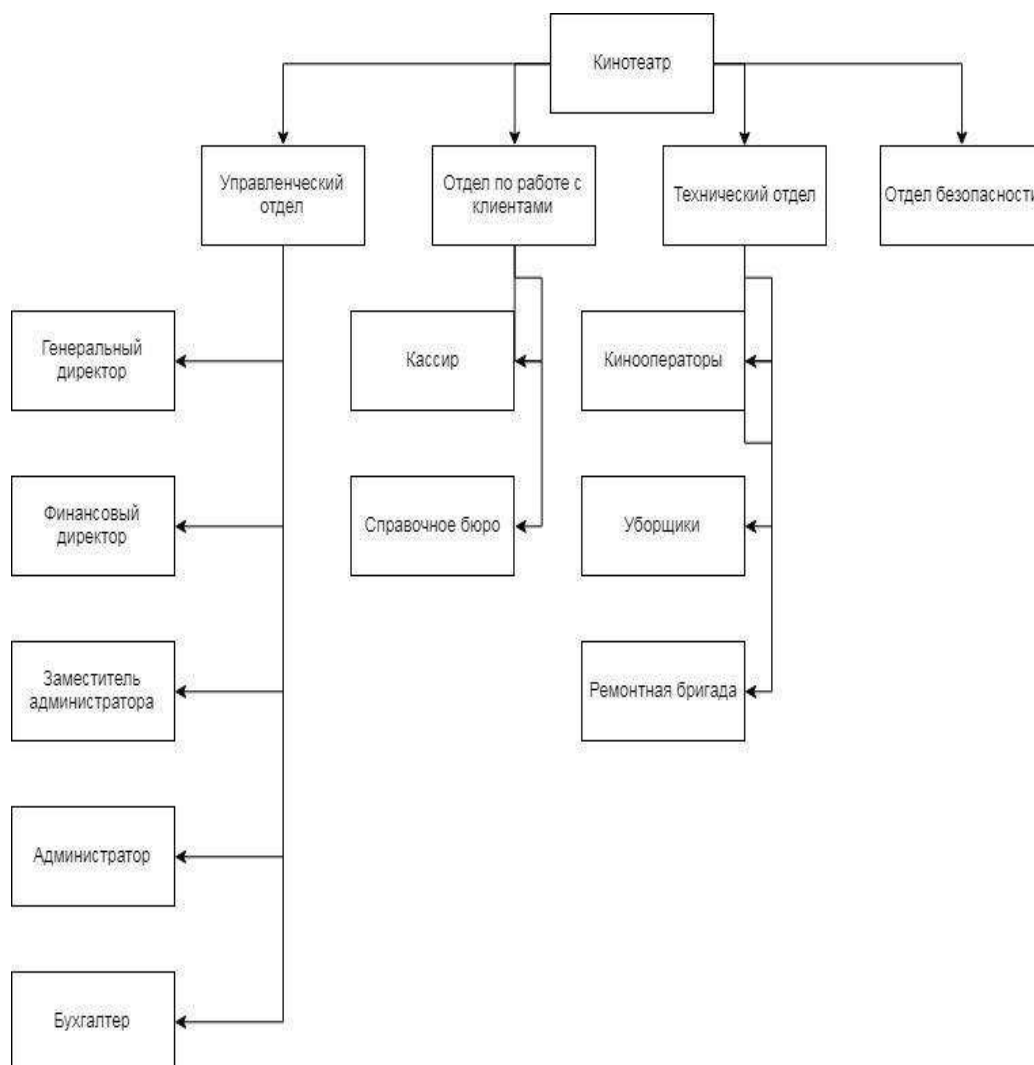


Рисунок 5- Организационная структура кинотеатра «Луч»

В кинотеатре «Луч», коллектив является достаточно сплоченным и

дружным, отношения сотрудников построены на взаимном уважении и доверии. Сотрудники получают довольно высокую заработную плату, используется также различные методы мотивации и стимулирования работников. Однако не все так просто нужно отметить что на организации весьма строгий график работы, закрепляется за сотрудником во время заключения трудового договора, и за несоблюдение предусмотрено увольнение. Но несмотря на такую жесткую трудовую дисциплину в целом кинотеатру удается сохранить определенную стабильность в коллективе и бороться с текучестью кадров. Это связано с тем что основной штат сотрудников кинотеатра в основном находятся в предпенсионном возрасте на место ушедших на пенсию сотрудников приходят студенты что в свою очередь является отрицательным фактором.

Также нужно отметить что ввиду повышения требований потребителей к качеству предоставляемых услуг, повышается требования и к квалификации персонала, то есть имеющейся квалификации становится недостаточно. Поэтому кинотеатр «Луч» может предложить своим работникам курсы по повышению квалификации за счет организации.

Еще одним отрицательным моментом является отсутствие возможности карьерного роста. Анализируемый кинотеатр не может предложить своим сотрудникам высоких должностей, лишь стабильное рабочее место и работа в дружном сплоченном коллективе. Однако за хорошо выполненную работу сотрудникам выплачиваются премии.

Но несмотря на это кадровый состав полностью укомплектован и качественно выполняет свои трудовые обязательства.

Также в данном учреждении большое внимание привлечению клиентов разрабатывая различные акции, скидки и бонусы.

Лесосибирский кинотеатр «Луч» довольно успешно функционирует на рынке развлекательных услуг, не переставая стремится к увеличению своей доли рынка и росту прибыли.

На рисунке 6 в виде схемы представлена структура основной

деятельности кинотеатра «Луч».



Рисунок 6- Структура основной деятельности кинотеатра «Луч»

Из представленного выше рисунка следует что наибольший удельный вес занимает показ кинопродукции и составляет 35 %, далее идет проведение кинофестивалей и кинодиско тек и составляет 25 %. 15 % из общей структуры деятельности кинотеатра занимает организация кинофестивалей и кинопремьер, проведение зрелищных мероприятий на коммерческой и некоммерческой основе для детской и взрослой аудитории и проведение ночных показов в среднем составляет 13 % от общей структуры основной деятельности кинотеатра «Луч».

В кинотеатре «Луч» считают, что одним из условий успеха является неукоснительное соблюдение всеми сотрудниками главных принципов деятельности учреждения:

- совместная работа сотрудников;
- работа с клиентами и другими заинтересованными сторонами;
- профессиональная принципиальность;
- объективность и независимость;



- уважительное отношение к интеллектуальным ценностям.

Клиентами кинотеатра «Луч» являются граждане всех категорий. В таблице 2 представлена динамика роста клиентской базы кинотеатра «Луч».

Таблица 2- Клиентская база кинотеатра «Луч»

Показатели	Годы		
	2016	2017	2018
Количество клиентов	450	580	640
Распределение оказанных услуг по направлениям деятельности, %			
Проведение зрелищных мероприятий на коммерческой и некоммерческой основе для детской и взрослой аудитории	8	10	10
Показ киноvideопродукции	40	45	50
Организация кинофестивалей, кинопремьер	20	25	12
Проведение киновикторин и кинодископок	12	12	18
Проведение ночных показов кино «Ночь кино».	20	8	10
ВСЕГО	100	100	100

Таким образом отмечается стабильное увеличение количества клиентов в 2016 году оно составляло 450 человек, в 2017 увеличилось до 580 клиентов, а в 2018 их число составило 640 клиентов.

Официальный штат насчитывает 50 человек и соответствует объемам оказываемых услуг.

На сегодняшний день прибыль кинотеатра складывается из трех составляющих:

- распространение билетов – 60%;
- продажа еды и напитков в кафе и барах, а также сопутствующих

товаров – 30%;

- Реклама (показ рекламных роликов, стенды и так далее) – 10%.

Основные результаты финансово-экономических показателей деятельности кинотеатра за 2016–2018 год, представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Результаты финансово-экономических показателей деятельности кинотеатра «Луч»

Наименование показателя	I кв. 2018 г. (01.01-31.03)	II кв. 2018 г. (01.04-30.06)	III кв. 2018 г. (01.07-30.09)	IV кв. 2018 г. (01.10-31.12)
выручка тыс. руб.	1352500	1491450	1803950	1372890
себестоимость (затраты), тыс. руб.	1120250	1188510	1352580	1101560
прибыль, тыс. руб.	230000	302940	451370	271330
чистая прибыль тыс. руб.	92500	122950	200258	112450
рентабельность продаж, %	15,14	14,64	16,93	14,21

Проанализировав данные, можно сделать вывод: в разные сезоны года посещаемость кинотеатра разнообразная. Это объясняется, в основном, репертуаром. Количество зрителей зависит от того какие кинопремьеры выходят на экран. Также это связано с праздниками: прибыль в первом квартале выше, чем в четвертом или во втором, поскольку на этот период приходятся такие праздники, как Новый год, День святого Валентина, Международный женский день и так далее. Высокую прибыль в третьем квартале можно объяснить тем, что у основной аудитории кинотеатра – школьников и студентов – каникулы в июле и августе.

В данном параграфе мы ознакомились с финансово-хозяйственной

деятельностью кинотеатра «Луч» и указали главную цель кинотеатра, которая заключается в привлечение большого количества кинозрителей к просмотру кинозрителей к просмотру максимально большего количества фильмов разнообразных жанров и тематик, для развлечения кинозрителей и оказания на них культурного и научно-просветительского воздействия.

Исходя из анализа основных финансово - экономических показателей кинотеатра, можно сделать вывод, что, не смотря на разнообразную посещаемость кинотеатра, в разный сезон года, предприятие достаточно успешно развивается и при благоприятных условиях рынка будет способно занять лидирующую позицию.

## **2.2 Анализ внутренней и внешней среды кинотеатра «Луч»**

В данной части работы проведен анализ воздействия внешней и внутренней среды на деятельность кинотеатра «Луч». В первую очередь в работе рассмотрены факторы внешней среды имеющих влияние на кинотеатр «Луч».

