

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 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации  
(на примере ООО «АРИС ПЛЮС»)

Обучающийся	<u>К.В. Кудряшов</u> (Инициалы Фамилия) _____ (личная подпись)
Руководитель	<u>канд. пед. наук, Л.Л. Кифа</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)
Консультант	<u>старший преподаватель, Е.В. Косс</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Кудряшов Кирилл Владимирович.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере ООО «АРИС ПЛЮС»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, Кифа Людмила Леонидовна.

Цель исследования – рекомендации по совершенствованию квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС».

Объект исследования – ООО «АРИС ПЛЮС», основным видом деятельности организации является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Предмет исследования – процесс повышения квалификации персонала исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы – 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 16.

## **Abstract**

Kudryashov Kirill Vladimirovich has completed his graduation work titled «Development of measures to improve the qualifications of the organization's personnel (on the example of ARIS PLUS LLC)».

The work was supervised by Kifa Ludmila Leonidovna, who holds a candidacy in pedagogical sciences.

The aim of the work was to provide recommendations for improving the audit process of ARIS PLUS LLC, the main activity of the organization is the retail trade of mainly food products, including drinks, and tobacco products in non-specialized stores.

The final work is devoted to the process of professional development of the personnel of the researched enterprise ARIS PLUS LLC using such research methods as factor analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of results, deduction and others.

The bachelor's work has achieved its goal, and the proposed activities are deemed effective.

The work's practical significance lies in the fact that specialists of the organization under study can use specific provisions from subsections 2.1, 2.2, 3.1, and 3.2.

The graduation work consists of a 55-page explanatory note, an introduction with 16 figures and 8 tables, a list of 36 references (including five foreign sources), and three appendices.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации .....	7
1.1 Сущность повышения квалификации персонала организации .....	7
1.2 Виды и методы повышения квалификации персонала организации.....	14
2 Анализ системы повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АРИС ПЛЮС».	19
2.2 Анализ эффективности системы повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС» .....	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС».....	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС».....	36
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	42
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	51

## Введение

Тема бакалаврской работы актуальна потому, что для любой компании или организации повышение квалификации сотрудников является важным вопросом. Это связано с тем, что для того, чтобы конкурировать на рынке, использовать новейшие технологии, повышать качество продукции или услуг, необходимы высококвалифицированные сотрудники, которые постоянно совершенствуют свои навыки в связи с быстрым технологическим развитием.

Повышение квалификации представляет собой процесс обучения работника с целью улучшения и расширения уже имеющихся у него профессиональных знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения определенных задач. В настоящее время существует множество определений повышения квалификации персонала.

Повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью достижения целей организации, обеспечения ее стабильности и сохранения конкурентных позиций на рынке. Сотрудники нуждаются в повышении квалификации для эффективного выполнения своих трудовых обязанностей.

Данная бакалаврская работа направлена на создание плана действий для повышения квалификации сотрудников в компании ООО «АРИС ПЛЮС». Для достижения этой цели необходимо выполнить несколько задач:

- рассмотреть теоретические основы повышения квалификации персонала;
- провести анализ организационно-экономической характеристики организации ООО «АРИС ПЛЮС»;
- провести анализ эффективности текущей системы повышения квалификации персонала в ООО «АРИС ПЛЮС»;
- разработать план мероприятий для улучшения квалификации сотрудников в ООО «АРИС ПЛЮС»;

– произвести расчет ожидаемого эффекта от внедрения предложенных мероприятий.

Данная бакалаврская работа была выполнена на примере компании ООО «АРИС ПЛЮС», где основным предметом исследования является система повышения квалификации персонала.

В работе были использованы различные источники информации, такие как законодательные документы, учебники, интернет-ресурсы и статьи, которые были указаны в списке использованных источников.

В данной бакалаврской работе было рассмотрено множество теоретических вопросов и разработаны мероприятия, направленные на улучшение деятельности компании ООО «АРИС ПЛЮС».

