

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Оптимизация системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий

Обучающийся

Е.А. Майорова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Майорова Е. А.

Тема работы: Оптимизация системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.

Научный руководитель: к. экон. наук, доцент С. О. Шаногина.

Цель исследования – разработка мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.

Объектом бакалаврской работы является ООО «Лента».

Предметом бакалаврской работы является система повышения квалификации предприятия.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: метод финансово-экономического анализа, метод сравнения, статистические методы, метод ранжирования и другие и другие.

В бакалаврской работе проведено исследование вопросов оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий. По результатам оценки системы повышения квалификации ООО «Лента» предложены мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий улучшат систему повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» и повысят эффективность его деятельности.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.....	7
1.1 Экономическое содержание и способы повышения квалификации сотрудников организации.....	7
1.2 Значение digital-технологий в системе повышения квалификации персонала.....	15
2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников на примере ООО «Лента».....	23
2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия ООО «Лента»..	23
2.2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников на примере ООО «Лента»	30
3 Разработка мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «Лента» на основе digital-технологий	42
3.1 Мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «Лента» на основе digital-технологий.....	42
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	47
Заключение	52
Список используемой литературы	55
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Лента» за 2021 г.	59
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Лента» за 2020 г.	60
Приложение В Отчёт о финансовых результатах ООО «Лента» на 31.12.2021 г.	61
Приложение Г Дистанционная учебная платформа в X5-Retail	62

Введение

Стратегические мероприятия, направленные на профессиональное развитие персонала должны являться продолжением общей стратегии развития организации. Это, несомненно, обусловлено возрастающей ролью формирования качественного кадрового резерва, который позволяет выполнять поставленные задачи с максимальной эффективностью на практике, применяя полученные знания и решая практические задачи, что является залогом успешного экономического роста предприятия.

Актуальность вопросов совершенствования системы повышения квалификации персонала обусловлена как своей значимостью, так и сложностью реализации, и учетом множества индивидуальных особенностей организации. Вместе с тем, эффективно сформированная на предприятии система повышения квалификации персонала, отвечающая всем современным требованиям, становится его конкурентным преимуществом на рынке.

В связи с тем, что в настоящее время происходит постоянное обновление технологий производства, техник и каналов продаж и других профессиональных знаний, повышается актуальность постоянного обновления и совершенствования системы повышения квалификации, как неотъемлемой части развития сотрудника. В данных динамично изменяющихся экономических и социальных условиях важно использовать мировой опыт в области обучения и повышения квалификации персонала с целью формирования его профессионального уровня, который будет конкурентоспособен на рынке труда. Особую актуальность в настоящее время в области образовательных технологий для развития персонала становятся digital-технологии, которые становятся популярнее из года в год.

В виду актуальности исследования целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий;
- провести анализ системы повышения квалификации сотрудников организации на примере ООО «Лента»;
- разработать мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.

Объектом бакалаврской работы является ООО «Лента».

Предметом бакалаврской работы является система повышения квалификации предприятия.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: метод финансово-экономического анализа, метод сравнения, статистические методы, метод ранжирования и другие и другие.

Методологическую основу исследования составили работы известных российских и иностранных ученых, посвященные теории и практике повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий, а также нормативно-правовые акты, в числе которых Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ и другие. Информационной базой исследования послужила бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия ООО «Лента».

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «Лента» на основе digital-технологий позволят улучшить систему управления персоналом рассматриваемой организации в целом.

Бакалаврская работа состоит из следующих элементов: введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении обозначена актуальность, цели и задачи бакалаврской работы, ее практическая значимость.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание повышения квалификации сотрудников организации, роль и значение профессионального развития для деятельности предприятия, а также способы повышения квалификации, вместе с тем изучены методы оптимизации системы повышения квалификации на основе digital-технологий.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ООО «Лента», а также проанализирована система повышения квалификации сотрудников организации.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» организации на основе digital-технологий.

В заключении сделаны выводы о проделанной работе в рамках исследования.

1 Теоретические аспекты повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий

1.1 Экономическое содержание и способы повышения квалификации сотрудников организации

Профессиональное развитие персонала происходит в процессе получения умений и навыков, а также в процессе непосредственного повышения квалификации сотрудников.

«Профессиональное развитие персонала преследует цель повышения и раскрытия его профессиональный потенциала. Профессиональный потенциал (как элемент человеческого) является совокупной способностью физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности, его способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи» [4, с. 60].

Дополнительное профессиональное образование в Российской Федерации законодательно закреплено на федеральном уровне (ФЗ от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 26.07.2019 г.) «Об образовании в Российской Федерации»). Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» закрепил, что дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды [32].

Одним из вариантов получения сотрудниками дополнительного профессионального образования является прохождение повышения квалификации. В рамках повышения квалификации осуществляется совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках уже имеющейся квалификации.

По мнению автора Юрицина А. Е. «повышение квалификации является одним из видов профессионального обучения сотрудников (специалистов), а его основной целью является расширение уровня теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений, обусловленное постоянно повышающимися требованиями к их уровню подготовки. Главной задачей повышения квалификации является удовлетворение потребности сотрудников (специалистов) в получении необходимой информации в сфере новейших научных достижений, передового зарубежного и отечественного опыта по какому-либо направлению деятельности, обновление теоретических знаний, получение практических навыков в соответствии с современными требованиями» [34, с. 99].

Коллектив авторов Безматерных А. О., Будников В. А. считают, что «повышение квалификации представляет собой обучение персонала для совершенствования его знаний, навыков и умений, а также способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности работника. Отличительная особенность повышения квалификации заключается в том, что работник, по сути, уже имеет определенную профессиональную подготовку, однако внешние условия трудовой деятельности определяют необходимость такого обучения с использованием специальных учебных программ» [3, с. 20].

- «К целям повышение квалификации персонала целесообразно отнести:
- эффективное выполнение новых комплексных задач;
 - увеличение инновационного потенциала персонала;
 - подготовка персонала к «горизонтальным» или «вертикальным» карьерным перемещениям;
 - приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
 - освоение работниками новых профессий, специальностей и участков работы;
 - получение персоналом более высокого класса или разряда;

- освоение сотрудниками новых технологических решений и условий труда;
- развитие навыков критического мышления и так называемых soft skills;
- изучение новых форм организации труда в рамках бригадной или командной работы и другое.

Задачи повышения квалификации – это те конкретные мероприятия, посредством реализации которых будут достигаться цели профессионального развития. Данные задачи носят прикладной характер и не могут быть сформулированы отвлеченно, то есть вне какой-либо отдельной организации в конкретный момент времени» [10, с. 104].

Преимущества повышения квалификации как способа развития сотрудников представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Преимущества повышения квалификации

Многообразие программ повышение квалификации диктует необходимость осознанного выбора лучшей из них, оптимальной для освоения и формирования индивидуальной образовательной траектории. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам регламентирован Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [25].

Формы обучения и сроки освоения дополнительной профессиональной программы определяются образовательной организацией, этот срок должен обеспечивать возможность достижения планируемых результатов и получение новой компетенции (квалификации), заявленных в программе.

«Многие российские и зарубежные компании имеют собственные учебные центры. Внутренние учебные центры имеются в таких организациях, как Автоваз, Центробанк, Сбербанк, МГТС, компаниях Rank Xerox, Ericsson, CocaCola, ОАО «РЖД», на крупных промышленных предприятиях и в других организациях. Учебные центры на крупных промышленных предприятиях занимаются как подготовкой по рабочим специальностям, так и обучением специалистов, руководителей и резерва на руководящие должности. Их основная задача – развитие и повышение потенциала человеческих ресурсов с целью повышения конкурентоспособности своих компаний. Некоторые, достаточно крупные компании, предпочитают не создавать «полномасштабный» учебный центр, а создают структурное подразделение» [13, с. 75]. В штате таких подразделений могут работать методисты, координаторы, обслуживающий состав.

«Зарубежные компании разрабатывают целые концепции квалификационного развития персонала, которые включают, как правило, профессиональную подготовку персонала, карьерный рост и подготовку

кадрового резерва. В то же время руководители службы развития персонала в Японии, Западной Европе и США часто являются вице-президентами компаний» [14, с. 215].

На рисунке 2 приведена схема базового цикла системного повышения квалификации.

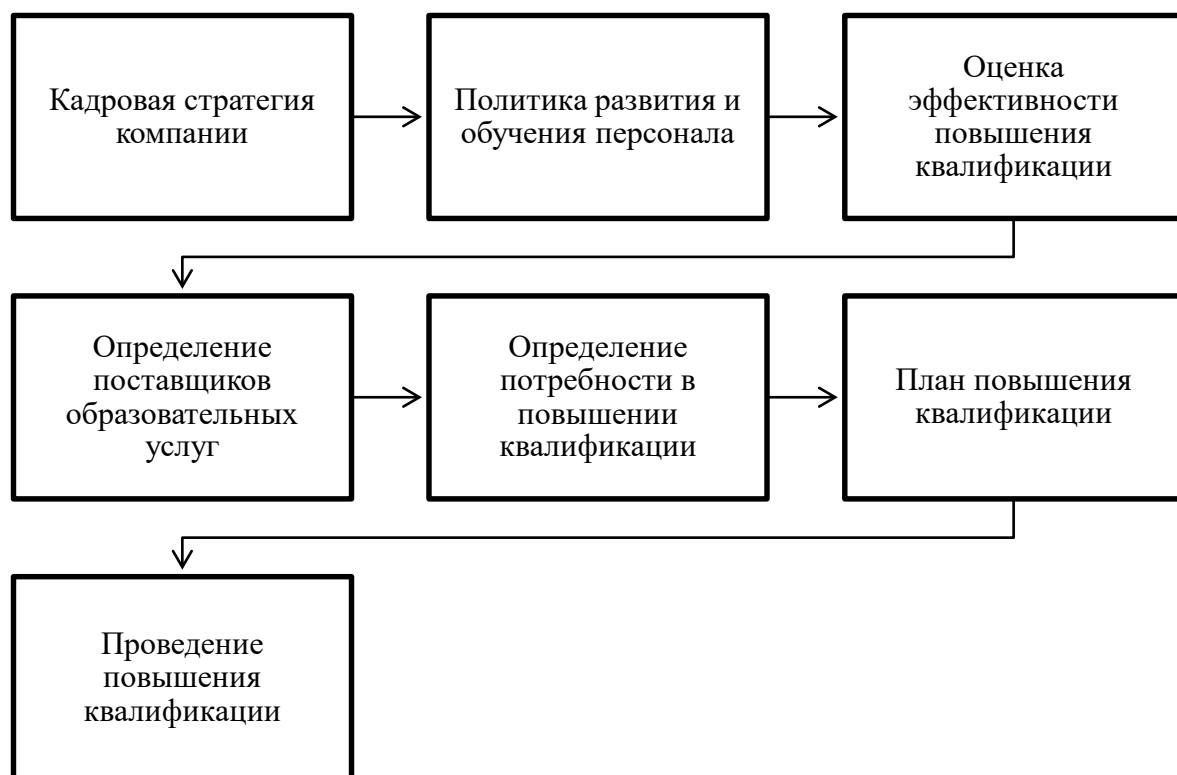


Рисунок 2 – Базовый цикл системного повышения квалификации сотрудников

В системе повышения квалификации сотрудников можно выделить проблемный, системный и личностно-ориентированный подходы.

«Повышение квалификации при помощи проблемного подхода, сосредоточенного на проблеме, позволит рабочим эффективней решать задачи или проблемы, с которыми они сталкиваются в их работе.

Ученый Дж. Коул использует системный подход к повышению квалификации, который включает в себя последовательное согласование начала деятельности с уточнением политики и средств для ее обеспечения.

Вторым этапом является определение круга обязанностей лиц, ответственных за осуществление данной политики. За этим следует оценка необходимости в обучении и составление плана. Автор определяет стимул к принятию системного подхода к повышению квалификации как «возрастающее давление внутренних и внешних обстоятельств, а также потребность в переменах в организации» [16, с. 440].

В то же время на управление персоналом влияют внешние и внутренние факторы, на которые необходимо опираться при разработке и реализации на практике методов повышения квалификации сотрудников хозяйствующих субъектов. «К внешним факторам можно отнести:

- социальные факторы – качественные показатели: заработная плата, карьерный рост, личная реализация, повышение уровня благосостояния, социальные льготы. При таких условиях работы уменьшается текучесть кадров и растет эффективность выполнения задач;
- технические факторы: производительность труда, уровень оптимизации процессов производства, безопасные условия труда;
- экономические факторы: ситуация на рынке труда региона, уровень безработицы, уровень жизни населения;
- политико-правовые факторы: состояние экономики в стране и регионе, уровень развития отраслей.