Различные факторы политико-правового характера оказывают влияние на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Так, например, с 1 сентября 2012 вступил в силу закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию», повлиявший на деятельность кинотеатра, поскольку он ограничил круг возможных зрителей того или иного фильма. Согласно этому закону, каждая картина сейчас сопровождается обозначением 12+, 14+, 16+ и так далее в зависимости от характера фильма. Это в свою очередь нанесло удар по молодежной аудитории и в конечном итоге существенно снизило продажи билетов.

Также довольно большое значение в настоящее время имеют социально-культурные факторы, поскольку уровень развития культуры в стране в частности в городе Лесосибирске влияют на количество людей, посещающих кинотеатры. Многофункциональность такого мультиплекса, центром для проведения молодежного и семейного досуга где можно не только посмотреть

интересное кино, а так же воспользоваться бесплатным Wi Fi и вкусно поесть.

Экономический фактор также имеет прямое влияние на деятельность кинотеатра «Луч». Так как частота посещения кинотеатров имеет прямую связь с ростом дохода населения. На сегодняшний день в виду не стабильной ситуации в экономике страны люди вынуждены экономить деньги на поход в кинотеатр, и в результате люди стали бесплатно смотреть фильмы через интернет.

Факторы научно-технического прогресса проявляются в быстром появлении новых технологий, таких как IMAX, 3D, 4D, 5D и в оперативном их освоении сотрудниками кинотеатра.

Далее в работе рассмотрено непосредственное окружение кинотеатра «Луч».

1. Потребители. Согласно исследованиям фонда кино, с Всероссийским центром изучения общественного мнения по изучению «Портрета аудитории городских кинотеатров» было выявлено что регулярно посещают кинотеатры 29 % жителей Лесосибирска. Среди посетителей кинотеатров преобладают зрители, которые ходят в кино 1-2 раза в месяц, их доля в конце 2017 года составила 43%, и 28 % составляют случайную киноаудиторию и посещают кинотеатр не более 4 раз в год.

В кинотеатр «Луч» ходят в основном посетители в возрасте от 16-35 лет. Менее активными посетителями являются россияне от 35 до 45 лет. В возрастной категории +45, практически половина, а именно 48% ни разу не были в кино за последние три месяца. По данным исследования, заполняемость залов кинотеатра «Луч», в среднем составляет 38 % в вечернее время повышается до 80 %, при этом максимальной планкой является заполняемость в 70 %, что является хорошим показателем для кинотеатров.

Также довольно важным фактором является непосредственной местоположение кинотеатра так как в большинстве случаев потребители предпочитают посещать кинотеатры, которые находятся в центре или в непосредственной близости от него. В данном случае кинотеатр «Луч»

находится в центре города, при этом цены билеты составляют от 200 до 500 рублей. На основании этого анализируемый кинотеатр пользуется стабильно высоким потребительским спросом.

Таким образом в общем деятельность, кинотеатра направлена на удовлетворение развлекательной и культурно-просветительной потребности населения. Ведь клиенты, производя выбор, какие фильмы для них наиболее востребованы и по какой цене, определяет для кинотеатра почти все, что относится непосредственно к результатам его деятельности.

2. Поставщики. В данном случае поставщиками для отрасли кино, являются кинопрокатные компании: Universal Pictures International (UPI), Paramount, DreamWorks. В основном поставщиками анализируемого кинотеатра, считаются российские компании, обладающие эксклюзивным правом дистрибуции зарубежных картин в России: UPI Россия, «Двадцатый век фокс СНГ», «Каро-премьер», представляющий в России компанию Warner, «Каро прокат», так же «Russian World Vision», «Нью Лайн Синема», Enjoy Movies и многие другие. Компании, прокатывающие российское и независимое западное кино: «Централ партнершип», Top Film, «Наше кино», Парадиз, «Ленфильм» и т.д. Нужно отметить что у данной продукции отсутствуют заменители, на основании этого власть поставщиков очень высока. Это подтверждается также высокими затратами на переключение и тем фактом, что продукция кинопрокатных компаний является важнейшим входным ресурсом для потребителя. Так как в кинотеатре имеются кафе, бары, рестораны, то сюда также можно включить поставщиков продукции и товаров.

3. Конкуренты. Нужно отметить что конкуренция на рынке кинопроката Красноярска остается одной из самых низких среди больших городов. Таким образом, показатель плотности экранов на 100 тыс. жителей города составляет и 2,6 %. Для сравнения в таком городе как Екатеринбург он равен 6,8 %, в Новосибирске 5,1 %. На данный момент в городе работает 2 кинотеатра, из которых специализированный. Для сравнения в Екатеринбурге действуют 17 кинотеатров, в Новосибирске 13.

Нужно отметить что на сегодняшний день в Лесосибирске на рынке кинопроката практически нет конкуренции это связано с тем что в городе всего 2 кинотеатра, один из которых узкого формата которые не являются конкурентами для основных игроков рынка. На основании выше сказанного можно сделать вывод что условия для развития кинорынка в городе очень благоприятные.

Далее проведем анализ внутренней среды кинотеатра «Луч».

1. На сегодняшний день кинотеатра «Луч» использует стратегию лидера по издержкам. Сущность данной стратегии состоит в том, что кинотеатр будет снижать цену на затраты с целью увеличения прибыли и возможность снижать цены на рынке. В нашем случае самыми большими издержками будет считаться плата владельцу кинофильма.

Выбор данной стратегии обусловлен тем что в своей деятельности анализируемый кинотеатр использует множественную сегментацию рынка, то есть его посещают разные слои общества, с разным достатком и ему просто будет не выгодно фокусироваться на каком-то конкретном сегменте, тем более, когда он имеет такое выгодное местоположение.

На данный момент кинотеатр «Луч» платит дистрибьютеру 50 % от выручки. Однако для выбранной нами стратегии необходимо снизить плату до минимума, то есть до 45 %. Дистрибьютеры готовы на такую плату так как анализируемый кинотеатр имеет лидерские позиции в городе.

2. Организационный структура. Нужно отметить что анализируемом кинотеатре существует строгая иерархия подчинения, несмотря на то что отношения между сотрудниками дружественные, а также четкое распределения труда, например, если кассир, то его не могут отправить мыть полы или готовить еду. Также положительным моментом является организационная культура предприятия. Нормы и правила поведения при работе в данной организации, традиции и ограничения все это необходимо усвоить новому сотруднику чтобы стать полноценным членом данной организации.

Таким образом кинотеатр «Луч» имеет линейно-функциональную структуру управления, то есть для низших ступеней управления сохраняется линейный, а в руководстве функциональный принципы.

Преимуществом данной системы является повышение качества и скорости принятия управленческих решений.

Недостатком данной структуры является «разбухание» штата. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями, чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали: подчинение по иерархии управления.

3. Персонал. В кинотеатре «Луч», коллектив является достаточно сплоченным и дружным, отношения сотрудников построены на взаимном уважении и доверии. Сотрудники получают довольно высокую заработную плату, используется также различные методы мотивации и стимулирования работников. Однако не все так просто нужно отметить что на предприятии весьма строгий график работы, закрепляется за сотрудником во время заключения трудового договора, и за несоблюдение предусмотрено увольнение. Но несмотря на такую жесткую трудовую дисциплину в целом кинотеатру удается сохранить определенную стабильность в коллективе и бороться с текучестью кадров. Это связано с тем что основной штат сотрудников кинотеатра в основном находятся в предпенсионном возрасте на место ушедших на пенсию сотрудников приходят студенты что в свою очередь является отрицательным фактором.

Также нужно отметить что ввиду повышения требований потребителей к качеству предоставляемых услуг, повышается требования и к квалификации персонала, то есть имеющейся квалификации становится недостаточно. Поэтому кинотеатр «Луч» может предложить своим работникам курсы по повышению квалификации за счет предприятия.

Еще одним отрицательным моментом является отсутствие возможности карьерного роста. Анализируемый кинотеатр не может предложить своим сотрудникам высоких должностей, лишь стабильное рабочее место и работа в

дружном сплоченном коллективе. Однако за хорошо выполненную работу сотрудникам выплачиваются премии.

Но несмотря на это кадровый состав полностью укомплектован и качественно выполняет свои трудовые обязательства.

4. Технологии. В кинотеатре «Луч» применяет многоканальную звуковую систему воспроизведения фонограммы кинофильма Dolby Laboratories Inc, 3D, 5 D, 7 D. Нужно отметить что данная система считается одной из современных систем многоканального воспроизведения фонограмм и кинофильмов.

Кинотеатр «Луч» соответствует акустическим требованиям. В этом году кинотеатр «Луч» начал использовать новую технологию Dolby Atom способную оценивать расположение колонок в зале и выбирать наиболее оптимальные режимы воспроизведения звуковых дорожек в каждом конкретном случае, чтобы зрители могли наслаждаться наилучшим качеством звука.

Для качественного кинопоказа в анализируемом кинотеатре используется качественное кинопроекционное оборудование. На сегодняшний день в кинотеатре «Луч» применяется однопостовая система с устройством типа «бесконечная петля» плэттером (Platter). Которая представляет собой набор нескольких горизонтальных дисков на каждый из которых намотан один целый фильм. Применение которых позволяет полностью автоматизировать кинопоказ, не требуя участия обслуживающего персонала во время демонстрации фильма.

Real-D - основанная на высокой яркости и чёткости, а также серебристых экранах, является одной из самых востребованных и популярных в мире. Real D - лидер рынка 3D-систем в США и один из крупнейших игроков Западной Европы.

Кресла D-BOX- созданы по уникальной запатентованной технологии, синхронизирующей движение на экране с движением кресла, что обеспечивает полное погружение в происходящее на экране.