Практическая значимость этой работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы для оптимизации работы компании и повышения ее эффективности.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемых источников. Объем работы 48 страниц машинописного текста

# **1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации**

## **1.1 Сущность повышения квалификации персонала организации**

Повышение квалификации персонала – это процесс обучения, который направлен на улучшение и расширение уже имеющихся профессиональных знаний, навыков и умений работника, необходимых для эффективного выполнения определенных задач. В современном мире существует множество определений понятия повышения квалификации персонала [27].

Рассмотрим, как определяют повышение квалификации различные авторы.

Абдулхаиров Э.М. определяет повышение квалификации как «систему мероприятий по обновлению и усовершенствованию знаний, умений и навыков работников, направленных на повышение их эффективности в выполнении трудовых функций, а также на рост конкурентоспособности предприятия в целом» [1].

Васильев В.Л. определяет повышение квалификации как «процесс систематического и целенаправленного обучения, который позволяет работникам расширять свои профессиональные знания и умения, а также развивать новые компетенции, необходимые для эффективного выполнения своих рабочих обязанностей и повышения производительности труда» [9].

Кязимов К. Г. определяет повышение квалификации как «процесс обучения и переподготовки работников с целью расширения и углубления их знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей на высоком уровне, а также для обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях рыночной экономики» [15].

Литвинюк А.А. определяет повышение квалификации как «процесс обучения и обновления знаний, умений и навыков работников с целью

повышения их профессионального уровня и конкурентоспособности на рынке труда [30]. Повышение квалификации также способствует улучшению качества продукции и услуг, увеличению производительности труда и эффективности работы организации в целом» [21].

Существует несколько причин необходимости повышения квалификации персонала организации, представленные на рисунке 1.

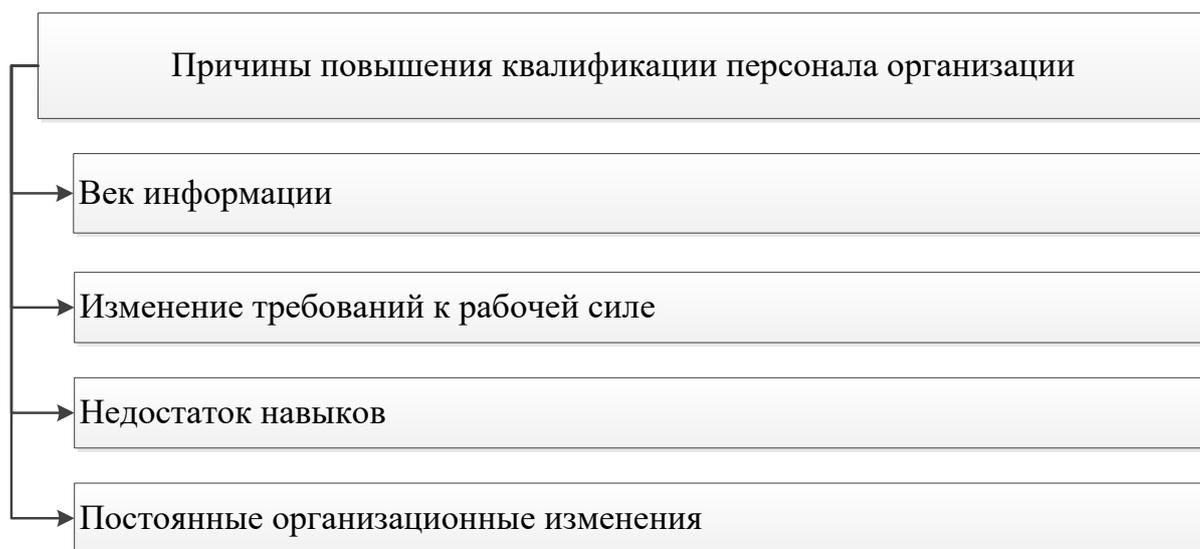


Рисунок 1 – Причины повышения квалификации персонала организации

Рассмотрим подробно каждую причину.

В настоящее время наступил век информации, который определяется прорывом в информационных технологиях и вызывает кардинальные изменения в экономике и требованиях к работникам. От промышленной системы производства и транспортировки продукции мы перешли к системе предоставления услуг и решения наукоемких задач. В результате возникли новые виды работы в сферах обслуживания, телекоммуникаций и информационных технологий, а традиционные требования к работникам изменились [31].