К внутренним факторам относят:

- личностные характеристики: возраст, пол, навыки работы, знания, наличие образования и опыта;
- статусный потенциал: потребности, авторитет и уважение коллег и руководителей;
- мотивационный фактор: качественная и своевременно выполненная работа сотрудников» [19, с. 35].

Повышение квалификации подразделяется на краткосрочное, проведение тематических семинаров и длительное повышение квалификации.

Классификация методов повышения квалификации представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Методы повышения квалификации

Каждый метод повышения квалификации имеет свои преимущества и недостатки, а его выбор зависит от целей обучения.

«В зарубежных компаниях активно используются различные формы и методы повышения квалификации персонала, исходя из положения, что обучить сотрудника выгоднее, чем искать ему замену. Как правило, за рубежом повышение квалификации предполагает внешнее обучение сотрудников за счет компании с последующей компенсацией и (или) за определенные достижения в ходе трудовой деятельности, наличие

собственных тренинговых центров и корпоративных университетов» [27, с. 548].

Обучение может быть внутренним и внешним в зависимости от места его проведения.

Внутреннее обучение проводится на территории организации. Обычно при таком обучении работников не отрывают от их основной деятельности. При таком обучении организация сокращает расходы на аренду помещений, организацию транспорта, питания в процессе обучения, командировочные расходы и другое.

Внешнее обучение может проводиться в тренинг центре, в филиале компании другого города и так далее. Преимуществом данного обучения является то, что сотрудник более сосредоточен на проводимом обучении, лучше усваивает новую информацию, выполнение рабочих обязанностей не отрывает его от процесса обучения.

«В зависимости от объекта повышения уровня квалификации само по себе обучение бывает открытым, а также корпоративным. Если говорить о корпоративном обучении, то это развивающее мероприятие под определенным субъектом хозяйствования, в котором была учтена внутренняя, а также внешняя специфика деятельности. За счет качественного корпоративного тренинга обеспечивается сплочение коллектива, каждый из обучаемых вовлекается в общую деятельность, имеющую кардинальные отличия от ежедневно выполняемой им. Работники получают возможность лучше узнать друг друга, а также возможность общения, контактов в неформальной обстановке.

При открытом тренинге все занятия разрабатываются без принятия во внимание тех или иных особенностей как всего субъекта хозяйствования, так и рабочего коллектива. Лучше всего, если такой тренинг будет осуществлять квалифицированный тренер. В нем обычно принимают участие все работники» [30, с.78].

В заключении пункта стоит отметить, что на сегодняшний день для того, чтобы быть конкурентоспособными, организации, создавая программы повышения квалификации персонала, нуждаются в активном внедрении инновационных методов, применении всех существующих технических ресурсов и совершенствовании собственной образовательной базы. Варианты и способы использования современных цифровых технологий в системе повышения квалификации рассмотрены в следующем пункте.

1.2 Значение digital-технологий в системе повышения квалификации персонала

В современном мире постоянно происходит устаревание профессиональных знаний и технологий, поэтому постоянное обновление процессов обучения и образования становится неотъемлемой частью профессионального развития специалиста. Основным современным трендом в совершенствовании системы обучения и повышения квалификации персонала в настоящее время выступает использование цифровых или digital-технологий в процессе обучения.

«Цифровизация представляет собой одну из форм обращения с информацией. В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации она определяется следующим образом: Цифровизация – это переход с аналоговой формы передачи информации на цифровую, то есть цифровизацию можно рассматривать как процесс реализации изменений, который нацелен на массовое внедрение цифровых технологий, производящих, развивающих, сохраняющих, а также передающих информацию» [31, с. 497]. Цифровизация основывается на одновременном развитии широкого спектра технологий, представленных на рисунке 4.

Компьютеризация современного общества, развитие информационно-коммуникационных технологий – все это вызвало необходимость

ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.

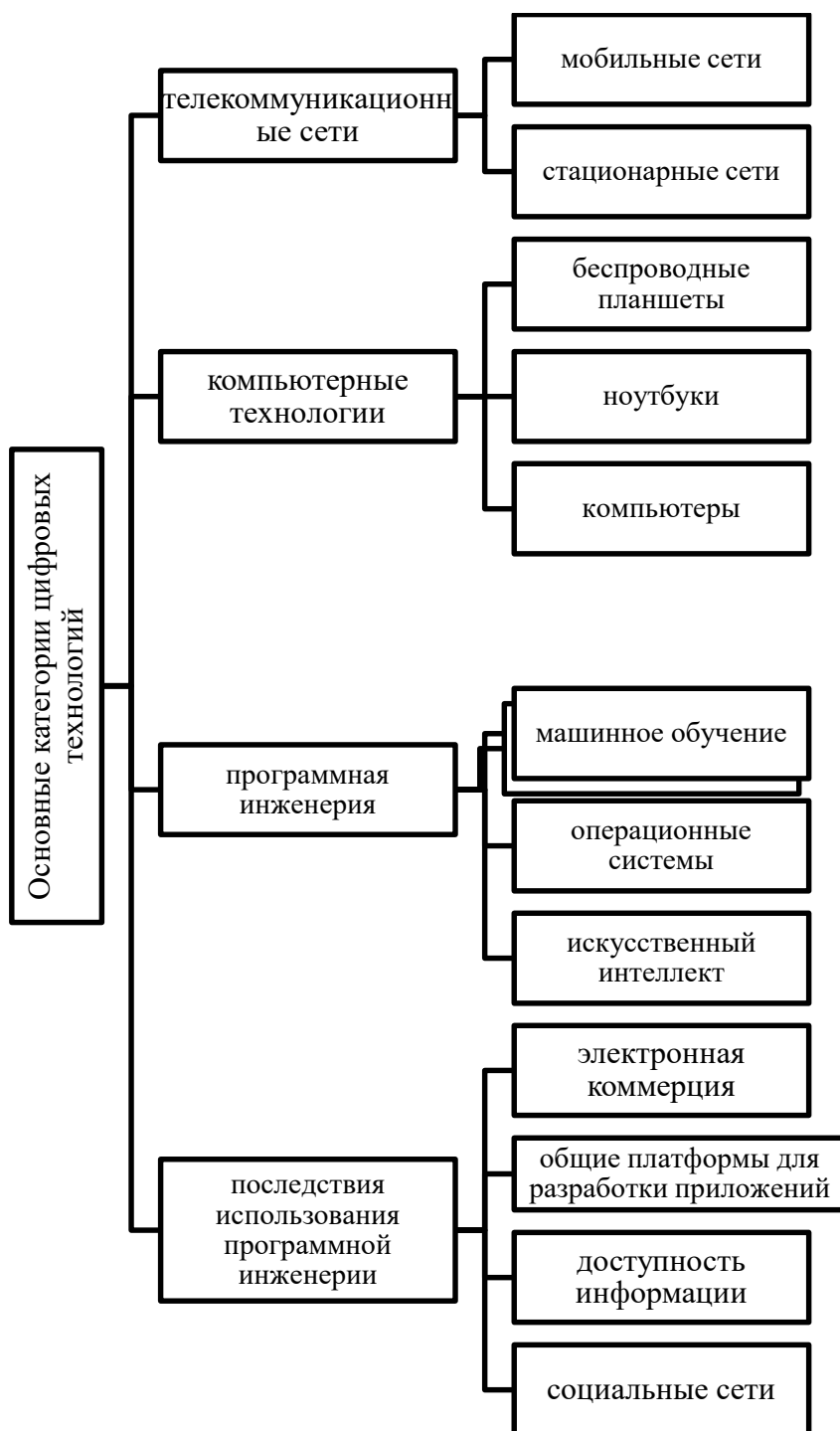


Рисунок 4 – Основные категории цифровых технологий

Следовательно, цифровые технологии или Digital technology — технологии со своим программным обеспечением, которые созданы с помощью вычислительной техники.

Факторы, влияющие на рост использования digital-технологий в системе повышения квалификации представлены на рисунке 5.

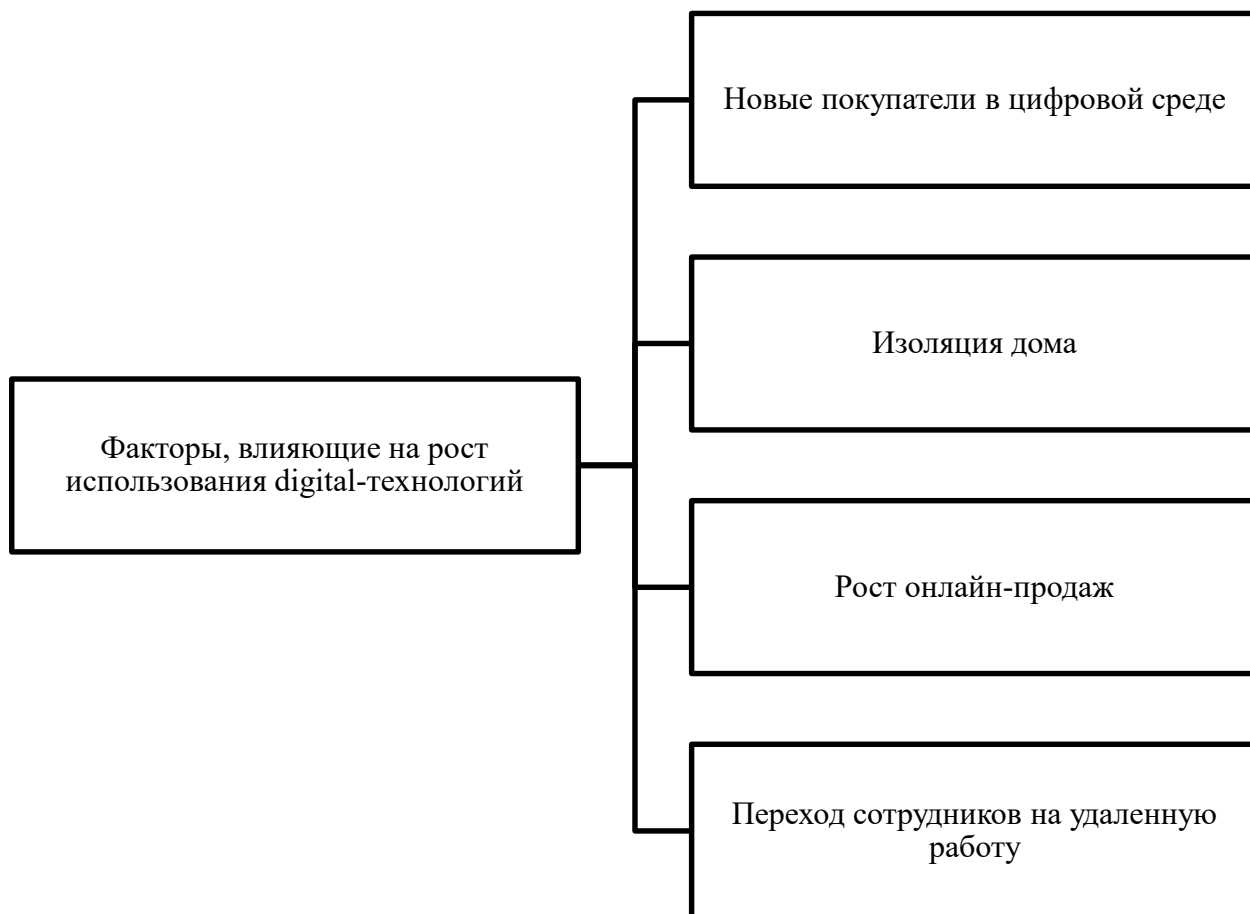


Рисунок 5 – Факторы, влияющие на рост использования digital-технологий в системе повышения квалификации

Следовательно, в настоящее время невозможно представить процесс обучения и повышения квалификации без использования современных цифровых технологий, которые позволяют проводить курсы дистанционного обучения, лекции, семинары, ролевые игры, лабораторные работы, семинары

и другие формы обучения, основанные на возможностях глобального Интернета.

«Ресурсы электронного образования включают:

- учебные модули;
- виртуальная лаборатория;
- курсы компьютерной подготовки;
- электронный испытательный комплекс;
- энциклопедии и глоссарии» [22, с. 108].

Основным способом использования digital-технологий в системе повышения квалификации является организация системы дистанционного образования.