Далее в таблице 4 представлен анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз кинотеатра «Луч».

Таблица 4 - Анализ сильных и слабых сторон кинотеатра «Луч»

Возможности (O)	Угрозы (T)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность стать лидером среди кинотеатров города;</li> <li>2. Расширение диапазона предоставляемых услуг;</li> <li>3. Появление новых групп потребителей услуг;</li> <li>4. Банкротство конкурентов в связи с доминированием в отрасли.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вход в данный сегмент рынка, более могущественного чем уже имеющиеся конкурента;</li> <li>2. Снижение потребительского спроса, связанного с возможностью смотреть фильмы в Интернете;</li> <li>3. Повышение требований потребителей к качеству и разнообразию услуг;</li> <li>4. Усиление требований государства к качеству оказываемых услуг;</li> <li>5. Ухудшение экономического положения в стране.</li> </ol>	
Сильные стороны (S)	СЛВ	СИГ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошее местоположение в самом центре города;</li> <li>2. Современное техническое оборудование;</li> <li>3. Возможность осуществлять покупку билетов через интернет-сайт по безналичному расчету;</li> <li>4. Наличие собственного интернет-сайта;</li> <li>5. Огромное наличие скидок и льгот для студентов, многодетных матерей, ветеранов, именинников, пенсионеров, больших групп людей;</li> <li>6. Наличие 3 залов, способных воспроизвести 3D, 5D, и 7D-фильмов;</li> <li>7. Хороший, приятный интерьер и дизайн кинотеатра;</li> <li>8. Дружественный и сплочённый трудовой коллектив;</li> <li>9. Хорошая репутация среди потребителей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Среднее качество обслуживания клиентов, а также предоставление различных льгот и скидок, позволяет работать с самой широкой целевой аудиторией.</li> <li>2. Хорошее расположение, современное техническое оборудование, гибкая ценовая политика позволит кинотеатру стать культурно-досуговым центром.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранить свою конкурентную позицию позволят хорошее местоположение, гибкая ценовая политика и репутация кинотеатра.</li> <li>2. Несмотря на нестабильную ситуацию в стране скидки, бонусы и специальные предложения, привлекут основную аудиторию к посещению кинотеатра.</li> </ol>
Слабые стороны (W)	СЛВ	СЛУ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие возможности карьерного роста сотрудников.</li> <li>2. Зависимость посещаемости кинотеатра в зависимости от сезонности, репертуара.</li> <li>3. Низкий уровень профессиональной подготовки работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация курсов по обучению сотрудников позволят повысить профессиональную подготовку работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление активности конкурентов.</li> <li>2. Высокая зависимость от платежеспособности потребителя.</li> <li>3. Внедрение технологий у конкурентов, сократит количество посетителей.</li> </ol>

На основании проведенного анализа можно сделать вывод что за время своего существования анализируемый кинотеатр зарекомендовал себя с хорошей стороны на фоне остальных кинотеатров города. Кинотеатр «Луч» пользуется стабильным потребительским спросом на предоставляемые

услуги. Также нужно отметить что существует ряд слабых сторон, которые должны быть проработаны, для повышения эффективности деятельности предприятия. В целом можно сказать, что количество недостатков и внешних угроз не являются критическим, при своевременном вмешательстве и устранении некоторых проблем, имеются шансы вывести кинотеатр на другой уровень.

На основании проведенного анализа кинотеатр «Луч» использует в своей деятельности преимущественно новые технологии, которые способствуют более качественному воспроизводству фильма.

Основным плюсом является гибкая ценовая политика, предоставление различных скидок преимущественно для пенсионеров, инвалидов, студентам и школьникам предоставляется 15 % скидка, при предъявлении соответствующих документов, также использование качественного технического оборудования для качественного просмотра кинофильма.

Таки образом в данной работе был проведен анализ внутренней и внешней среды предприятия, были рассмотрены основные возможности и угрозы данного предприятия, а также сильные слабые стороны.

### **2.3 Анализ системы управления персоналом и обучения в кинотеатре «Луч» в городе Лесосибирск**

Основной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями организации и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Функции, права и ответственность отдела по управлению персоналом определены в Положении о работе отдела по управлению персоналом и, в частности, должностных инструкциях специалистов по управлению

персоналом. Согласно данному положению отдел персонала является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется директору. Утверждение положения отдела персонала, должностных инструкций сотрудников отдела персонала производится непосредственно директором. Распределение обязанностей между сотрудниками отдела производит начальник отдела управления персоналом, а также начальник вправе принимать организационные решения по следующим вопросам:

- формирование кадровой политики организации, соответствующей этапу ее развития и рыночной ситуации;
- оценка кадрового потенциала организации, текущее и перспективное планирование кадровых потребностей;
- разработка штатной структуры организации, изучение и совершенствование должностных позиций, определение функциональных обязанностей сотрудников и требований к специалистам;
- отслеживание рынка труда, определение уровней оплаты труда для различных должностных позиций по параметру "цена - качество";
- кадровое комплектование организации, подбор и адаптация персонала;
- создание и поддержание системы расстановки кадров, планирования карьеры, оценка и аттестация персонала. Подготовка руководящих кадров, повышение, передвижение по службе;
- обеспечение легитимности отношений организации с наемными работниками и разрешение трудовых споров. Управление дисциплинарными отношениями;
- ведение кадрового делопроизводства и документооборота в соответствии с установленными стандартами. Информационное обеспечение управления персоналом: ведение внутренней системы учетов и баз данных;
- организация обучения и повышения квалификации сотрудников;
- формирование благоприятного организационного климата в организации и отдельных подразделениях. Проведение мероприятий, нацеленных на повышение моральной сплоченности и лояльности персонала

к организации;

- разработка системы мотивации: вознаграждения, социального пакета, гарантий и компенсаций для персонала; помощь сотрудникам в решении социально-бытовых вопросов;

- консультирование руководителей разных звеньев по вопросам управления трудовыми ресурсами.

В кинотеатре «Луч» существуют следующие основные принципы работы с персоналом:

1. Привлечение лучших специалистов;
2. Поощрение достижения высоких результатов;
3. Создание благоприятных условий для профессиональной самореализации работников;
4. Объективная оценка работы всего коллектива в целом и каждого сотрудника в частности;
5. Организация заботится о здоровье и благополучии и социальной защите своих сотрудников.

Таким образом адаптация персонала находится в прямой взаимосвязи с развитием персонала. В свою очередь развитие персонала включает в себя три основных этапа: оценка персонала, обучение персонала и работа с кадровым резервом. Все выше перечисленные этапы находятся в взаимосвязи с друг другом.

Обучение в организации разделяют на техническое и нетехническое. Техническое обучение подразумевает тематику, связанную с основной деятельностью организации в нашем случае это кинематограф. Основной целью технического обучения является формирование у сотрудников полного комплекса знаний и навыков, необходимых для выполнения ими своих обязанностей.

Обучение персонала осуществляется по определенной схеме, представленной на рисунке 7.

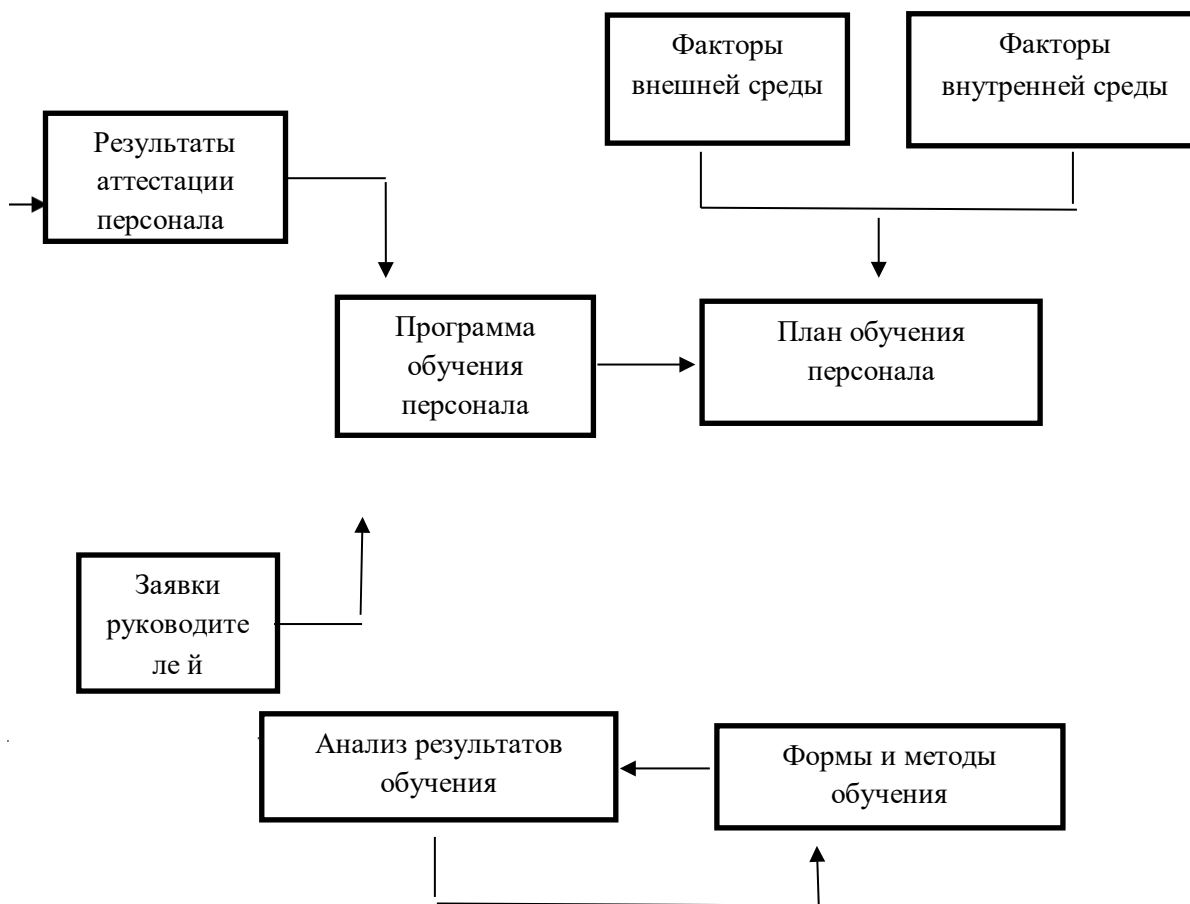


Рисунок 7- Схема обучения персонала в кинотеатре «Луч»

Нетехническое обучение связано с развитием вспомогательных навыков у персонала, таких как работа в команде, коммуникации, целеполагание, управление конфликтными ситуациями и принятие решений.