Современный рынок труда требует от работников гибкости и готовности к обучению на протяжении всей карьеры. Основное образование

становится только отправной точкой для дальнейшего развития профессиональных навыков [33]. Работодатели должны инвестировать в обучение и переквалификацию своих сотрудников, иначе компании рискует отставать от конкурентов. Поэтому постоянное обучение становится неотъемлемой частью профессиональной жизни и требуется от всех работников, включая менеджеров и персонал всех уровней [32].

Технологический прогресс вызвал повышенную потребность в квалифицированных работниках, способных работать с наукоемкими процессами и технологиями. Недосток таких специалистов является препятствием для развития бизнеса, но это естественное явление, связанное с разницей в развитии новых технологий и обучения кадров. Переподготовка опытных работников может быть более быстрой, чем обучение новых кадров. Важно использовать уже имеющиеся у работников навыки и умения [35].

Недосток необходимых навыков может иметь негативные последствия в долгосрочной перспективе. В периоды большого количества заказов, компании могут не обращать внимания на обучение персонала, а в периоды уменьшения заказов - не иметь достаточно средств на обучение. Организации, которые инвестируют в повышение квалификации своих сотрудников, наиболее успешны [34]. Расширение внутренних возможностей и гибкости кадров предотвращает нехватку квалифицированных сотрудников и уменьшает зависимость компании от краткосрочных изменений в экономике [17].

В последние десятилетия большинство организаций сталкиваются с постоянными изменениями в организации работы, связанными с переходом к более коллективному и командному подходу. Это приводит к новым вызовам для менеджеров, таких как управление более сложными рабочими процессами и процедурами, а также необходимости делегирования полномочий. Сотрудники должны проявлять большую гибкость, работая над различными заданиями и развивать умения работы в команде. Кроме того,

менеджеры и руководители получают дополнительные обязанности по обучению, безопасности производства и управлению персоналом [36].

Повышение квалификации не ограничивается только организованным обучением на рабочем месте или в учебных заведениях. Этот процесс должен включать более широкий спектр действий, таких как обмен опытом, самообучение, посещение выставок, чтение специализированной литературы и другие мероприятия.

Система повышения квалификации может включать в себя различные обучающие программы, такие как курсы по овладению новыми технологиями и оборудованием, методами работы с персоналом и организационными курсами. Кроме того, могут проводиться курсы обучения второй и дополнительной профессии [28].

В мировой практике используются три концепции обучения для повышения квалификации работников.

Концепция специализированного обучения ориентирована на текущие и будущие требования рабочего места и эффективна на коротких временных интервалах. Она позволяет решить проблемы нехватки квалифицированных кадров на национальном уровне, повысить эффективность использования труда и адаптироваться к технологическим изменениям.

Концепция многопрофильного обучения повышает мобильность работников, но может создавать риск для организации, так как работник может выбирать место работы.

Концепция обучения с ориентацией на личность направлена на развитие человеческих качеств, что особенно полезно для персонала, обладающего талантом в различных областях [29].

Повышение квалификации сотрудников является важным процессом, который помогает организации достигать своих целей, сохранять экономическую стабильность и занимать лидирующие позиции в своей сфере. Современные методики обучения и совершенствования мастерства позволяют сотрудникам повышать свой квалификационный уровень и

получать государственное удостоверение. Повышение квалификации необходимо для полноценного выполнения трудовых обязанностей, особенно в случае внедрения новых технологий или оборудования.

«Для освоения сложных технических процессов используются современные системы обучения, которые предоставляют полный спектр теоретической и практической подготовки. Выбор эффективной системы обучения зависит от специфики деятельности предприятия и может варьироваться от интерактивных методик до курсов и тренингов с использованием современных разработок на базе учебных заведений» [7].

«В системе повышения квалификации персонала имеется несколько последовательных этапов. На первом этапе происходит основная профессиональная подготовка, на втором этапе – углубление и расширение ранее приобретенных знаний, навыков и способностей. При переподготовке сотрудников изучаются особенности изменения профессиональной структуры, что особенно важно при смене технологических процессов и применяемых методик производственной деятельности» [3].