«Дистанционное образование – это образование, основанное на дистанционном взаимодействии, реализуемое с помощью телекоммуникационных технологий и сетевых ресурсов Интернета. Дистанционное обучение характеризуется всеми элементами системы обучения: целями, содержанием, организацией, инструментами обучения, системами мониторинга и оценки достижений» [17, с. 161].

Как отмечает Киреев Б.Н. «основой процесса дистанционного обучения является самостоятельная работа в соответствующем месте, темпе и времени. В то же время, в зависимости от модели обучения (существуют разные варианты), обучающиеся имеют возможность общаться с педагогом и друг с другом. Это можно сделать с помощью компьютерных средств (электронная почта, видеоконференции, телефон)» [18, с. 149].

Андреев А.В. отмечает, что «для дистанционного обучения могут быть рекомендованы методы презентации, иллюстрации, онлайн-учебные материалы, мультимедийные версии компьютерных учебных систем, аудио- и видео материалы и т.д.» [1, с. 98].

«Поэтому Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» ввёл в образовательную практику категории «электронное обучение» и «технологии дистанционного

обучения». В соответствии с положениями статьи 16 №273-ФЗ под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности, включенная в базу данных, которая используется для реализации информации образовательного плана и обеспечения ее обработки информационными технологиями, техническими средствами и информационно-телекоммуникационными сетями. Предоставление технологии дистанционного образования является образовательной технологией, которая в основном использует информационные и телекоммуникационные сети для достижения удаленного взаимодействия между студентами и преподавателями» [32].

Чтобы осуществить обучение в таком формате необходимо обладать навыками использования инструментов информационных технологий и дополнительной технической поддержкой на рабочем месте. Дистанционное повышение квалификации сотрудников имеет свои преимущества и недостатки. Преимущества дистанционной системы повышения квалификации сотрудников представлены на рисунке 6. «Дистанционное обучение характеризуется общими и конкретными принципами обучения. Использование новых информационных и телекоммуникационных технологий позволяет участникам взаимодействовать из любой точки мира с помощью электронной почты, чата, форумов, видеоконференций, вебинаров и онлайн-семинаров.

Особенностью дистанционного обучения является то, что приобретение знаний, навыков и умений, предусмотренных учебным планом, не осуществляется в традиционных формах обучения, а посредством самостоятельной работы обучающихся с помощью различных средств на информационном носителе. Ядром процесса дистанционного обучения является не преподавание, а самостоятельная познавательная деятельность обучающихся по овладению знаниями, навыками и умениями» [7, с. 143].

Наряду с преимуществами, дистанционное обучение имеет недостатки. Наиболее значимым из них является отсутствие прямого контакта между преподавателями и обучающимися.

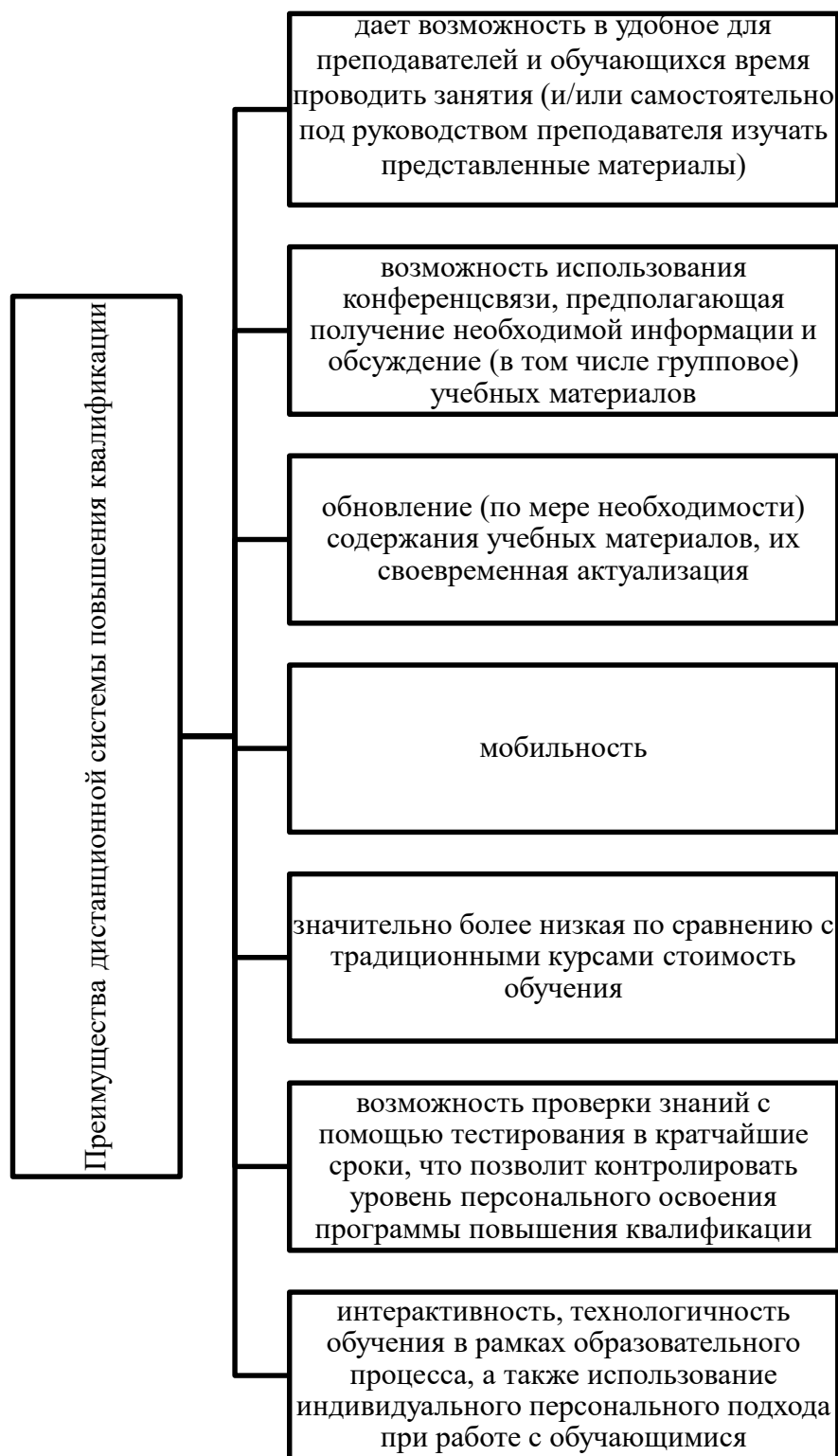


Рисунок 6 – Преимущества дистанционной системы повышения квалификации

«Основными видами дистанционных образовательных технологий, которые применяются в рамках дистанционного повышения квалификации, являются: кейсовая технология, интернет-технология и телекоммуникационная технология.

Благодаря кейсовой технологии используются следующие виды учебно-методического материала: печатные материалы (учебно-методический комплекс, учебники, бумажные руководства); мультимедийные аудио- и видеоматериалы (учебные и видеокассеты); материалы CD-ROM (видеоконференции, учебные комплексы, развивающие игры). В процессе обучения студенты используют традиционные почтовые, телефонные и телекоммуникационные технологии для доставки и взаимодействия с материалом.

Интернет- и телекоммуникационные технологии предназначены для обеспечения доступа к образовательным ресурсам, цифровым библиотекам, базам данных, видео-лекциям и другим учебным материалам независимо от местонахождения, обучающегося.

В рамках дистанционного повышения квалификации также активно используются онлайн лекции (вебинары). Данная форма предполагает возможность в процессе обучения общаться с преподавателем, задавать ему вопросы» [34, с. 100].

Также одним из трендов в системе повышения квалификации на основе digital-технологий становится опыт использования технологии геймификации. По мнению авторов Никулиной Т. В., Стариченко Е. Б. «геймификация представляет собой современный метод мотивации, который позволит персоналу наиболее эффективно проходить процесс обучения путем активизации вовлеченности с целью дальнейшего профессионального ориентирования в интересах организации для достижения конкретных положительных практических результатов» [22, с.108]. Являясь игровой практикой, геймификация отличается от образовательных игровых форм. «Геймификация в системе повышения квалификации персонала – это некая

механика или набор инструментов, которые позволяют существенно разнообразить учебный процесс и привнести в него как развлекательную составляющую, так и учебную, социальную и мотивационную» [22, с. 109]. Использование технологии геймификации в системе повышения квалификации персонала повышает конкурентоспособность компаний на рынке.

«Для реализации системы повышения квалификации на основе digital-технологий необходимо также разрабатывать проверочные задания, выбирать эффективные и технологичные формы контроля, определять последовательность и частоту контрольных процедур. Организация системы контроля усвоения материала – это одна из важнейших задач в организации повышения квалификации с использованием дистанционных образовательных технологий» [19, с. 35].

В заключении теоретического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что в настоящее время реализация и совершенствование системы повышения квалификации на основе digital-технологий является одним из инновационных направлений совершенствования системы повышения квалификации сотрудников любой организации. Использование digital-технологий позволяет в сжатые сроки, с наименьшими финансовыми и временными затратами, в комфортных условиях получить необходимый уровень теоретических знаний и практических навыков, что будет способствовать качественному выполнению должностных обязанностей. Использование digital-технологий в системе повышения квалификации сотрудников позволяет удовлетворить потребности обучающихся и организовать доступное и качественное профессиональное развитие или переподготовку.

2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников на примере ООО «Лента»

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия ООО «Лента»

ООО «Лента» – сеть гипермаркетов и супермаркетов федерального значения и одного из лидеров российского ритейла. Основным видом деятельности общества является открытие и управление продовольственными розничными магазинами в России.

Место нахождения компании: 197374, г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112, литера Б.

«По состоянию на 31 декабря 2021 г. общее количество магазинов «ЛЕНТА» составляет 254 гипермаркета и 503 супермаркета в пяти регионах (Москва, Санкт-Петербург, Центральный регион, Сибирь и Урал) в 89 городах России, в каждом из которых Компания также осуществляет онлайн-формат торговли с совокупным объемом заказов 50 тысяч в день. ООО «Лента» располагает 14 распределительными центрами по всей России.

ООО «Лента» занимается развитием форматов гипермаркетов и супермаркетов с доступными ценами на широкий ассортимент качественных продуктов питания и непродовольственных товаров.

В 2021 г. ООО «Лента» представила новую стратегию развития до 2025 г., подразумевающую, помимо прочего, увеличение количества магазинов форматов «супермаркет» и «у дома», за счет органичной экспансии в регионах с высокой долей рынка и лояльностью к бренду, активное развитие онлайн-формата продаж, а также постоянное повышение операционной эффективности» [23].

Организационная структура управления супермаркета ООО «Лента» представлена на рисунке 7.

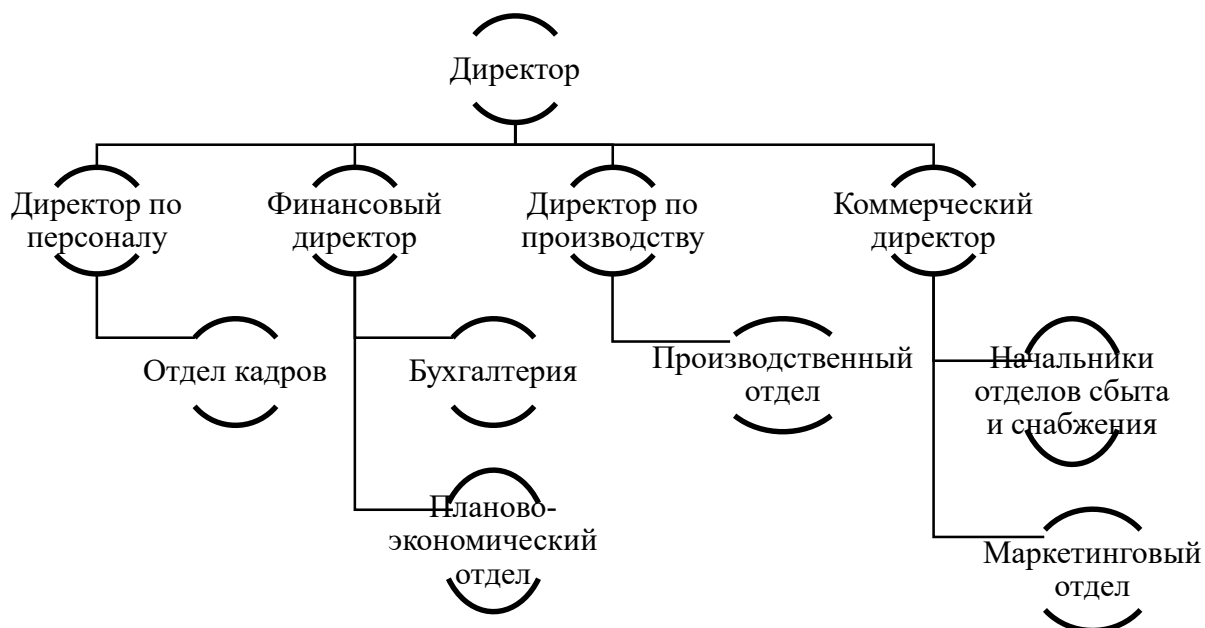


Рисунок 7 – Организационная структура управления в супермаркете ООО «Лента»

Организационная структура ООО «Лента» основана на линейно-функциональном принципе управления.