Порядок реализации обучения персонала зафиксирован в положении об обучении персонала. Данный документ содержит следующие разделы:

- периодичность и правила аттестации персонала;
- порядок подачи заявок на обучение (от руководителей отделов);
- порядок формирования программы обучения;
- порядок составления плана обучения;
- инструкция по сбору и анализу данных о проведенном обучении.

Так как кинотеатр «Луч» занимает сегмент рынка кино и других развлекательных услуг, соответственно специфика деятельности отражается

на квалификации персонала.

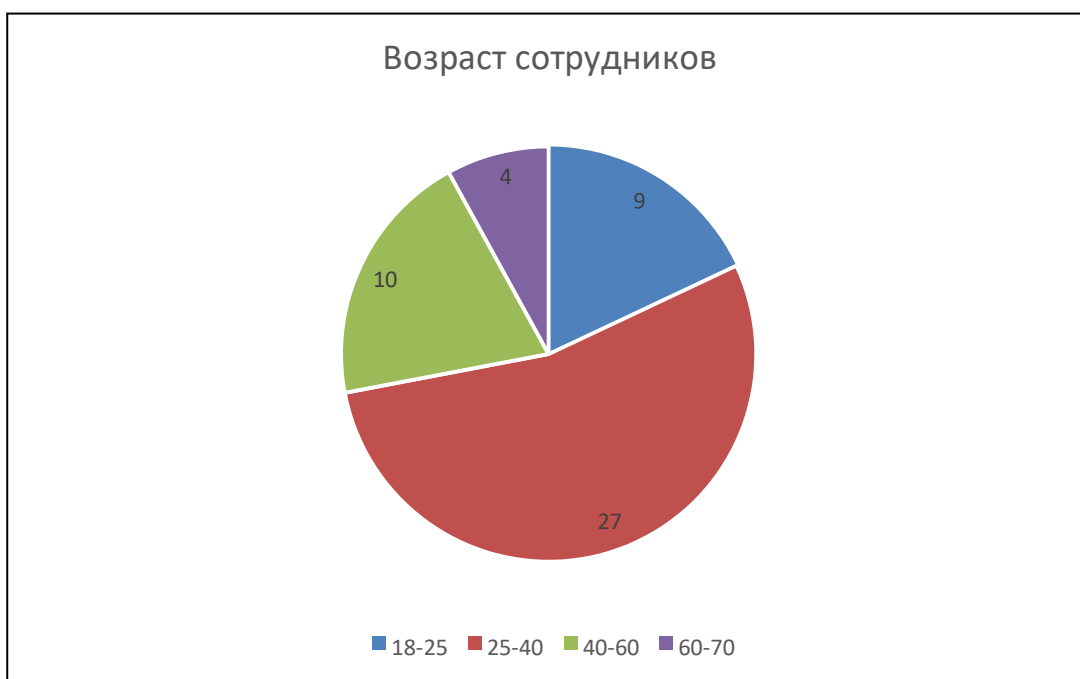


Рисунок 8 – Возраст сотрудников в компании

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии имеется люди всех возрастов, что говорит о том, что у кинокомплекса нет никаких ограничений для набора на работу по возрасту



Рисунок 9 – Стаж работы сотрудников

Анализируя полученные данные, можно утверждать, что в кинокомплексе есть опытные специалисты, а также молодой персонал, который нуждается в профессиональном обучении.

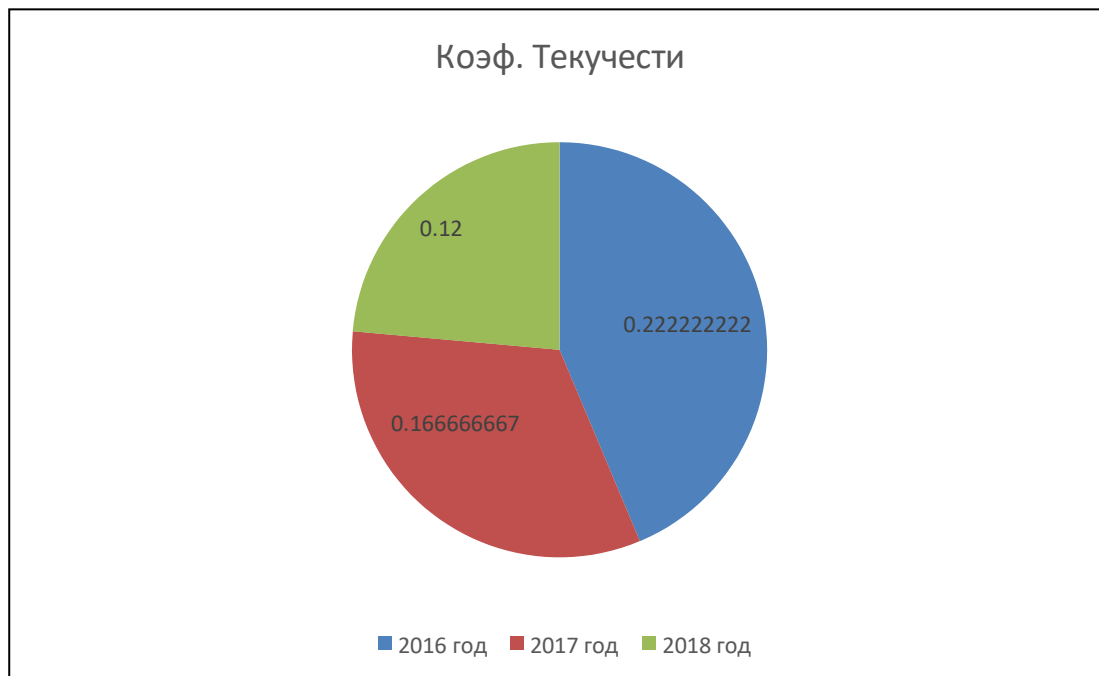


Рисунок 10 – Коэффициент текучести персонала

В 2016 году штат сотрудников составлял 45 человек, а количество уволенных равнялось 10 людям. В 2017 году штат сотрудников был в количестве 48 человек, а уволенных было 8 человек. В 2018 году штат сотрудников вырос до 50 сотрудников, а количество уволенных было 6 человек.

На рисунке 11 представлены основные направления обучения в 2018 году.

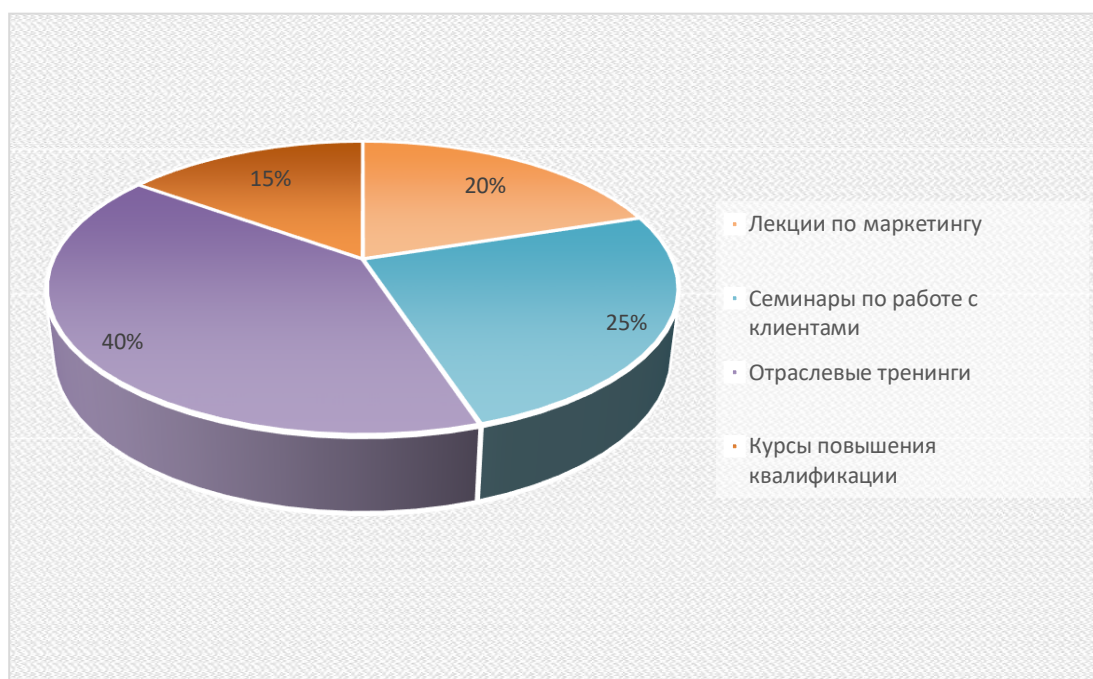


Рисунок 11 - Основные направления обучения персонала в 2018 году

Таким образом на основании выше приведенного рисунка основным методом обучения персонала являются отраслевые тренинги и составляют 40 %, семинары по работе с клиентами составляют 25 %, далее идут лекции, по маркетингу которые составляют 20 %, курсы повышения квалификации составляют 15 % от общего числа обучения персонала.