Повышение квалификации отличается от других методов обучения, так как позволяет персоналу освоить новые процессы и изучить основы современных технологий для актуализации навыков, которые могут устареть и стать неактуальными. Все системы повышения мастерства основаны на концепции непрерывного образования сотрудников [3].

Непрерывное обучение означает постоянное обновление знаний и навыков работников в соответствии с развивающимся производственным процессом. В многопрофильных компаниях работники должны иметь широкий спектр знаний и умений, связанных со сложными технологическими процессами. Руководители предприятий сами определяют частоту проведения обучения, но в среднем рекомендуется обновлять знания и умения раз в пять лет. Недостаток систематического обучения приводит к устареванию знаний и умений, что делает работников неспособными выполнять свои трудовые обязанности. Внедрение новых технологий требует

дополнительного обучения, и без этого работники не смогут обеспечивать эффективную производственную деятельность. Регулярное повышение квалификации повышает производительность труда и конкурентоспособность предприятия.

Обучение осуществляется в организации по заранее составленному плану, после того, как сотрудники проходят аттестацию и оцениваются. Результаты этих процессов определяют необходимость проведения дополнительного обучения, которое состоит из нескольких этапов. Затем оглашается список сотрудников, которым предлагается пройти обучение и получить удостоверение. Специалисты по управлению персоналом разрабатывают программу и заключают договоры с образовательными учреждениями для проведения тренингов и семинаров.

Руководитель предприятия выдает приказ, который определяет порядок проведения обучения и назначает ответственных лиц за его организацию. Внутренние нормативные документы организации должны содержать положение о процедуре повышения квалификации, частоте и методах обучения, которые должны быть известны всем сотрудникам. Нормативный документ подлежит утверждению руководителем предприятия с учетом мнения профсоюзного комитета и представителей работников, выбранных из каждого отдела, подразделения и цеха [18].

«Для повышения разряда работников необходимо рассмотреть перспективы и эффективность использования соответствующих методов, а также затраты на обучение и скорость их окупаемости. Программы обучения делятся на две категории: короткие программы, которые занимают не более 72 часов, и длительные программы, рассчитанные на несколько недель или месяцев. В ходе обучения используются установленные программы, которые позволяют работать с использованием нового оборудования или технологических процессов.

После окончания каждого этапа обучения проводятся тестирование и экзамены, а по их результатам выдаются документы, подтверждающие

уровень полученной квалификации. Организация может заключить договор на систематическое обучение с центрами повышения квалификации и профессиональной подготовки кадров» [18].

Рассмотрим преимущества повышения квалификации для персонала организации на рисунке 2.