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором предприятия.

Экономический отдел состоит из бухгалтера и экономиста, осуществляющих подготовку финансовой документации, проведения расчетов и контроля экономических показателей предприятия. Бухгалтер предприятия ООО «Лента» подчиняется директору и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности (Приложение А, Б, В).

Налоговый учет на предприятии ведется экономистом, являющимся составной частью бухгалтерии.

Директор по производству осуществляет деятельность по контролю и реализации производственных планов предприятия, управляет сотрудниками цеха, регулирует складскую и закупочную деятельность организации.

Коммерческий директор ООО «Лента» ответственен за функционирование предприятия и реализацию продукции, проверку качества продаваемой продукции и оказываемого сервиса.

Директор по персоналу ответственен за подбор и трудоустройство персонала. Сотрудники отдела кадров руководствуются уставом предприятия, и должностной инструкцией и находится в подчинении у директора предприятия.

На сотрудников отдела кадров возложены следующие функции по найму и управлению персоналом организации, включая:

- выполнение работы по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- обеспечение персонала соответствующей фирменной одеждой;
- обеспечение здоровой атмосферы для персонала заведения;
- анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия;
- ведение установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников;
- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;
- анализ состояния трудовой дисциплины и выполнения работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка;
- составление и формирование отчетности;

— разработка и применение мероприятий по стимулированию работников, а также мер взыскания для нарушителей трудовой и производственной дисциплины.

Организация труда работников ООО «Лента» регламентируется локальными нормативными актами, утвержденными генеральным директором. К ним относятся:

- правила внутреннего трудового распорядка,
- положение об оплате труда,
- график сменности,
- инструкции по технике безопасности,
- программа (план) производственного контроля,
- положение о персональных данных,
- табель учета рабочего времени и т.п.

В ООО «Лента» трудовые отношения регулируются Трудовым кодексом и другими вышеперечисленными нормативными правовыми актами.

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Лента» и их динамика представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Динамика численности персонала ООО «Лента»

На предприятии произошло снижение численности персонала за три года в связи с пандемией Covid-19 и необходимостью сокращения расходов, а также автоматизацией процессов компании.

Основные финансовые и операционные результаты ООО «Лента» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Лента» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	441126671	468171778	495877663	27045107	6,13	27705885	5,92
2. Себестоимость продаж, т. р.	322123508	338847855	359122559	16724347	5,19	20274704	5,98
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	119003163	129323923	136755104	10320760	8,67	7431181	5,75
4. Управленческие расходы, т. р.	-	2902852	1935428	2902852	-	-967424	-33,3
5. Коммерческие расходы, т. р.	104605158	104883712	114904995	278554	0,27	10021283	9,55
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	14398005	24440211	19914681	10042206	69,75	-4525530	-18,52
7. Чистая прибыль, т. р.	8136433	14810398	2781787	6673965	82,03	-12028611	-81,22
8. Основные средства, т. р.	134365744	134483922	125438177	118178	0,09	-9045745	-6,73
9. Оборотные активы, т. р.	130045843	8467506	109655104	-121578337	-93,49	101187598	1195
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	43731	43323	43118	-408	-0,93	-205	-0,47
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	16180470	20795040	21559000	4614570	28,52	763960	3,67
12. Среднегодовая выработка работающего, т. р.	10087,3	10806,5	11500,5	719,3	7,13	693,9	6,42
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	370	480	500	110	29,73	20	4,17
14. Фондоотдача	3,28	3,48	3,95	0,20	-	0,47	-
15. Оборачиваемость активов, раз	3,39	55,29	4,52	51,89	-	-50,7	-
16. Рентабельность продаж, %	3,26	5,22	4,02	1,96	-	-1,2	-
17. Рентабельность деятельности, %	1,91	3,34	0,59	1,43	-	-2,75	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	96,74	94,78	95,59	-1,96	-2,02	0,81	0,86

В таблице 1 виден рост выручки предприятия до 495877663 т. р. за три года. В 2020 г. темп прироста составил 6,13%, в 2021г. – 5,92%.

Себестоимость продаж в течение трех лет также растет. Темп прироста в течение 2020 г., 2021 г. практически одинаков.

Коммерческие расходы ООО «Лента» значительно выросли в 2021г. и составили – 114904995 т. р. Темп прироста данной статьи расходов в 2021г. - 9,55%.

В связи с ростом коммерческих и управленческих расходов компании в течение трех лет прибыль от продаж в 2021г. уменьшилась на 33,3% относительно 2020 г. и составила 19914681 т. р. Однако стоит отметить, что данное значение значительно выше показателя 2019 г.

Не смотря на рост прибыли от продаж за три года, чистая прибыль компании в 2021 г. значительно ниже показателей 2020 г. и 2019 г.

Далее на рисунке 9 представлены наглядно показатели рентабельности ООО «Лента».

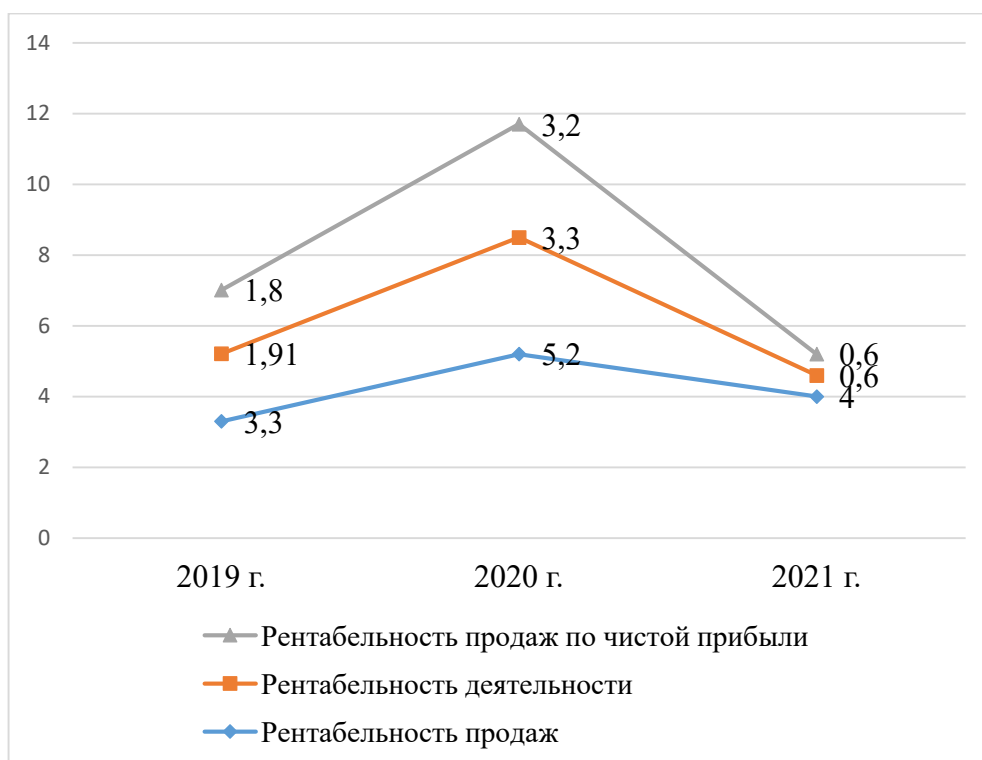


Рисунок 9 – Показатели рентабельности ООО «Лента» за 2019-2021 гг., %

На рисунке 9 прослеживается отрицательная динамика показателей рентабельности ООО «Лента», связанная с снижением ее финансовых результатов деятельности. Так, показатель рентабельности продаж по чистой прибыли снизился за три года с 1,8% до 0,6%. Рентабельность деятельности на конец 2021 г. также составила – 0,6%. Рентабельность продаж составила 4%, что выше на 0,7% показателя 2019 г., однако ниже на 1,2% показателя 2020 г. В течение трех лет все показатели рентабельности продаж имеют достаточно низкие показатели для анализируемой отрасли.

В заключении пункта в таблице 2 проведена оценка эффективности вложенных средств в деятельность ООО «Лента».

Таблица 2 – Оценка эффективности вложенных средств в деятельность ООО «Лента» за 2019-2021 гг, %

Показатели	Значения показателя			Динамика показателя		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 /2019 гг.	2021 /2020 гг.	2021/2019г.
Рентабельность собственного капитала	13,8	21	3,5	7,2	-17,5	-10,3
Рентабельность активов	3,1	5,8	1,2	2,7	-4,6	-1,9

Данные таблицы 2 свидетельствуют об ухудшении как показателя рентабельности активов, так и показателя рентабельности капитала за три года. Рентабельность собственного капитала за три года снизилась на 10,3%, рентабельность активов упала на 1,9%.

Следовательно, анализ основных показателей деятельности ООО «Лента» показал, что компания в течение трех лет вела достаточно эффективную и прибыльную деятельность, однако к 2021 г. многие показатели финансовых результатов значительно снизились.

2.2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников на примере ООО «Лента»

В данном пункте проведен анализ системы повышения квалификации сотрудников на примере ООО «Лента», г. Тольятти.

Система повышения квалификации ООО «Лента» едина для всей сети магазинов ООО «Лента», требования по реализации мероприятий по повышению квалификации обучения регламентированы, ответственность за соблюдение данных требований несет директор структурного подразделения.

Для начала проведена оценка структуры персонала ООО «Лента», г. Тольятти. Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка структуры персонала ООО «Лента», г. Тольятти.

Категория персонала	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Руководители отделов	7	1,9	6	1,8	6	1,9
Главный бухгалтер	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Специалисты	30	8,5	27	8,2	25	8,1
Продавцы-кассиры, работники торгового зала, производства	201	57,2	197	59,7	185	60,3
Грузчики, работники склада	111	31,6	98	29,7	89	28,9
Итого	351	100	330	100	307	100

В таблице 3 видно, что структура персонала ООО «Лента» в течение трех лет практически не менялась. Большая доля персонала представлена продавцами-кассирами и работниками торгового зала и производства – 60,3% на конец 2021 г. в общей структуре персонала предприятия. Доля данных сотрудников выросла, несмотря на относительное снижение количества персонала данной категории. Следующую значительную долю в структуре

персонала занимают работники склада и грузчики – 28,9 % на конец 2021 г. Доля данных сотрудников в течение трех лет снизилась, количество сотрудников снизилось с 111 человек до 89 человек. Снижение данных сотрудников произошло в основном за счет автоматизации логистических и складских процессов. В руководстве предприятия изменения произошли не значительные.

Следующим шагом оценен возраст персонала ООО «Лента». Результаты оценки представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка персонала ООО «Лента» по возрастной категории за 2019-2021 гг.

Возраст	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 25 лет	55	15,7	53	16,1	51	16,6
26 – 40 лет	140	39,9	137	41,5	121	39,4
40 - 60 лет	156	44,4	140	42,4	135	43,9
Всего	351	100%	330	100%	307	100%

Согласно данным таблицы 4, в структуре персонала преобладают сотрудники возрастной категории старше 40 лет. На конец 2021 г. доля данных сотрудников составляет 43,9 %. Следующая по величине возрастная категория с 26-40 лет – 39,4% на конец 2021г. Преобладание сотрудников среднего возраста и выше может создавать некоторые трудности в организации мероприятий по развитию персонала, в том числе повышению квалификации, особенно, в части внедрения современных способов повышения квалификации.

Немаловажным этапом анализа персонала ООО «Лента» является оценка уровня образования персонала. Ниже, на рисунке 10 представлены результаты оценки уровня образования сотрудников на конец 2021г.



Рисунок 10 – Оценка уровня образования сотрудников ООО «Лента», 2021г.