Таким образом из проведенного анализа следует что наибольшую часть процесса обучения персонала занимают тренинги, далее идут семинары по работе с клиентами и лекции по маркетингу и замыкают список непосредственно курсы повышения квалификации.

С целью определения эффективности обучения персонала в кинотеатре «Луч» проведем анализ того на сколько обучение покрывает потребности персонала в знаниях.

Результаты данных исследований представим в виде диаграммы на рисунке 12.



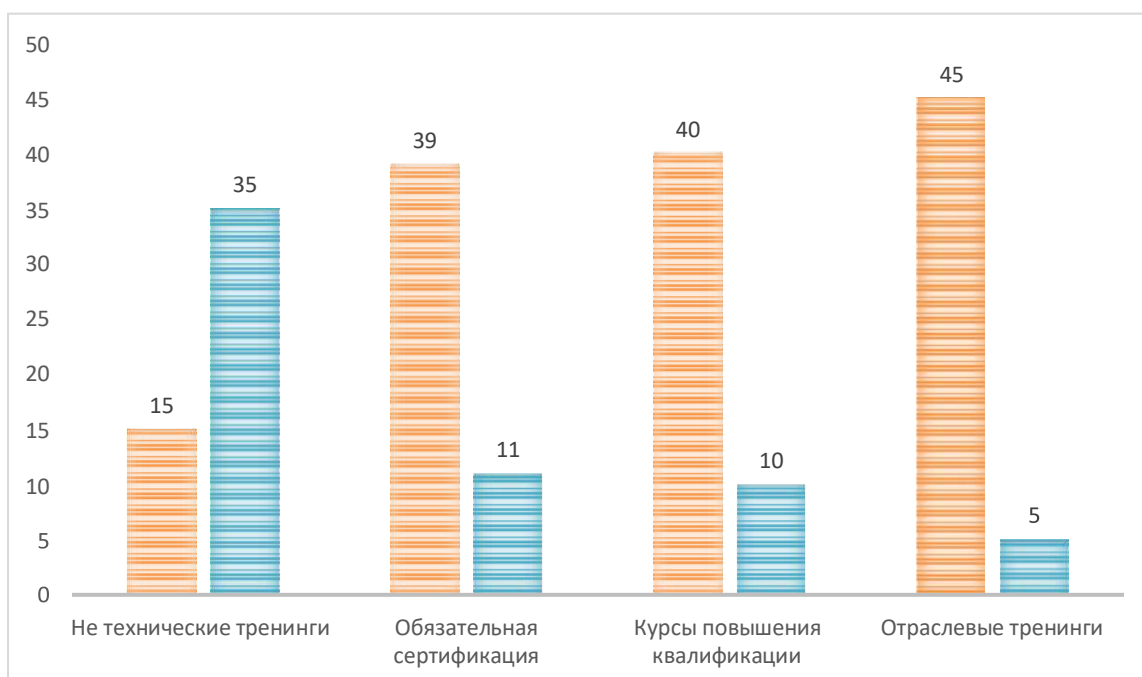


Рисунок 12-Результаты исследований

Из представленного выше рисунка следует что на сегодняшний день в кинотеатре «Луч» трудоустроены 50 сотрудников. Также нужно отметить что предприятие уделяет довольно большое значение квалификации своих сотрудников и постоянно проводят различные мероприятия по повышению профессионализма своих сотрудников. Таким образом в 2018 году участие в отраслевых тренингах приняло 45 сотрудников, курсы повышения квалификации прошли 40 сотрудников от общего числа. Обязательную сертификацию прошли 39 сотрудника, не технические тренинги посетили всего 15 сотрудников.

Также нужно отметить что потребность в прохождении курсов повышения квалификации и отраслевых тренингам определяется должностями сотрудников, стажем их работы и выполняемыми обязанностями. Как видно из представленного выше рисунка эти потребности удовлетворяются полностью.

Однако нужно отметить что имеются и определенные недовольства, связанные с обучением персонала. Для этого был проведен опрос сотрудников.

Результаты данного анализа представлены на рисунке 13.



Рисунок 13- Результаты анализа

Из представленного выше рисунка следует что 50% полностью довольны качеством и объемом обучения, 20 % не довольны качеством и объемом обучения и 30% сотрудников затрудняются ответить на данный вопрос.

Большее число сотрудников кинотеатра «Луч» (50%) полностью удовлетворены объемом проводимого обучения за счет кинотеатра «Луч», 30 % не довольны объемом обучения и 20% затрудняются ответить на данный вопрос.

Было выяснено, что примерно половина сотрудников не довольны качеством обучения. Из них наиболее частой причиной было назван тот факт, что кинотеатр «Луч» не оплачивает (либо оплачивает небольшой доле сотрудников) обязательные курсы повышения квалификации аудиторов и получение международных сертификатов бухгалтеров и аудиторов, в то время как пройти это обучение обязаны 85% специалистов основных подразделений.

Кроме того, 50% сотрудников заявили, что рассматривают возможность

увольнения по причине того, что не имеют возможности оплачивать обязательное обучение либо не хотят это делать. Эти данные объясняют повышенную текучесть кадров среди специалистов.

Далее нами был проведен анализ жалоб клиентов. При этом нужно отметить что в кинотеатре «Луч» постоянно фиксируются все жалобы. Для этого в учреждении имеется специальный журнал «Журнал жалоб и предложений». На основании их анализа можно выявить слабые стороны учреждения и наметить пути устранения проблем. Однако анализ жалоб клиентов до сих пор не соотносился с проблемами обучения персонала.

Структура жалоб клиентов за 2018 год представлена на рисунке 17. Были выделены три основные группы претензий- к сроку предоставления услуг и к уровню обслуживания.

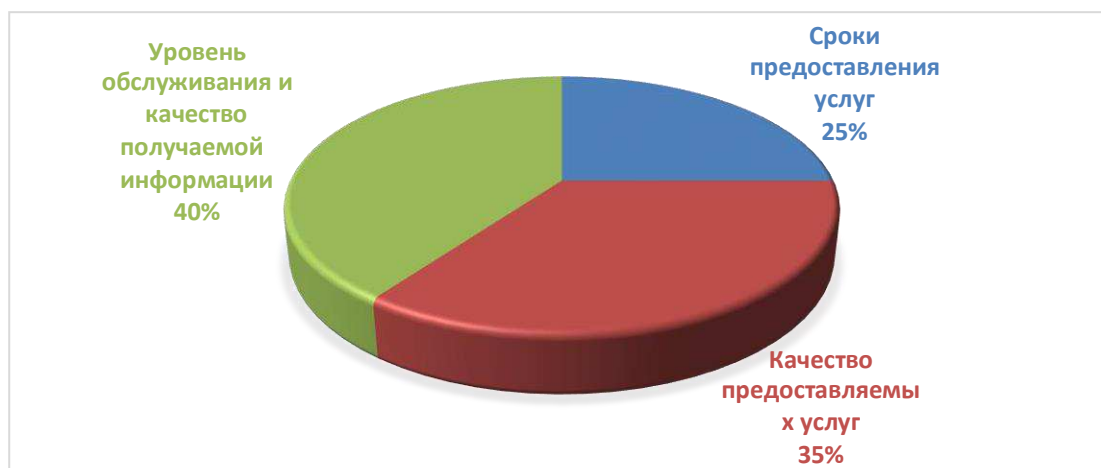


Рисунок 14- Структура жалоб клиентов за 2018

Таким образом, на основании проведенного анализа большинство претензий предъявляется к уровню обслуживания и составляет 40%, к качеству предоставляемых услуг предъявляют претензии предоставляемых услуг 35%, сроками предоставления услуг недовольны 25%.

Теперь надо проанализировать количество отрицательных отзывов. Данные даны на рисунке 15.



Рисунок 15 – Отзывы посетителей кинокомплекса

В ходе анализа были выявлены следующие недостатки:

1. Отсутствие механизма составления бюджета на обучение;
2. Отсутствие механизма субсидирования обучения специалистов;
3. Неполное выявление потребностей в обучении;
4. не анализируются жалобы клиентов.

Исходя из анализа жалоб клиентов, можно сделать вывод, о том, в каких областях сотрудникам не хватает навыков:

1. Навыки эффективных коммуникаций (ведение переговоров, телефонных бесед, обмен информацией, поведение в конфликтных ситуациях);
2. Знание делового этикета;
3. Планирование рабочего времени (тайм-менеджмент).

Кроме того, анализ жалоб позволяет определить категории сотрудников, которым необходимо обучение. Ввиду того, что максимальное число жалоб адресовано специалистам, проработавшим в кинотеатре «Луч» менее двух лет, можно сделать вывод, что необходимо усилить программу адаптации для новых сотрудников и уделять больше внимания их обучению именно в первые

два года работы в организации.

Таблица 5- Основные проблемы обучения персонала

Проблема	Задача
1. Недовольство специалистов профессиональным обучением- учреждение не оплачивает получение обязательных сертификатов и другие виды обучения;	1. Разработка механизма субсидирования обязательного обучения. Разработка механизма формирования бюджета на обучение.
2. Жалобы клиентов на неудовлетворительный уровень обслуживания и сроки выполнения работ	2. Более полное выявление потребностей в обучении. Обязательное обучение сотрудников, взаимодействующих непосредственно с клиентами, навыкам коммуникации, разрешения конфликтных ситуаций и тайм-менеджменту.
3. Недовольство клиентов уровнем работы молодых специалистов	3. Интенсификация и расширение программы адаптации и обучения молодых специалистов, имеющих стаж работы менее двух лет.