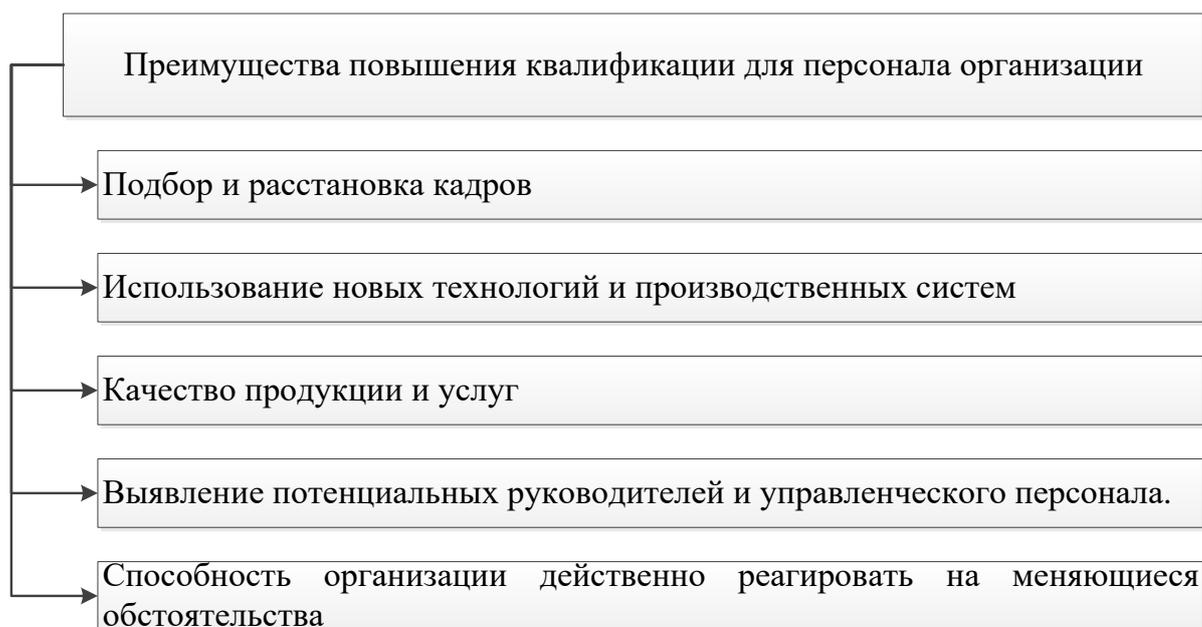


Рисунок 2 – Преимущества повышения квалификации для персонала организации

Подготовка и размещение кадров являются ключевыми факторами для привлечения высококвалифицированных специалистов, так как они могут получить больше удовлетворения от работы и получать признание за свои усилия, что в свою очередь может снизить текучесть кадров.

Внедрение новых технологий и систем производства может быть трудной задачей из-за отсутствия квалифицированных кадров, но повышение квалификации на рабочем месте может помочь решить эту проблему.

Улучшение качества продукции и услуг может быть достигнуто путем обучения персонала и развития неформальных лидеров команд.

Кроме того, повышение квалификации персонала может помочь выявить потенциальных руководителей и менеджеров в организации, что позволит разработать долгосрочные планы на будущее.

Наконец, прошедший обучение персонал может быстро реагировать на меняющиеся обстоятельства и требования клиентов, что поможет организации эффективно управлять изменениями [24].

На современном рынке труда существует огромная конкуренция, и многие люди стремятся получить высокооплачиваемые и престижные должности. Однако, даже обладание хорошим образованием не является гарантией успешной карьеры, так как знания, полученные в учебных заведениях, быстро устаревают в связи с изменением технологий, оборудования, методик работы и законодательства.

Именно поэтому сегодня особенно ценятся универсальные, гибкие сотрудники, обладающие практическими знаниями и навыками, которые готовы вкладывать свое время и силы в процветание компании. Для того чтобы стать таким сотрудником и соответствовать требованиям рынка, необходимо непрерывно повышать свою квалификацию и проходить курсы обучения.

## **1.2 Виды и методы повышения квалификации персонала организации**

В данном параграфе будут рассмотрены несколько видов повышения квалификации персонала организации, представленные на рисунке 3.

Виды повышения квалификации персонала организации позволяют расширять знания и компетенции, повышать производительность, стимулировать профессиональный рост, улучшать качество работы и адаптироваться к изменениям.



Рисунок 3 – Виды повышения квалификации персонала организации

Рассмотрим каждый вид повышения квалификации персонала организации.

«Образовательные программы. Сотрудники, которым необходимо овладеть новыми методиками и оборудованием в рамках производственного процесса, нуждаются в образовательных программах. Институты, факультеты и кафедры предлагают обучение на основе теоретических основ, которые помогают повысить квалификацию и освоить новые знания в установленные сроки.

Программы стажировок, включающие педагогические, целевые и научные виды, ориентированы на руководящий персонал организаций. Обучение помогает повысить уровень компетенции, необходимый для эффективного управления в условиях растущей конкуренции между компаниями в одном рыночном сегменте. Повышение квалификации проводится в специализированных учебных заведениях, исследовательских

центрах в России и за рубежом. В рамках программы предусмотрено участие в конференциях, научных мероприятиях» [7].

«Краткие курсы повышения квалификации предназначены для опытных работников, которые должны освоить новые методы или технологии работы. Обучение включает лекции, семинары, групповые тренинги и мастер-классы, чтобы за короткий период времени овладеть всей программой и начать работу с новой технологией. Курсы проводятся в филиалах высших учебных заведений или специализированных подразделениях, которые занимаются соответствующими областями знаний.