Согласно данным рисунка 10, большая доля сотрудников организации имеет среднее-специальное образование – 65%. По большей части, это сотрудники торгового зала, продавцы-кассиры, а также работники склада. Специалисты и руководители организации, в основном, имеют высшее или неоконченное высшее образование.

Далее в таблице 5 проведена оценка выбытия персонала ООО «Лента» за 2019-2021 гг.

Таблица 5 – Численность выбывших работников ООО «Лента», г. Тольятти

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.
Общая численность сотрудников, чел.	351	330	307
По собственному желанию, чел.	20	18	23
По соглашению сторон, чел.	5	10	4

Продолжение таблицы 5

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.
Нарушения на рабочем месте, чел.	4	5	7
Выход на пенсию, чел.	1	1	2
Итого, чел.	30	34	36
Коэффициент текучести кадров,%	6,8	7	9,8

По данным таблицы 5 наблюдается ухудшение коэффициента текучести кадров за три года. Его значение ухудшилось с 6,8% до 9,8%. В течение трех лет данный показатель превышает норму в 5%. Стоит отметить, что в течение трех лет увеличилось количество уволенных как по собственному желанию, так и за нарушение трудовой дисциплины. Одной из частых причин увольнения сотрудников, уволившихся по собственному желанию, является отсутствие карьерного роста и развития.

Далее в таблице 6 проведена оценка расходов на персонал ООО «Лента», г. Тольятти за три года.

Таблица 6 – Оценка расходов на персонал ООО «Лента», г. Тольятти

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика 2020/2019 гг.		Динамика 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Среднесписочная численность ППП, чел.	351	330	307	-21	-5,9	-23	-6,9
2. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	4440	5760	6000	1320	29,7	240	4,2
3. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	370	480	500	110	29,7	20	4,2

В таблице 6 виден рост среднегодовой оплаты труда сотрудников и увеличение фонда оплаты труда в течение трех лет, что является позитивным фактором для удержания сотрудников компании и повышения их эффективности. Вместе с тем ООО «Лента» использует различные инструменты стимулирования сотрудников, как правило материальные, для повышения заинтересованности сотрудников в росте продаж. Мотивация персонала происходит в соответствии с Положением об оплате труда, которое включает в себя информацию о стимулирующих выплатах.

С учетом замедления миграционных потоков привлечение и удержание эффективного персонала вышло на первый план для всех российских розничных компаний. В 2021 г. перед предприятием стоит задача развивать инструменты материальной и нематериальной мотивации сотрудников, а также совершенствовать уникальные внутренние программы обучения и развития.

Общая система управления персоналом ООО «Лента» выглядит следующим образом, представленным на рисунке 11.

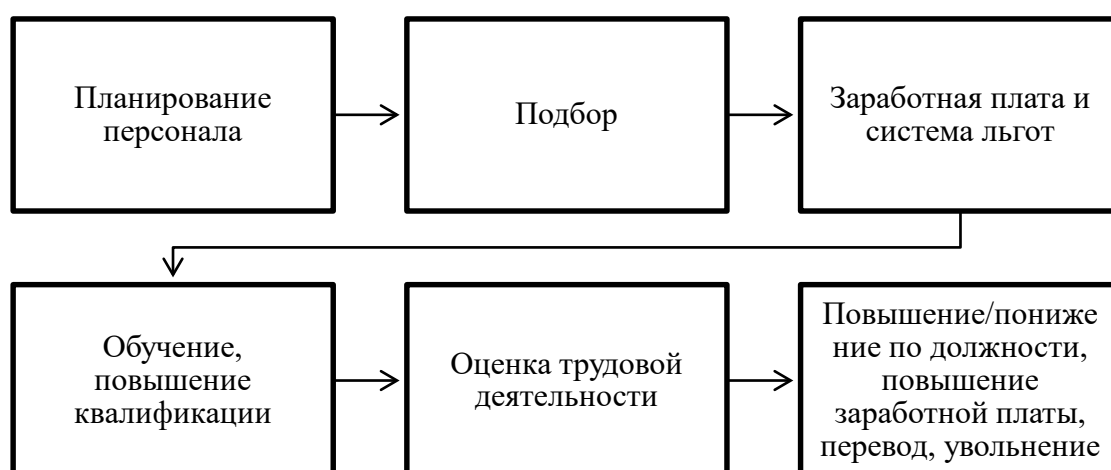


Рисунок 11 – Общая система управления персоналом ООО «Лента»

В рамках развития персонала ООО «Лента» проводит мероприятия по его обучению и развитию. Цель данных мероприятий – формирование и поддержка необходимого квалификационного уровня сотрудников.

Планированием и организацией системы повышения квалификации занимается сотрудник отдела кадров под контролем директора по персоналу.

Основные виды и методы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Методы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента»

Согласно данным рисунка 12, на предприятии существуют, как внутренние, так и внешние методы повышения квалификации персонала. Внутреннее обучение и повышение квалификации персонала проводится, в большей степени, с руководящим составом, а также специалистами организации. Однако, изредка, проводятся обучающие мероприятия среди сотрудников торгового зала предприятия.

Внешние методы повышения квалификации направлены, в основном, на развитие управляющего персонала, главного бухгалтера, начальников отделов.

Следовательно, для сотрудников склада мероприятия по повышению квалификации персонала отсутствуют.

Основные цели повышения квалификации персонала ООО «Лента» представлены на рисунке 13.

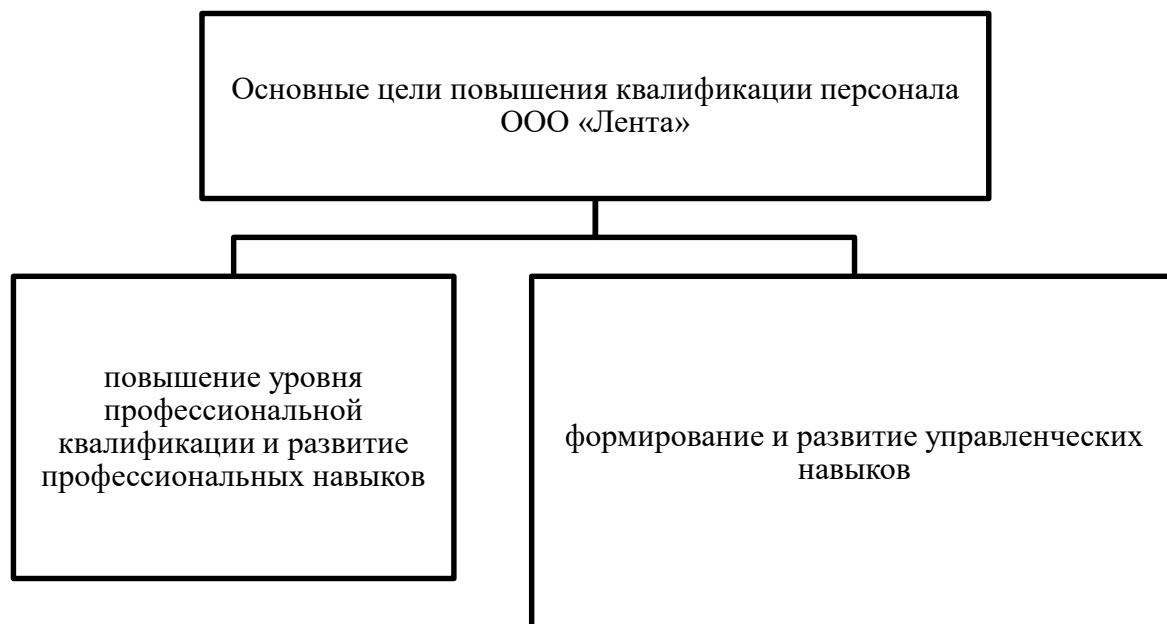


Рисунок 13 – Основные цели повышения квалификации персонала ООО «Лента»

Далее в таблице 7 проведена оценка расходов на повышение квалификации персонала ООО «Лента», г. Тольятти за три года.

Таблица 7 – Оценка расходов на повышение квалификации персонала ООО «Лента», г. Тольятти, руб.

Категория персонала	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика 2020/2019 гг.		Динамика 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Руководители	150000	170000	210000	20000	13,3	40000	23,5
2. Специалисты	120000	150000	170000	30000	25	20000	13,3
3. Работники зала, производства	10000	15000	17000	5000	50	2000	13,3
Итого	280000	335000	397000	55000	19,6	62000	18,5

В таблице 7 виден рост инвестиций предприятия ООО «Лента» в развитие персонала, в частности в повышение его квалификации. Общая сумма расходов на повышение квалификации в 2021 г. составила 397000 руб. Большая доля расходов приходится на развитие руководителей и специалистов.

В таблице 8 перечислен перечень мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «Лента», проведенных в течение трех лет.

В таблице 8 видно, что в течение трех лет, количество человек, прошедших повышение квалификации растет. Мероприятия для руководителей и специалистов, в основном, выездные, с отрывом от деятельности. Мероприятия, предназначенные для всех категорий сотрудников, внутренние. Это тренинги, проводимые, приглашенными экспертами или успешными сотрудниками центральных офисов. Стоит отметить, что данные мероприятия не всегда могут посетить все желающие, ввиду невозможности отрыва от рабочего места или по другим личными причинам.

Таблица 8 – Мероприятия по повышению квалификации ООО «Лента» за 2019-2021гг.

Повышение квалификации 2019 г.	Количество, чел., 2019г.	Повышение квалификации 2020 г.	Количество, чел., 2020г.	Повышение квалификации 2021 г.	Количество, чел., 2021г.
Выездной обучающий семинар для руководителей	8	Выездной семинар по обновленной системе мотивации персонала для руководителей	5	Выездной обучающий семинар для руководителей для повышения эффективности деятельности	5
Повышение квалификации для сотрудников бухгалтерии и финансового отдела	6	Обучающий курс для сотрудников сбыта	5	Повышение квалификации для сотрудников бухгалтерии и финансового отдела	5
Обучающий тренинг по эффективным закупкам	5	Тренинг по сервисному обслуживанию для всех категорий персонала	90	Тренинг персонала в области соблюдения норм этики и требований устойчивого развития	80
Семинар для кассиров по денежным знакам	70	-	-	Семинар для кассиров по денежным знакам	65

Оценка проводимых мероприятий по повышению квалификации проводится, в основном, посредством субъективной оценки трудовой деятельности руководителем сотрудника и сотрудника отдела кадров. Также по некоторым категориям персонала проходит годовая аттестация, включающая тестирование и обсуждение годовых результатов деятельности руководителя отдела с персоналом. Оценка деятельности работника, прошедшего обучение, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся

в аттестационный лист, и подписываются директором организации и директором по персоналу. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, хранится в его личном деле.

Результаты годовой аттестации ООО «Лента» за три года представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты годовой аттестации ООО «Лента» за 2019-2021 г.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Число сотрудников, прошедших аттестацию	40	36	37
Число сотрудников, прошедших аттестацию с 1 раза	38	35	37
Число сотрудников, прошедших аттестацию со 2 раза	2	1	0
Отсутствуют на аттестации в связи с отпуском или нахождении больничным	0	0	0
Сотрудники, по которым принято решение о дополнительном обучении и повышении квалификации	2	4	3

В таблице 9 видно, что незначительная часть персонала предприятия оценивается во время годовой аттестации. Годовую аттестацию не проходят сотрудники зала, продавцы кассиры и сотрудники склада.

На основании результатов проводимой аттестации руководителем формируются решения о направлении сотрудников на дальнейшее повышение квалификации, дополнительное обучение или осуществление каких-либо кадровых перестановок.

Вместе с тем, после осуществления мероприятий по повышению квалификации персонала, у участников обучения проводят анкетный опрос по удовлетворенности проведенным обучением. На рисунке 14 представлена оценка уровня удовлетворенности сотрудников системой повышения квалификации в 2021 г.



Рисунок 14 – Оценка уровня удовлетворенности сотрудников системой повышения квалификации ООО «Лента», 2021г., %

Согласно данным рисунка 14, только 40%, прошедших повышение квалификации, персонала были удовлетворены полностью.

Основные пожелания сотрудников организации по результатам проводимых опросов по совершенствованию системы повышения квалификации персонала следующие:

- более современная подача информации;
- возможность дистанционного обучения;
- возможность повторного просмотра информации;
- возможность обмена информацией с сотрудниками других представительств;
- простота и доступность материала.