Для реализации проекта совершенствования обучения персонала необходимо разработать и утвердить ряд организационно – распорядительной документации, а именно:

1. Методика предоставления оплаты обучения персонала за счет организации. Ученический договор.
2. Порядок составления затрат на обучение персонала и проект бюджета на обучение.
3. Инструкция по выявлению потребности в обучении персонала и формы учетных документов для разных методов анализа.
4. Программа усиления обучения молодых специалистов.

Финансирование проектных мероприятий предполагается осуществлять аналогично существующим расходам на обучение – за счет

бюджета учреждения на персонал. Инвестиционные вложения не предусматриваются. Источниками предполагаемого социально-экономического эффекта проекта являются:

1. Снижение текучести кадров;
2. Более рациональное использование средств за счет формирования бюджета на обучение;
3. Повышение мотивации сотрудников;
4. Предоставление более качественных услуг клиентам.

Для дальнейшего анализа персонала, был проведён тест – «оценка мотивации Герчикова». В опросе приняли участие все сотрудники, а именно 50 человек.

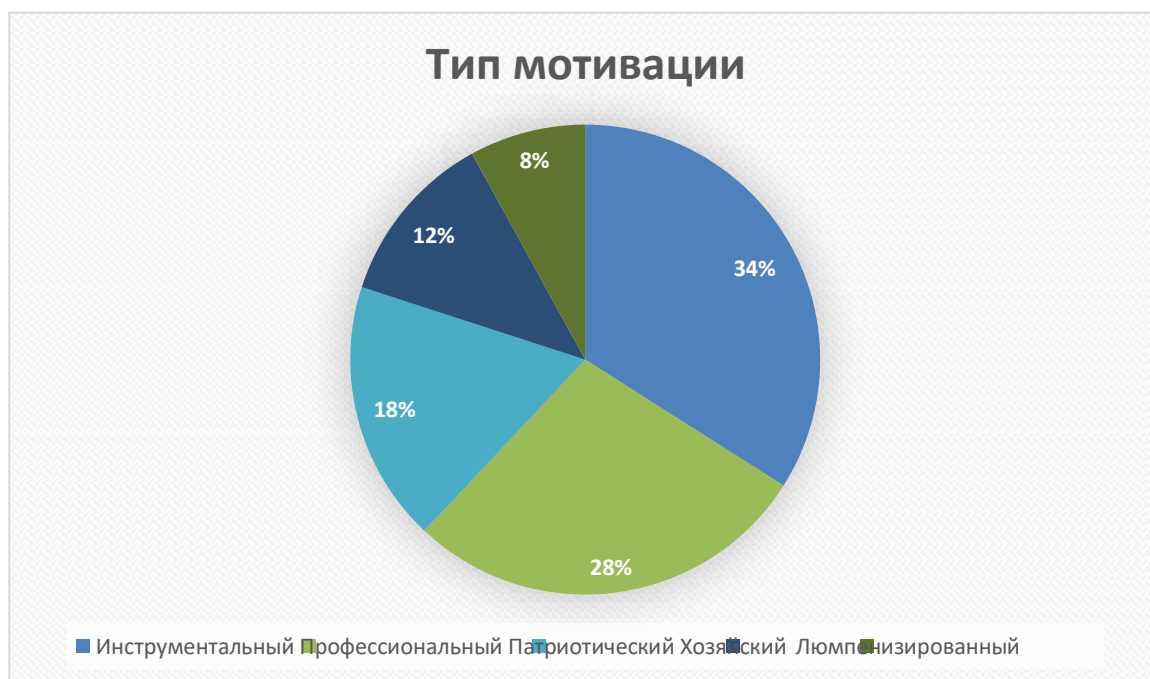


Рисунок 15 – Тест по Герчикову

Согласно полученным данным, 17 опрошенных сотрудников получили тип мотивации инструментальный. Это означает, что таких сотрудников интересует цена труда, а не его содержание. Далее мы получили результат в 14 человек, данные сотрудники получили профессиональный тип. Данные люди интересуются содержанием работы, для них интересны разнообразные

задачи. Следующий тип – это патриотический, 9 сотрудников получили такие результаты. Для них важна идея, которая будет ими двигать, главная награда для них – всеобщее признание незаменимости в фирме. 6 человек получили хозяйский тип. Это значит, что они добровольно принимают на себя ответственность, и они не терпят контроля над ними. Самым малочисленным оказался – люмпенизированный тип. Им без разницы какую работу выполнять, не стремятся повышать свою квалификацию, имеют низкую квалификацию.

Теперь можно сделать общий вывод по этим данным. Для обучения персонала в «Луче», лучше всего подходят 4 типа, кроме люмпенизированного, так как они не хотят, или не имеют желания обучаться. Данных сотрудников нужно заменять, либо же сделать так, чтобы они поменяли своё отношение к работе.

### **3 Разработка проекта по совершенствованию обучения персонала в рамках «Луч» в Лесосибирске.**

#### **3.1 Разработка проекта повышения эффективности системы обучения персонала в кинотеатре «Луч».**

Концепция проекта заключается в создании новой системы обучения персонала кинокомплекса «Луч». Субъектом проекта будут выступать сами сотрудники кинокомплекса. Данный проект имеет и свои цели, а именно они заключаются в сокращении текучести кадров, повышении мотивации сотрудников, улучшения имиджа кинокомплекса как работодателя (возможность привлечения лучших специалистов).

На сегодняшний день реализация любого проекта требует от разработчика достаточно больших усилий. Нужно отметить процесс реализации проекта должен быть продуман на несколько шагов в перед, так как отсутствие конкретного плана действий ставит по сомнение осуществление проекта в целом. В этом случае разработчики проекта терпят серьезные финансовые потери, так как теряют средства и ресурсы, затраченные непосредственно на разработку проекта.

Таким образом на основании выше сказанного можно сделать вывод что, приступая к реализации проекта нужно произвести расчет экономической эффективности проекта, разработать поэтапный план реализации, провести анализ внутренней и внешней среды организации и только после этого нужно принимать решение эффективен ли предлагаемый проект или нет.

Итак, во второй главе данной выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы управления персоналом и обучения, и анализ внутренней и внешней среды. На основании полученных результатов было выявлено что причиной основных проблем организации является определения необходимости обучения персонала.

Нужно отметить что при организации обучения не учитывается



специфика организации довольно большое количество новых работников нуждается в обучении. А в свою очередь отрыв от работы вызывает снижение предоставляемых услуг. То есть когда один сотрудник находится на обучении то другой выполняющий его обязанности в этот период не может качественно выполнить его работу в итоге это приводит к снижению качества предоставляемых услуг.

Для решения данной проблемы в кинотеатре «Луч» был реализован проект по внутреннему обучению. Для решения данной проблемы было предложено чтобы руководители высшего звена были привлечены к процессу обучения по своей специфике. То есть топ-менеджер занят обучением менеджеров нижнего и среднего звена, старший администратор задействован в обучении администраторов и так далее.

Целью данного проекта является обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации развития предприятия. Также данный проект позволит существенно снизить затраты на обучение персонала.

На основании этого наличие собственного обучения имеет определенные преимущества:

- возможность самостоятельно планировать процесс обучения, персонала;
- обучение работников будет проходить без отрыва от работы;
- обучение будет осуществляться с учетом специфики их работы, то есть уклон будет сделан на практическую работу, а не на теоретический материал;
- обучение будут производить начальники отделов, имеющие опыт работы в данной организации;
- снижение затрат на обучение;
- нет риска, что привлеченные специалисты окажутся без образования.

Все выше перечисленные преимущества положительно скажутся на деятельности организации.

Основной задачей проекта будет обеспечение организации и учебно-

методической подготовки рабочих, повышение квалификации рабочих, руководящих работников и служащих, проведение производственной практики студентов высших учебных заведений, учащихся техникумов, а также осуществление руководства производственной практикой.

На рисунке 16 представлена система обучения персонала после внедрения проекта.

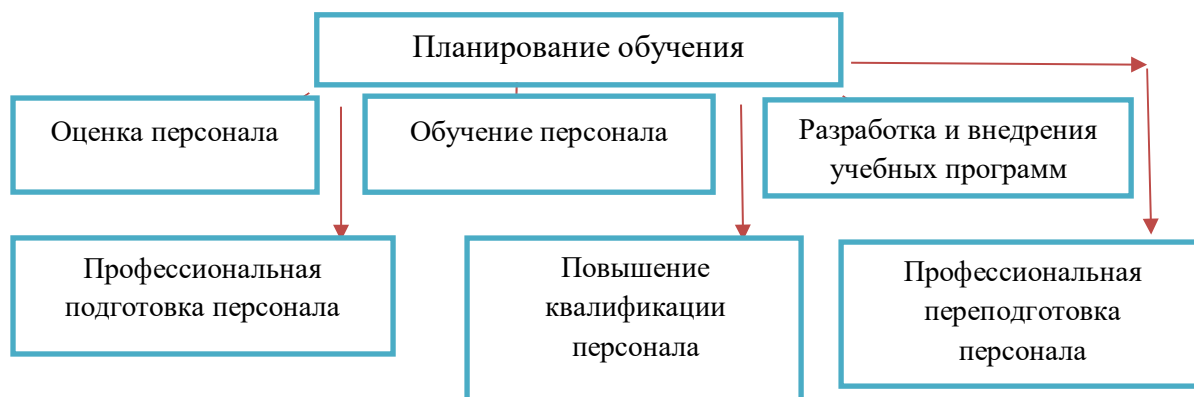


Рисунок 16 – Система обучения персонала после внедрения проекта

На рисунке 16 представлена система обучения персонала после внедрения проекта. Здесь нужно что в системе образования появился такой пункт как планирование. Планирование является важным этапом системы обучения в целом и позволяет четко определить потребность в обучении персонала.