Участие в научной и исследовательской деятельности совместно с российскими и зарубежными экспертами является одним из способов повышения квалификации сотрудников. Программы обмена опытом и освоения новых методов и процессов, которые способствуют увеличению производительности труда, предназначены для менеджеров, руководителей структурных подразделений и отделов» [22].

«Выездные форматы повышения квалификации включают специализированные школы, курсы кратковременного обучения и семинары, на которые направляют специалистов, включенных в кадровый резерв для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

Индивидуальные стажировки проводятся в отдельных подразделениях высших учебных заведений или в главных филиалах компаний.

Дистанционные интерактивные образовательные программы используются для индивидуального или группового обучения, направленного на освоение новых методик и технологических процессов в производстве» [14].

Повышение квалификации на предприятии может осуществляться внутренними и внешними методами, представленными на рисунке 4.



Рисунок 4 – Методы повышения квалификации персонала организации

Внутреннее обучение предполагает использование документации, оборудования и материалов, которые используются в повседневной работе сотрудников, в то время как внешние методы могут использовать ресурсы, недоступные работникам [14].

Внутренние методы повышения квалификации включают:

- инструктаж, который проводится на новом рабочем месте;
- коучинг, при котором тренер помогает сотрудникам взаимодействовать между собой; ротация, когда сотрудник переводится в другой отдел компании для расширения навыков и повышения квалификации;
- наставничество, при котором опытные сотрудники передают свои знания менее опытным;
- использование стротеллинга, который основывается на фактах и истории компании для повышения квалификации молодых сотрудников.

Внешние методы включают:

- конференции, на которых эксперты и участники из различных областей обмениваются знаниями, опытом и идеями;
- лекции и семинары, на которых эксперты или опытные специалисты передают знания и делают презентации на определенные темы;
- тренинги и деловые игры, на которых активно включают участников в практическую деятельность, позволяя им развивать навыки и применять знания в реальных или симулированных ситуациях;
- basket-метод – это метод, используемый в процессе оценки кандидатов на работу или принятия решений о переводе сотрудников на другие должности или проекты;
- видеоуроки и дистанционное обучение, которые используются для предоставления обучающего материала и проведения уроков через видео-контент и удаленный доступ к обучению.

Каждый метод имеет свои преимущества и позволяет сотрудникам усовершенствовать свои навыки и знания в разных областях [26].

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью достижения целей организации, обеспечения ее стабильности и сохранения конкурентных позиций на рынке. Сотрудники нуждаются в повышении квалификации для эффективного выполнения своих трудовых обязанностей.

## 2 Анализ системы повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АРИС ПЛЮС»

В качестве объекта исследования было выбрано общество с ограниченной ответственностью «АРИС ПЛЮС». Предприятие зарегистрировано и осуществляет свою деятельность с 2001 года.

Вид деятельности (по ОКВЭД): 47.11 – торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 года в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Выручка, т. р.	26986	29778	20978	2792	-8800	10,35	-29,55
Себестоимость продаж, т. р.	20120	25194	19511	5074	-5683	25,22	-22,56
Валовая прибыль (убыток), т. р.	8591	4883	1682	-3708	-3201	-43,16	-65,55
Управленческие расходы, т. р.	0	0	0	0	0	0	0
Коммерческие расходы, т. р.	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	6866	4584	1476	-2282	-3108	-33,24	-67,80
Чистая прибыль (убыток), т. р.	4788	3710	967	-1078	-2743	-22,51	-73,94
Основные средства, т. р.	0	0	0	0	0	0	0
Оборотные активы, т. р.	16315	17426	10982	1111	-6444	6,81	-36,98