В заключении второго раздела бакалаврской работы по результатам оценки системы повышения квалификации ООО «Лента» можно выделить следующие проблемы:

- несистематический характер системы повышения квалификации;
- система повышения квалификации охватывает незначительную часть персонала, что является одной из причин текучести кадров;
- высокая доля сотрудников среднего возраста и старше, что может затруднить внедрение более современных методов повышения квалификации персонала;
- не всегда сотрудник может присутствовать на мероприятии в виду невозможности отрыва от производства;
- отсутствие четкой методики объективной оценки эффективности мероприятия по повышению квалификации персонала;
- не достаточная удовлетворенность персонала методами повышения квалификации.

Выявленные проблемы требуют осуществления мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала на основе современных цифровых методов.

3 Разработка мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «Лента» на основе digital-технологий

3.1 Мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «Лента» на основе digital-технологий

Мировые тенденции в современном профессиональном образовании заявляют о необходимости построения такой системы повышения квалификации, которая бы ставила во главу угла всестороннее развитие способностей личности и оптимальное использование человеческих ресурсов. Вместе с тем важность внедрения digital-технологий в процесс обучения и повышения квалификации персонала обусловлен следующими факторами:

- цифровизация в образовании упрощает организационные задачи;
- цифровизация делает образование удобнее, есть возможность гибридного обучения;
- цифровизация помогает сделать обучение более индивидуализированным: более способным сотрудникам дать темы посложнее, а более слабым — помочь отработать наиболее трудные для них вопросы;
- цифровое образование даёт доступ к гораздо более широкому спектру;
- в виртуальной среде можно отрабатывать реальные навыки в безопасной среде;
- обучение в цифровой среде позволяет собирать данные и анализировать их, чтобы потом улучшить образовательный процесс.

Мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации должны основываться на результатах оценки эффективности действующей

системы мотивации персонала, финансовых возможностей компании и пожеланий сотрудников к проведению повышения квалификации.

Оценка системы повышения квалификации персонала ООО «Лента» позволила сделать следующие выводы:

- основными методами повышения квалификации, используемые в компании, являются внутренние семинары и тренинги, и выездные тренинги, курсы, дистанционное медиа обучение управляющего персонала и прохождение обучения в специализированных образовательных центрах. Внутреннее обучение и повышение квалификации персонала проводится, в большей степени, с руководящим составом, а также специалистами организации. Однако, изредка, проводятся обучающие мероприятия среди сотрудников торгового зала предприятия. Внешние методы повышения квалификации направлены, в основном, на развитие управляющего персонала, главного бухгалтера, начальников отделов;
- системы повышения квалификации ООО «Лента» имеет несистематический характер;
- система повышения квалификации охватывает незначительную часть персонала, что является одной из причин текучести кадров;
- высокая доля сотрудников среднего возраста и старше, что может затруднить внедрение более современных методов повышения квалификации персонала;
- не всегда сотрудник может присутствовать на мероприятии в виду невозможности отрыва от производства;
- отсутствие четкой методики объективной оценки эффективности мероприятия по повышению квалификации персонала;
- не достаточная удовлетворенность персонала методами повышения квалификации;

- многие сотрудники выразили пожелания по формированию вариантов дистанционного обучения с более современной подачей информации и возможностью повторного обращения к информации в случае необходимости.

Следовательно, специалистом по кадрам ООО «Лента» необходимо внедрить в систему повышения квалификации инструменты на основе digital-технологий.

Первой рекомендацией для ООО «Лента» является формирование дистанционной учебной платформы по обучению сотрудников, повышению их квалификации и аттестации персонала.

К преимуществам повышения квалификации с использованием специально разработанной дистанционной учебной платформы относят:

- возможность просматривать видеозаписи лекций и методические материалы в любое время из любого места;
- использование учебных тренажеров по решению разных кейсов;
- промежуточные тестирования в течение всего периода обучения;
- равномерное распределение учебной нагрузки по времени и строгие сроки сдачи контрольных мероприятий.

Повышение квалификации на дистанционной учебной платформе должно состоять из следующих этапов, представленных на рисунке 15.

Все обучающие тесты и курсы можно будет пройти в удаленном режиме онлайн. Условие пользования материалами на портале – доступ в Интернет через браузер Яндекс или Хром и тщательное изучение предоставленного материала.

При регистрации на учебном портале становятся доступными:

- учебные тесты с вопросами и ответами, равнозначными занимаемой должности;
- примеры числовых, вербальных и логических SHL тестирований;
- литературные издания.



Рисунок 15 – Этапы повышения квалификации на дистанционной учебной платформе

По итогам тестов и курсов пользователи получают баллы, которые вносятся в единую базу. Для директора вопросы сложнее, чем для кассира или тестирование на администратора. Для повышения служебной квалификации на директора или руководителя сотруднику следует сдать два типа тестов:

- цифровые;
- вербальные тесты.

Учебная платформа может быть построена по аналогии с учебной платформой, разработанной для X5-Retail. Внешний вид данной платформы представлен в приложении Г.

Основным преимуществом использования дистанционной обучающей платформы для ООО «Лента», является то, что обучающая платформа позволяет без отрыва от производства и не тратя дополнительных средств пройти обучение и тестирование по результатам изученного материала.

Второй рекомендацией в рамках оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «Лента» является создание цифровых тренажеров и симуляторов для наиболее используемых и сложных к адаптации и изучению корпоративных программ.

Тренажер программного обеспечения – интерактивная программная оболочка, полностью имитирующая работу реального программного обеспечения.

Тренажер предназначен для обучения сотрудников предприятия работе с новым софтом, проверки квалификации. Позволяет создавать задания, использовать различные подсказки, комментарии, подсветку кнопок и элементов, предупреждения. Это сокращает сроки обучения и повышает его эффективность.

Тренажеры, симуляторы подходят для какого-то продукта, который не поменяется в ближайшее время, потому что их разработка обычно стоит дорого. Как пример, может быть сформирован симулятор для основной CRM программы, используемой в компании, которая будет выглядеть как дублер основной программы с такими же кнопками управления. Сначала пользователю дается теория, затем — определенный кейс. Не опытный сотрудник сначала работает на симуляторе, а после отработки различных кейсов переходит на использование основной программы.

«Компьютерные тренажеры помогают сформировать необходимые оперативным работникам навыки и умения без рисков для них самих, их

коллег, производственных активов и окружающей среды. С помощью тренажера можно воспроизводить действия в редко встречающихся (пуск установки после ремонта) или нештатных ситуациях. Создание тренажеров требует немалых капитальных вложений, однако они быстро окупаются за счет снижения количества ошибок, способных повлечь за собой внеплановые простои производства, аварии и выпуск некондиционной продукции» [22, с.108].

Эффективность предлагаемых мероприятий рассчитана в следующем пункте.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Итак, в предыдущем пункте были предложены следующие направления оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «Лента» на основе digital-технологий, представленные на рисунке 16.

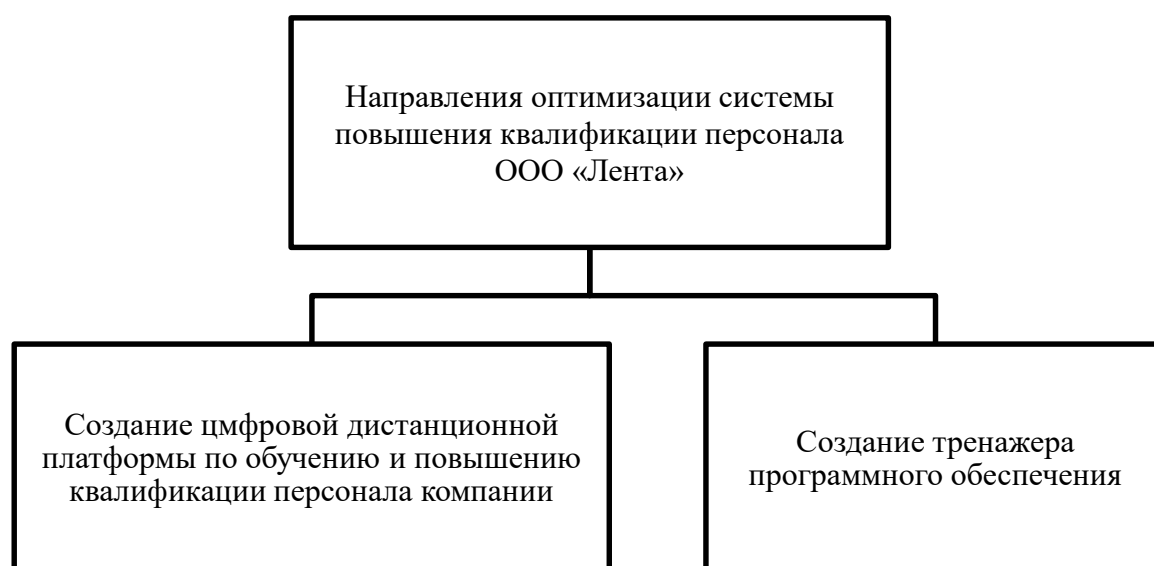


Рисунок 16 – Направления оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «Лента» на основе digital-технологий

Создание дистанционной платформы по обучению и повышению квалификации персонала компании состоит из следующих основных этапов, представленных на рисунке 17.

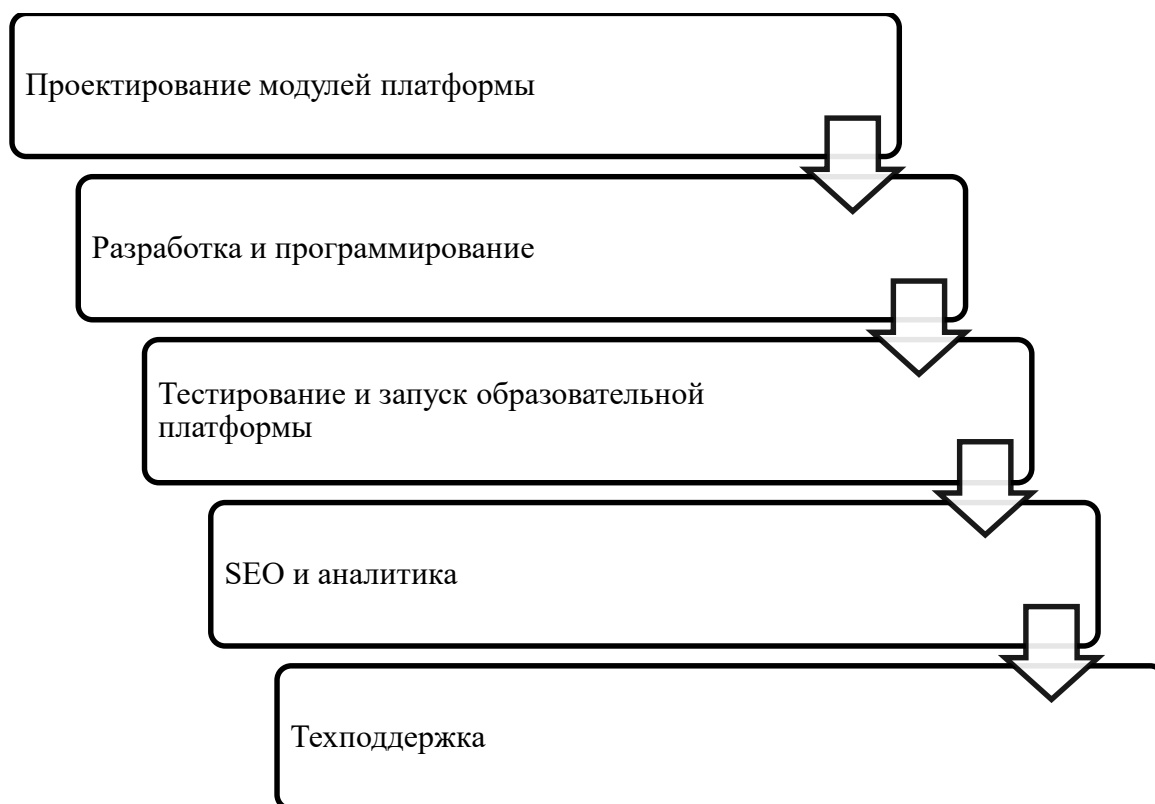


Рисунок 17 – Этапы создания дистанционной платформы по обучению и повышению квалификации персонала

Образовательный портал должен работать круглосуточно и бесперебойно — особенно для систем, пользователи которых находятся в разных частях страны.