Нужно также отметить что в процессе обучения произошли определенные изменения:

- все заявки на обучение персонала поступают в отдел кадров, где специалисты проводят отбор, затем предложенный список утверждается руководителем и после этого отправляется в учебный центр;

- поиском учебных заведений где будет проходить обучение занимается менеджер по работе с персоналом;

- при отправке работника на обучение менеджером по работе с персоналом будет осуществляться подбор преподавателей из числа

руководящего состава кинотеатра «Луч», а также привлекать тренинг-менеджеров и преподавателей со стороны, составлять смету расходов на обучение расходов на обучение и разрабатывать программы обучения.

На основании выше сказанного можно сделать вывод что внедрение данного проекта будет способствовать решению проблем, напрямую связанную с обучением персонала, следствием чего встало снижение объема продаж билетов на киносеанс.

Нужно также отметить что прежде чем приступить к реализации проекта необходимо разработать план действий по разработке и реализации проекта.

На основании выше сказанного можно сделать вывод, что реализация проекта является ответственным моментом и требует досконального анализа.

### 3.2 Этапы реализации проекта и перечень мероприятий

Для начала нужно выделить основные этапы разработки и реализации проекта, далее идет определение сроков реализации.

В таблице 6 представлена длительность каждого этапа в днях и сроки и сроки реализации.

Таблица 6- Этапы реализации проекта

Название этапа	Длительность	Начало	Окончание
1 этап- «Подготовительный»			
1.1 Анализ существующей системы подготовки и обучения в кинотеатре «Луч»	3 дня	01.04.2019	03.04.2019
1.2 Обоснования создания учебного центра на базе проведенного анализа	5 дней	04.04.2019	10.04.2019
1.3 Расчет затрат на создание учебного центра	3 дня	11.04.2019	15.04.2019
2 этап- «Организационная работа»			
2.1 Разработка проекта Устава учебного центра	5 дней	16.04.2019	22.04.2019

## Окончание таблицы 6

Название этапа	Длительность	Начало	Окончание
2.2 Внесение изменений в организационную систему организации	2 дня	23.04.2019	25.04.2019
2.3 Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения	1 день	26.04.2019	26.04.2019
2.4 Разработка всех необходимых документов для учебного центра	5 дней	27.04.2019	13.05.2019
3 этап- «Подготовка кадров»			
3.1 Разработка должностных инструкций	3 дня	14.05.2019	16.05.2019
3.2 Разработка аттестации для сотрудников	2 дня	17.05. 2019	18.05.2019
3.3 Разработка системы набора персонала для учебного центра	5 дней	19.05.2019	24.05.2019
4 этап- «Программы и методики»			
4.1 Разработка программ первичного обучения и программ повышения квалификации	5 дней	27.05.2019	31.05.2019
5 этап- Утверждение проекта учебного центра	10 дней	3.06.2019	13.06.2019
6 этап-Принятие проекта учебного центра	3 дня	14.05.2019	19.05.2019

Из представленной выше таблицы следует что длительность разработки проекта составила 52 дня.

В таблице 7 представлены затраты на создание проекта учебного центра.

Таблица 7 - Затраты на создание учебного центра

Название этапа	Затраты руб.	Исполнитель
1 этап- «Подготовительный»		
1.1 Анализ существующей системы обучения в кинотеатре «Луч»	5000	Менеджер по персоналу

## Окончание таблицы 7

Название этапа	Затраты руб.	Исполнитель
1.2 Обоснования создания учебного центра на базе проведенного анализа	2000	Экономист
1.3 Расчет затрат на создание учебного центра	4000	Главный бухгалтер
2 этап – «Организационная работа»		
2.1 Разработка проекта Устава учебного центра	15 000	Менеджер по работе с персоналом
2.2 Внесение изменений в организационную систему организации	8000	Менеджер по работе с персоналом
2.3 Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения	50000	Главный бухгалтер
2.4 Разработка всех необходимых документов для учебного центра	35000	Делопроизводитель
3 этап- «Подготовка кадров»		
3.1 Разработка должностных инструкций	30 000	Отдел кадров менеджер по работе с персоналом
3.2 Разработка аттестации для сотрудников	18 000	Отдел кадров менеджер по работе с персоналом
3.3 Разработка системы набора персонала для учебного центра	10 000	Менеджер по работе с персоналом
4 этап- «Программа и методики»		
4.1 Разработка программ первичного обучения и программ повышения квалификации	25 000	Менеджер по работе с персоналом; Главный бухгалтер; Директор
5 этап- Утверждение проекта учебного центра	0	Директор
6 этап- Принятие нового проекта учебного центра	0	Директор
ИТОГО:	202000 руб.	

Затраты на проект приведены с учетом того, что в среднем по городу Лесосибирску работа проектной группы составляет от 10 до 15 тыс. рублей.

Затратами первого этапа является дополнительная оплата менеджера по подготовке персонала за проведение подготовительных мероприятий. Затратами 2-4 этапов, является плата за услуги проектной группы.

После внедрения учебного центра ежемесячно на его существование понадобится не менее 100-150 тыс. руб. В эту сумму входят:

- оплата руководителя учебного центра около 25 тыс. руб;
- оплата тренеров учебного центра (в штате центра на первом этапе 4 тренера) около 80 тыс. руб.;
- затраты на рабочее место;
- различные учебные и другие материалы.

Также в первый месяц осуществления проекта понадобится 130000 руб. для оборудования учебных классов.

Итого на существование учебного центра потребуется от 1200000 до 2020000 руб. ежегодно.

### **3.3 Оценка рисков и ожидаемых эффектов проекта.**

При выполнении проекта, всегда существуют риски, о которых мы должны помнить, и в случае их возникновения максимально быстро на них среагировать. Для этого надо расписать все возможные риски, которые могут случиться в нашем проекте.

Первый риск. Неквалифицированные специалисты, которых мы найдем для обучения нашего персонала. Данный риск очень вероятен, поэтому надо знать, как в случае его возникновения, максимально снизить потери. Во-первых, для снижения вероятности риска, мы можем подстраховаться тем, что заранее найдем несколько других учебных центров, в случае если выбранный нами первоначальный вариант окажется ошибочным. Во-вторых, если риск всё же случился, то следует заранее прописать в договоре с данными работниками, что если их работа будет выполнена некачественно, то все деньги, которые они получили от нас за свою работу, будут верны нам обратно. Далее нужно понять, как все же мы поймем, что этот риск случился, должен быть какой-то индикатор. Это будет результат работы наших сотрудников, их познания никак не увеличатся, выручка кинокомплекса останется на прежнем уровне, или же вовсе снизится.

Второй риск. Невозможность оплачивать каждый месяц обучение персонала. Данный риск тоже очень вероятен, так как мы не можем предсказать, будут ли люди ходить в наш кинотеатр, и будут ли у нас деньги на обучение. Также в данном риске следует искать пути снижения риска. Нужно составлять смету расходов так, чтобы было понятно, есть ли у кинокомплекса деньги на последующие месяцы обучения. Если денег будет не хватать, то стоит задуматься о прекращении обучения на неопределенный срок. Индикатором данного риска будет служить информация о том, есть ли у кинокомплекса деньги на обучение, если их нет, соответственно, проект придется приостановить.

Третий риск. Люмпенизированный тип работников. Данные сотрудники, а именно 4 человека, не имеют никакого желания обучаться, и это может стать неким риском для кинокомплекса. Если они не хотят обучаться новым вещам – значит уровень их общения с клиентами или само качество выполнения их работы останется на одном уровне, а нужно сделать так, чтобы каждый сотрудник учился чему-то новому. Соответственно данный риск тоже очень вероятен, а значит, надо продумать, как мы сможем снизить этот риск, если всё же данные сотрудники не захотят проходить обучение. Одним из возможных вариантов – заменить данных сотрудников на других, раз они не хотят проходить квалификацию. Индикатором будет служить неготовность сотрудников проходить обучение.

Существует 4 вида снижения рисков:

1. Стратегия уклонения;
2. Стратегия передачи;
3. Стратегия снижения;
4. Принятие риска;

Таблица 8 – Стратегии рисков

Риск	Стратегия для снижения вероятности возникновения риска	Стратегия при возникновении риска	Индикатор возникновения риска
1) Неквалифицированные специалисты	Заранее найдем несколько других учебных центров, в случае если выбранный нами первоначальный вариант окажется ошибочным.	Заранее прописать в договоре с данными работниками, что если их работа будет выполнена некачественно, то все деньги, которые они получили от нас за свою работу, будут верны нам обратно	Это будет результат работы наших сотрудников, их познания никак не увеличатся, выручка кинокомплекса останется на прежнем уровне, или же вовсе снизиться.
2) Невозможность оплачивать каждый месяц обучение персонала	Нужно составлять смету расходов так, чтобы было понятно, есть ли у кинокомплекса деньги на последующие месяцы обучения	Если денег будет не хватать, то стоит задуматься о прекращении обучения на неопределенный срок	Есть ли у кинокомплекса деньги на обучение, если их нет, соответственно, проект придется приостановить.
3) Люмпенизированный тип работников	Заранее предупреждать данных сотрудников о том, что все должны проходить обучение.	Заменить данных сотрудников на других, раз они не хотят проходить квалификацию	Индикатором будет служить неготовность сотрудников проходить обучение.