Расходы на создание дистанционной образовательной платформы в среднем составляют около 20000-40000 долларов США. Основные расходы на создание и поддержку дистанционной платформы обучения и повышения квалификации представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расходы на создание дистанционной образовательной платформы в течение первого года запуска

Расходы	Сумма, т. р.
Разовые расходы	
Разработка и запуск образовательной платформы	3000
Постоянные расходы	
Обслуживание технических специалистов	1200
Обновление курсов и актуализация информации в образовательных модулях	150
Итого	4350

Следовательно, расходы на запуск и работу дистанционной образовательной платформы в течение первого года запуска составят около 4350 т. р.

Планируемый рост производительности труда персонала при совершенствовании системы повышения квалификации и обучения сотрудников в ООО «Лента» на основе digital-технологий ожидается в размере минимум 20%.

Тогда динамика производительности труда будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 18.

Среднесписочная численность сотрудников компании на конец 2021 г. составила 43118 человек. В 2022 г. планируется, что не менее 30% персонала или 12935 чел. пройдет обучение и повышение квалификации на новой дистанционной платформе.

Тогда средняя производительность труда по компании с учетом предложенного мероприятия составит:

Планируемая средняя производительность труда = $(12935 \cdot 13800 + 30182 \cdot 11500) / 43118 = 12099$ т. р.

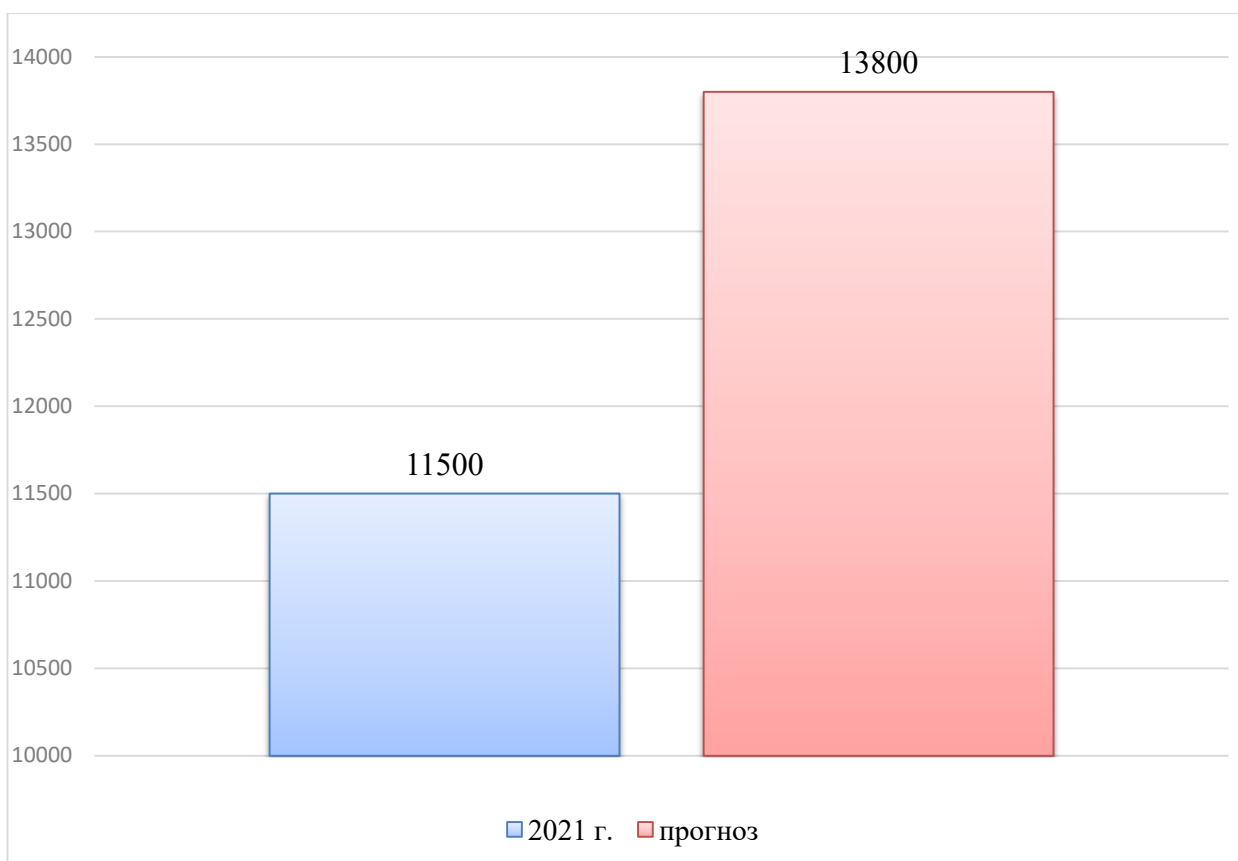


Рисунок 18 – Изменение производительности труда при реализации мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников на основе digital-технологий, т. р.

При повышении средней производительности труда до 12099 т. р. ожидается рост выручки компании.

Динамика выручки при реализации мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» на основе digital-технологий представлена на рисунке 19.

Согласно данным рисунка 19, планируемая выручка компании ООО «Лента» при реализации мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников на основе digital-технологий составит 521715500 т. р., что на 5,2% или на 25837837 т. р. выше показателя, полученного в 2021 г.

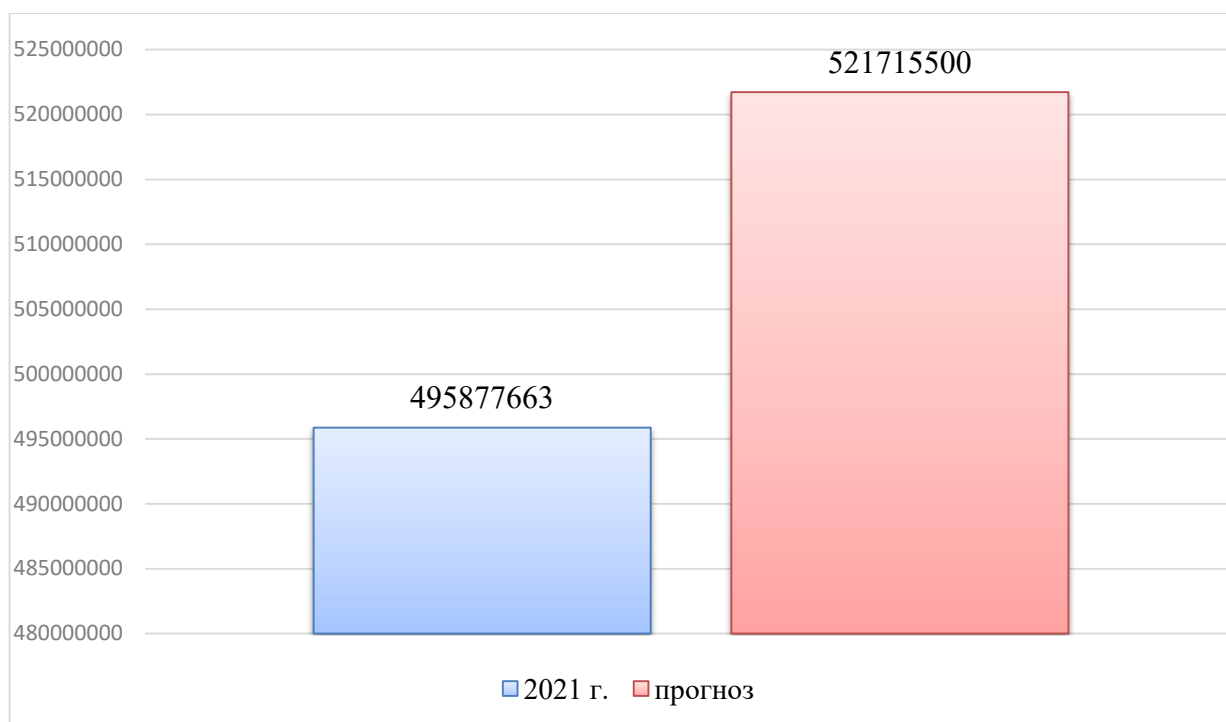


Рисунок 19 – Изменение выручки при реализации мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников на основе digital-технологий, т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» на основе digital-технологий позволят компании создать современный и удобный инструмент повышения квалификации и развития сотрудников, создадут конкурентное преимущество на рынке труда перед другими компаниями, а также позволят увеличить производительность труда сотрудников ООО «Лента» до 12099 т. р. и выручку компании на 5,2%.

Следовательно, предложенные в работе мероприятия экономически эффективны.

Заключение

Важность внедрения digital-технологий в процесс обучения и повышения квалификации персонала обусловлена множеством различных факторов. Система повышения квалификации должна соответствовать современным требованиям, постоянно модернизироваться, ориентироваться на практику и меняющуюся социокультурную ситуацию.

В ходе бакалаврской работы были достигнуты все поставленные задачи.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание повышения квалификации сотрудников организации, роль и значение профессионального развития для деятельности предприятия, а также способы повышения квалификации, вместе с тем изучены методы оптимизации системы повышения квалификации персонала на основе digital-технологий.

В настоящее время реализация и совершенствование системы повышения квалификации на основе digital-технологий является одним из инновационных направлений совершенствования системы повышения квалификации сотрудников любой организации. Использование digital-технологий позволяет в сжатые сроки, с наименьшими финансовыми и временными затратами, в комфортных условиях получить необходимый уровень теоретических знаний и практических навыков, что будет способствовать качественному выполнению должностных обязанностей.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ООО «Лента», а также проанализирована система повышения квалификации сотрудников организации.

Оценка системы повышения квалификации персонала ООО «Лента» позволила сделать следующие выводы:

- основными методами повышения квалификации, используемые в компании, являются внутренние семинары и тренинги, и выездные

тренинги, курсы, дистанционное медиа обучение управляющего персонала и прохождение обучения в специализированных образовательных центрах. Внутреннее обучение и повышение квалификации персонала проводится, в большей степени, с руководящим составом, а также специалистами организации. Однако, изредка, проводятся обучающие мероприятия среди сотрудников торгового зала предприятия. Внешние методы повышения квалификации направлены, в основном, на развитие управляющего персонала, главного бухгалтера, начальников отделов.

- системы повышения квалификации ООО «Лента» имеет несистематический характер;
- система повышения квалификации охватывает незначительную часть персонала, что является одной из причин текучести кадров;
- высокая доля сотрудников среднего возраста и старше, что может затруднить внедрение более современных методов повышения квалификации персонала;
- не всегда сотрудник может присутствовать на мероприятии в виду невозможности отрыва от производства;
- отсутствие четкой методики объективной оценки эффективности мероприятия по повышению квалификации персонала;
- не достаточная удовлетворенность персонала методами повышения квалификации;
- многие сотрудники выразили пожелания по формированию вариантов дистанционного обучения с более современной подачей информации и возможностью повторного обращения к информации в случае необходимости.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» на основе digital-технологий.

Первой рекомендацией для ООО «Лента» является формирование цифровой дистанционной учебной платформы по обучению сотрудников, повышению их квалификации и аттестации персонала.

Второй рекомендацией в рамках оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «Лента» является создание цифровых тренажеров и симуляторов для наиболее используемых и сложных к адаптации корпоративных программ.

Предложенные направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» на основе digital-технологий позволят компании создать современный и удобный инструмент повышения квалификации и развития сотрудников, создадут конкурентное преимущество на рынке труда перед другими компаниями, а также позволит увеличить производительность труда сотрудников ООО «Лента» до 12099 т. р. и выручку компании на 5,2%.

Следовательно, предложенные в бакалаврской работе направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «Лента» на основе digital-технологий экономически эффективны. Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Андреев А. В. Практика электронного обучения с использованием Moodle. / А. В. Андреев, С. В. Андреева, И. Б. Доценко. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2018. 146 с.
2. Барков С. А. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум / С. А. Барков [и др.]; отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. М.: Юрайт, 2022. 245 с.
3. Безматерных А. О., Будников В. А. Зарубежный опыт повышения квалификации персонала Modern Science. 2022. № 5-1. С. 19-24.
4. Бондаренко Н. А., Уразова Е. А. Управление воспроизводством человеческого капитала в условиях инновационного развития // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2021. № 1(60). С. 59–66
5. Бужинская К. А., Царук И. М. Развитие интернет-торговли в эпоху цифровизации // Экономика и управление предприятиями, Серия: Экономика и предпринимательство. 2021. № 2(119). С. 27–31.
6. Бура Л. В., Кот Т. В. Анализ использования дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в повышении квалификации // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 74-2. С. 54-57
7. Вешнева И. В., Трансформация образования: тенденции, перспективы / И. В. Вешнева, Р. А. Сингатулин // Высшее образование в России. 2018. № 2. С. 142-147.
8. Додохян Т. М. Анализ передового опыта организации обучения персонала промышленных предприятий как инструмента повышения их инновационной активности / Т. М. Додохян // Организатор производства. 2021. Т. 29. № 4. – С. 59-67.
9. Галстян В. В. Теоретические аспекты системы обучения персонала: зарубежный опыт / В. В. Галстян, С. Г. Ерохин, А. В. Горбачевская // Russian Journal of Management. 2021. Т. 9. № 4. С. 156-160.

10. Галяев В. С. О классификации моделей дистанционного обучения / В. С. Галяев, З. А. Гасанова // Высшее образование в России. 2018. № 4. С. 103-108.
11. Городецкая Н. И. Тьюторское сопровождение дистанционного повышения квалификации педагогов в системе постдипломного образования: дис. канд. пед. наук: Н. Новгород, 2020. 237 с.
12. Григорьева И. В. Формы и способы повышения квалификации в контексте реализации профессиональных стандартов / И. В. Григорьева // Вестник Российского университета кооперации. 2019. № 1 (35). С. 29-34.
13. Заввер А. В. Зарубежный и отечественный опыт использования методов обучения персонала / А. В. Заввер // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: мат. VII науч.-практич. конф.; под ред. Р. А. Ашурбекова [и др.]. Москва, 14 апр. 2021 г. Москва: Государственный университет управления, 2021. С. 74-79.
14. Зверев Д. А. Зарубежный опыт оценки эффективности обучения персонала и его применение на российских предприятиях / Д. А. Зверев // Студенческая молодежь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация: сб. мат. II межвуз. студ. науч.-практич. конф. Москва, 20-21 апр. 2021 г. Москва: Московский экономический институт, 2021. С. 214-218.
15. Зеер Э. Ф., Ломовцева Н. В., Третьякова В. С. Готовность преподавателей вуза к онлайн-образованию: цифровая компетентность, опыт исследования // Педагогическое образование в России. 2020. № 3. С. 26–39.
16. Иванова С. Ю. Зарубежный опыт обучения персонала / С. Ю. Иванова, В. И. Ветошкин // Международная научно-практическая конференция «Уральская горная школа – регионам»: мат. междунар. науч.-практич. конф. Екатеринбург, 24-25 мая 2021 г. Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2021. С. 439-440.
17. Иванченко Л. С. Инновационные методы обучения персонала / Л. С. Иванченко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 1. С. 160-164.

18. Киреев Б. Н. E-LearninG при подготовке педагогических кадров / Б.Н. Киреева // Высшее образование в России. 2019. № 2. С. 148-154.
19. Кропачева О. В. Анализ основных теоретических подходов к изучению повышения квалификации сотрудников // Вопросы современной науки и практики. 2022. № 1 (6). С. 34-37.
20. Кулинич М. Б. Цифровая трансформация отечественных предприятий в современных условиях // Экономика, управление и администрирование. 2019. С. 8–15.
21. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О. К. Минева [и др.]; под ред. О. К. Миневой. М.: ИНФРА-М, 2019. 160 с.
22. Никулина Т. В., Стариченко Е. Б. Информатизация и цифровизация образования: понятия, технологии, управление // Педагогическое образование в России. 2018. № 8. С. 107–113.
23. Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://lenta.com/> (дата обращения 16.06.2022 г.).
24. Патутина С. Ю. Повышение удовлетворенности научно-педагогических работников в условиях прекаризации труда за счет внедрения digitalтехнологии по их адаптации / Тенденции развития электронного образования в России и за рубежом: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2020 г.) Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. унта, 2020. С. 123–127.
25. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.06.2022).
26. Романенко Г. Х., Стремоухов А. А. Обеспечение эффективности и качества современных программ повышения квалификации медицинских

работников: опыт российской медицинской академии непрерывного профессионального образования // Доктор.Ру. 2022. Т. 21. № 2. С. 10-14.

27. Романюк Н. В. Зарубежные программы и методы обучения персонала / Н. В. Романюк, М. С. Грицай // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. С. 547-552.

28. Сидорова Е. В. Используем сервисы Google. Электронный кабинет преподавателя / Е. В. Сидорова. СПб: БХВ-Петербург, 2020. 282 с.

29. Старкова Я. Д. Инновационные подходы в системе обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт / Я. Д. Старкова // Актуальные аспекты развития современной науки: сб. науч. ст. II междунар. науч. конф. Самара, 18 дек. 2020 г. Самара. 2021. С. 352-357.

30. Троян Г. М. Организация обучения на курсах повышения квалификации педагогических кадров с использованием дистанционных технологий // Дистанционные образовательные технологии. Проблемы, опыт, перспективы развития: сб. ст. / под ред. Ф.Ф. Харисова. М.: ФИРО, 2018. С. 151.

31. Уткина Е. Ю. Организация обучения персонала в условиях развития электронной информационно-образовательной среды: российский и зарубежный опыт / Е. Ю. Уткина // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сб. науч. ст. VI междунар. науч.-практич. конф. Москва, 06-08 апр. 2021 г. – Москва: Эдельвейс, 2021. С. 496-503.

32. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.06.2022).

33. Шинкарецкая Г.Г. Цифровизация – глобальный тренд мировой экономики // Образование и право. 2019. № 8. С. 119–123.

34. Юрицин А.Е. Дистанционное обучение как инновационная форма повышения квалификации // Вестник Университета "Кластер". 2022. № 1 (1). С. 98-105.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Лента» за 2020 г.

Отчет о финансовых результатах за 12 месяцев 20 20 г.

Организация **Общество с ограниченной ответственностью "Лента"** Форма по ОКУД
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности **Оптовая и розничная торговля** по ОКВЭД 2 _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности **Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность** по ОКФС/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2020
71385386		
7814148471		
46.38, 47.11, 46.90		
12300	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 20 г.	За 12 месяцев 20 19 г.
16	Выручка	2110	468 171 778	441 126 671
16	Себестоимость продаж	2120	(338 847 855)	(322 123 508)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	129 323 923	119 003 163
16	Коммерческие расходы	2210	(104 883 712)	(104 605 158)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	24 440 211	14 398 005
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	570 354	3 809 355
	Проценты к уплате	2330	(6 903 734)	(12 879 101)
17	Прочие доходы	2340	7 726 504	10 072 072
17	Прочие расходы	2350	(7 214 434)	(5 148 765)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	18 618 901	10 251 566
18	Налог на прибыль	2410	(3 137 726)	(2 115 133)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(4 028 621)	(3 028 046)
	отложенный налог на прибыль	2412	890 895	912 913
	Начислен налог на прибыль по выездной проверке за 2014-2016 гг.	2460	(670 777)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	14 810 398	8 136 433

Форма 0710002 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 20 г.	За 12 месяцев 20 19 г.
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	14 810 398	8 136 433
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____

Сорокин В. Л.

Главный бухгалтер _____

Смирнова Е. И.

29

(подпись) _____
марта 20 21 г.

(подпись/подпись) _____

(подпись) _____

(подпись/подпись) _____



Рисунок Б.1-Отчет о финансовых результатах

Приложение В

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

Отчет о финансовых результатах
за _____ год _____ 2021 г.

Организация: Общество с ограниченной ответственностью "Лента"
Идентификационный номер налогоплательщика _____
Вид экономической деятельности: Оптовая и розничная торговля
Организационно-правовая форма/
форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью частная
собственность
Единица измерения: тыс. руб.

КОДЫ	
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31.12.21
по ОКПО	71385386
ИНН	7814148471
по ОКВЭД 2	46.39, 47.11, 46.90
по ОКОПФ / ОКФС	12300 16
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2021 г.	За 2020 г.
16	Выручка	2110	495 877 663	468 171 778
16	Себестоимость продаж	2120	(359 122 559)	(338 847 855)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	136 755 104	129 323 923
16	Коммерческие расходы	2210	(114 904 995)	(101 980 860)
16	Управленческие расходы	2220	(1 935 428)	(2 902 852)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	19 914 681	24 440 211
	Доходы от участия в других организациях	2310	-----	-----
	Проценты к получению	2320	780 313	570 354
	Проценты к уплате	2330	(5 826 333)	(6 903 734)
17	Прочие доходы	2340	9 950 123	7 726 504
17	Прочие расходы	2350	(21 169 137)	(7 214 434)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 649 647	18 618 901
19	Налог на прибыль	2410	(867 860)	(3 137 726)
	в т.ч.			
	текущий налог на прибыль	2411	(4 236 030)	(4 028 621)
	отложенный налог на прибыль	2412	3 368 170	890 895
	Прочее	2460	-----	(670 777)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 781 787	14 810 398
Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2021 г.	За 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-----	-----
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-----	-----
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода		-----	-----
	Совокупный финансовый результат периода	2500	2 781 787	14 810 398
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-----	-----
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-----	-----

Руководитель _____
30 марта 2022



Рисунок В.1-Отчет о финансовых результатах

Приложение Г
Дистанционная учебная платформа в X5-Retail

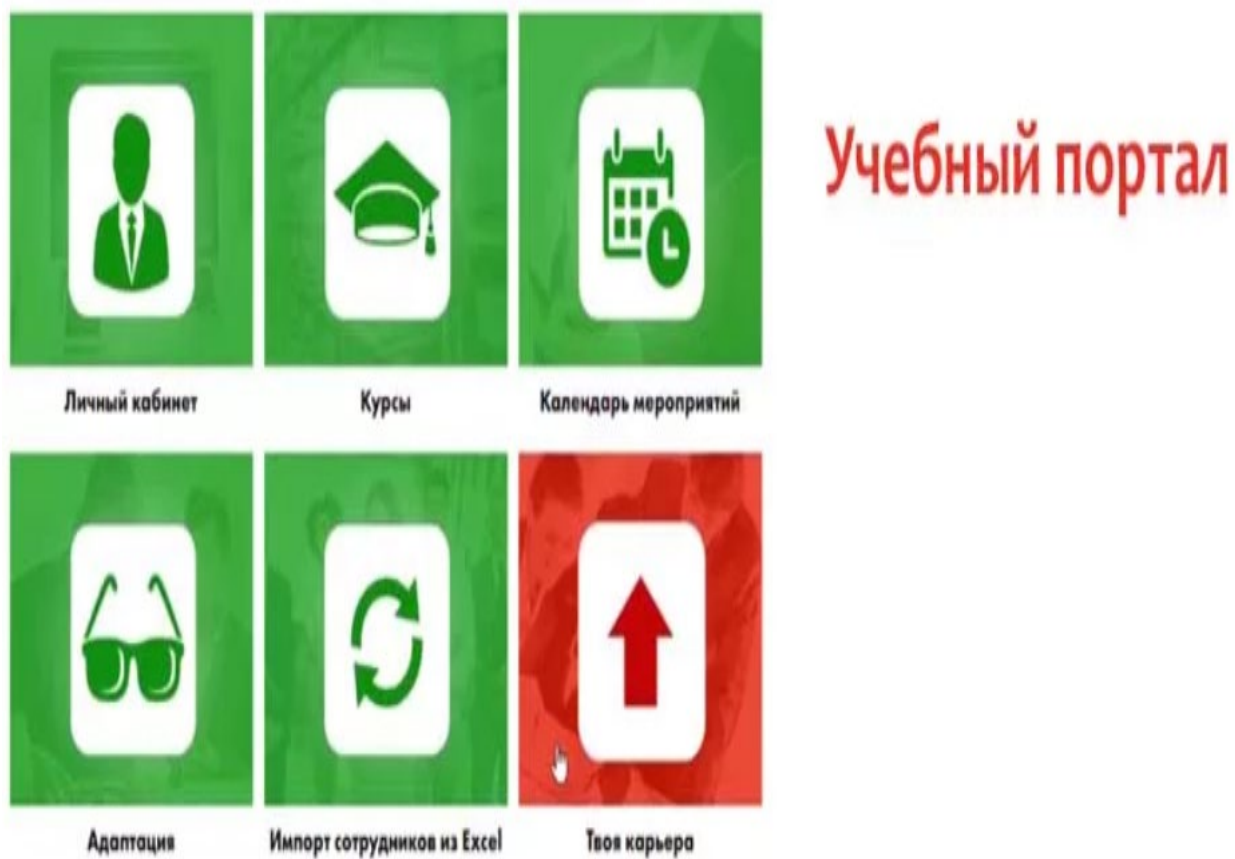


Рисунок Г.1 – Дистанционная учебная платформа в X5-Retail