Некоторые эффекты от реализации проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более



качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);

- улучшение имиджа организации как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

Для оценки ожидаемых эффектов от проекта, надо будет провести анкетный опрос у клиентов нашего кинокомплекса, чтобы понять, какие результаты произошли после внедрения данного проекта. (Приложение А)

Также для оценки ожидаемых эффектов от проекта, надо будет опросить самих сотрудников, на тему полезен ли новый формат обучения, насколько новые специалисты подробно рассказывают всю необходимую информацию, удобен ли сам формат обучения. (Приложение В).

Особенно нужно уделить внимание приоритетным направлениям для обучения персонала. Их навыки общения с клиентами, максимальная работоспособность (умение работать с программами 1С, Excel).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении данной выпускной квалификационной работы можно сделать вывод что обучение персонала является важной задачей любой организации. Так как от профессионализма сотрудников на прямую зависит успешность деятельности кинотеатра «Луч».

В аналитической части данной работы был проведен анализ следующих элементов деятельности кинотеатра «Луч» в городе Лесосибирске:

- финансовые результаты;
- организационная структура;
- система управления персоналом.

Анализ мероприятий по обучению персонала в кинотеатре «Луч» выявил имеющиеся недостатки, которые мешают эффективному развитию организации:

1. Отсутствие механизмов бюджетирования и субсидирования обучения;
2. Неполное удовлетворение потребностей сотрудников в обязательном обучении;
3. Неполное выявление потребностей в обучении.

Негативные последствия проявляются в увеличении текучести кадров, снижении уровня мотивации, снижении качества работы и наличии растущего числа жалоб клиентов. Анализ этих явлений позволил определить направления совершенствования обучения персонала.

В ходе выпускной квалификационной работы был разработан проект совершенствования мероприятий по обучению персонала, реализуемого в кинотеатре «Луч» в городе Лесосибирске. Проект преследует цели создания эффективного обучения персонала в организации, обеспечивающего снижение текучести кадров, рост производительности труда, мотивации, социальных гарантий для персонала.

Результатом проектирования стала разработка следующих документов:

- методика предоставления оплаты обучения персонала за счет

организации и ученический договор;

- порядок составления затрат на обучение персонала и бюджет на обучение персонала сроком на один год;

- инструкция по выявлению потребности в обучении и формы первичных учетных документов;

- программа усиления обучения сотрудников, чей стаж составляет менее двух лет.

Реализация проекта осуществляется в соответствии с разработанным планом-графиком. Среди положительных эффектов от реализации проекта можно выделить следующие, являющиеся источниками социально-экономического эффекта:

1. Экономия средств;
2. Повышения качества обслуживания;
3. Увеличение числа клиентов;
4. Повышение профессионального уровня специалистов.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели проекта – разработать программу эффективных мероприятий, направленных на совершенствование обучения персонала кинотеатра «Луч».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов А. Л. Экономико-правовые основы управления проектом / А. Л. Анисимов. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2010. - 52 с.
- Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с
3. Управление персоналом. Для студентов вузов. - М.: Феникс, 2014. - 288 с.
4. Аньшин В. М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития / В. М. Аньшин / Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - № 2. - С. 3-15. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://elibrary.ru>. - для доступа к информационным ресурсам требуется авторизация.
5. Басаков М.И. / Управление персоналом: Конспект лекций / Пособие для подготовки к экзаменам / учебное пособие. - М.: Феникс. - 2004. - 155 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/ Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2013 . - 60 с.
7. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал. Онлайн журнал: Кадровое дело. 2014. URL: <http://www.hr-journal.ru>
8. Булатова А. С. Управление персоналом: Учебник.- М.: Юристъ. 2012. - 112 с
9. Маслов Е.В. / Управление персоналом предприятия / Учебное пособие под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М: Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312с.169-178 с.
10. Музыченко В. / управление персоналом / лекции / учебник для студ. Высш. Учеб. заведений / - М. Издательский центр "Академия", 2003 -

528 с.

11. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 с.
12. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. - 432 с
13. Гонтарева, И. В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: Либроком, 2014. - 384 с.
14. Семенихин, В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. - 160 с.
15. Юрасова, Ю. В. Обучение торгового персонала. Курс тренингов эффективных продаж / Ю.В. Юрасова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.
16. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2013. - 240 с.
17. Шкрыль Андрей MS Project 2007. Современное управление проектами; БХВ-Петербург - М., 2016. - 256 с
18. Светлов Н. М., Светлова Г. Н. Информационные технологии управления проектами; ИНФРА-М - М., 2014. - 240 с
19. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании; Питер - М., 2018. - 320 с.
20. Бусыгин, А.В. Деловое проектирование и управление проектом; ИП Бусыгин - М., 2017. - 518 с.
21. Грашина М. Н., Дункан В. Р. Основы управления проектами; Бином. Лаборатория знаний - М., 2015. - 240 с.
22. Демарко Том Deadline. Роман об управлении проектами; Манн, Иванов и Фербер - М., 2015. - 352 с.
23. Исследование нормативной базы управления проектами / В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. — 128 с.
24. Кутузов А., Вратенков С.- «Управление проектами – мода или

необходимость?» Издание E-executive.ru, 2013 г.

25. Разу М.А. Управление проектом. Основы проектного управления. - М.: КНОРУС, 2009.
26. Литке Х-Д. Управление проектами Х-Д. Литке и И. Кунов: пер. с нем. М.Э. Реш. М Изд-во Омега-Л, 2010.
27. Гончаренко С. Управление проектами / управление качеством. - 2011 - N 8 - С. 44-46.
28. Емельянов Ю. Управление инновационными проектами в компании / Проблемы теории и практики управления. - 2011 - N 2 - С. 26-39.
29. Бетанова И. Роль HR в управлении проектами / справочник по управлению персоналом. - 2011 - N 5 (май). - С. 49-54.
30. Матвеева Л. Г. Управление проектами: учебник. – Ростов н/Д. : Феникс , 2009 - 423 с.Свердловская ОУНБ; КХ; Инв. номер 2310970-КХ
31. Романова М. В. Управление проектами: учебное пособие. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М , 2010 - 253 с.Свердловская ОУНБ; КХ; Инв. номер 2322160-КХ
32. Уланов С. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами / РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011 - N 1 - Ч. 2 - С. 645-650.
33. Ганчин В. В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / Экономика и управление: рос. науч.журн. - 2011 - N 5 - С. 114-118.
34. Пигалов В. Секреты успешного управления проектной командой / БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. - 2011 - N 7 - С. 64-65.
35. Султанова И.В. Организация обучения персонала организаций / Междунар. академический вестн. – 2018. – № 1-1. – С. 25-29.
36. Глухова И.В. Обучение персонала в организации: компетентностный подход / Изв. Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины – 2018. – № 2. - С. 121-125;
37. Колесниченко Е.А. Совершенствование методов обучения персонала

в организации / Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Иванова, Н.Г. Выжимова / Бюл. науки и практики. – 2018. – Т. 4, № 5. – С. 474-484.

38. Коргова М.А. Новые тренды в обучении персонала современных организаций / М.А. Коргова, Н.В. Демина / Кадровик. – 2017. – № 5/6. – С. 120-123.

39. Полевая М.В. Технологии обучения и развития персонала в организации: учеб. пособие / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, Е.В. Камнева и др. – М., 2017. – 256 с.

40. Попова А.В. Система обучения персонала в организации / Инновации в науке. – 2018. - № 4. – С. 26-30;

41. Родин Д.В. Современные стратегии обучения персонала организации: теория и практика / Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 11. – С. 1371-1375.

42. Чекан А.А. Особенности обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации / А.А. Чекан, Л.В. Матюнин / Вестн. МГОУ. Сер.: Экономика. - 2018. - №2. – С. 188-195.

43. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. – М.: Инфра-М, 2013. 310 с.

44. Брагина З. В. Управление персоналом: учеб. Пособие. М.: КНОРУС, 2010. – 365 с.

45. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час? –М.: Альпина Бизнес Букс. 2009

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### **Анкета для гостей кинокомплекса «Довольны ли вы обслуживанием нашими сотрудниками?»**

Уважаемый гость, просим вас уделить минуту своего времени и ответить на вопрос «Довольны ли вы обслуживанием наших сотрудников?»

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

И следующий вопрос: «что именно вам не понравилось в работе сотрудника?» (можно выбрать несколько вариантов ответа)

- Очень медленно работал
- Грубая манера общения
- Во время работы отвлекался на посторонние вещи
- Все понравилось

Благодарим за ваше мнение!



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Опрос сотрудников по Герчикову

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.  
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.  
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

## Окончание приложения Б

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

### 6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### 7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### 8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.
2. Не очень важно.

## Окончание приложения Б

### 9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### 10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### 11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### 12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### 13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### 14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

## Окончание приложения Б

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

## Окончание приложения Б

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

## Окончание приложения Б

1. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

2. Перейти на менее удобный режим работы.

3. Работать более интенсивно.

4. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

5. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.

4. Возможность организовывать работу других людей.

5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать?

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Не против, если это нужно для пользы дела.

3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета – опросник у сотрудников, дабы узнать их мнение об обучении.

Уважаемый сотрудник, ответьте на ниже предоставленные вопросы честно, от этого зависит наше общее будущее в кинокомплексе.

1.) Понравился ли вам новый формат обучения, предоставленный нам учебным центром?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2.) Удобно ли учебные центры проводят обучение?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

3.1) Специалисты, которые приходят чтобы вас обучать, насколько нужные вещи они говорят? (1-вообще бесполезная информация, 5-очень полезная информация)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3.2) Пригодилась ли данная информация в работе?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»


Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
подпись                      инициалы, фамилия  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.02 – Управление проектами (в организации)

«Разработка проекта обучения персонала (на примере ООО «Малтат-Синема»)»

Научный  
Руководитель      \_\_\_\_\_     доцент, канд. экон. наук     Т.В.Вырупаева

Выпускник      \_\_\_\_\_     Е.В. Нусс

Красноярск 2019