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Численность ППП, чел.	12	12	12	0	0	0	0
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	6748	7140	7448	392	308	5,81	4,31
Производительность труда работающего, т. р./чел	2248	2482	1748	234	-734	10,41	-29,57
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	562	595	621	33	26	5,81	4,37
Фондоотдача	0	0	0	0	0	0	0
Оборачиваемость активов, раз	1,65	1,71	1,91	0,05	0,20	3,31	11,79
Рентабельность продаж, %	25,44	15,39	7,04	-10,05	-8,36	-39,50	-54,29
Рентабельность производства, %	34,13	18,19	7,56	-15,93	-10,63	-46,68	-58,42
Затраты на рубль выручки, коп.	75	85	93	10	8	13,48	9,93

По данным таблицы видно, что в 2020 году выручка составила 26986 т. р., в 2021 году - 29778 т. р., а в 2022 году – 20978 т. р.. Темп прироста выручки составил 10,35% за 2021 год и -29,55% за 2022 год.

В 2020 году себестоимость продаж составила 20120 т. р., в 2021 году – 25194 т. р., а в 2022 году - 19511 т. р. Темп прироста себестоимости продаж составил 25,22% за 2021 год и -22,56% за 2022 год.

Динамику выручки и себестоимости ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг. представим на рисунке 5.

В 2020 году валовая прибыль составила 8591 т. р., в 2021 году – 4883 т. р., а в 2022 году – 1682 т. р. Абсолютное отклонение валовой прибыли составило -3708 т. р. за 2021 год и -3201 т. р. за 2022 год. Темп прироста валовой прибыли составил -43,16% за 2021 год и -65,55% за 2022 год.

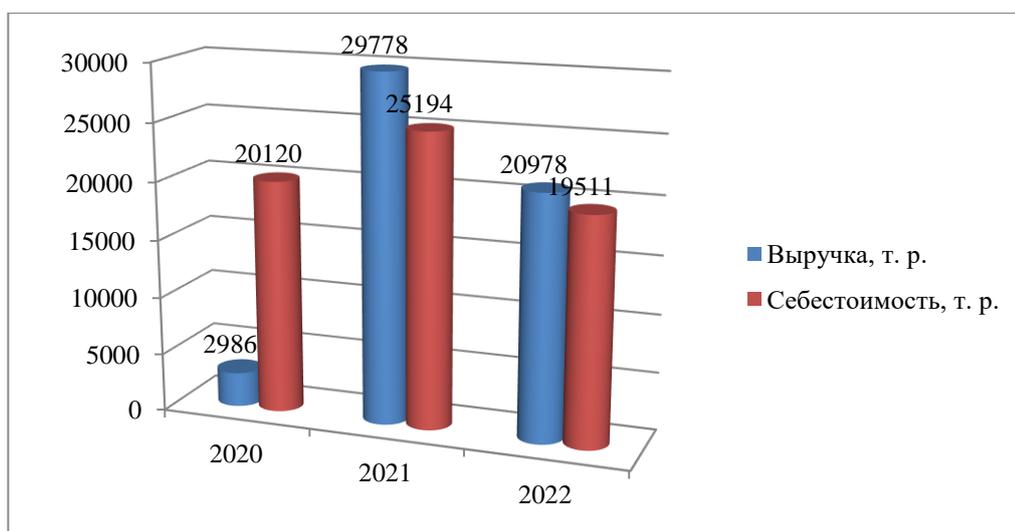


Рисунок 5 – Динамика выручки и себестоимости ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Управленческие и коммерческие расходы в исследуемом периоде отсутствуют.

В 2020 году прибыль от продаж составила 6866 т. р., в 2021 году – 4584 т. р., а в 2022 году – 1476 т. р. Абсолютное отклонение прибыли от продаж составило -2282 т. р. за 2021 год и -3108 т. р. за 2022 год. Темп прироста прибыли от продаж составил -33,24% за 2021 год и -67,80% за 2022 год.

Чистая прибыль компании в период с 2020 года по 2022 год была следующей: 4788 т. р. в 2020 году, 3710 т. р. в 2021 году и 967 т. р. в 2022 году. Абсолютное отклонение чистой прибыли составило -1078 т. р. между 2020 и 2021 годами и -2743 т. р. между 2021 и 2022 годами. Темп прироста чистой прибыли составил -22,51% между 2020 и 2021 годами и -73,94% между 2021 и 2022 годами.

Это говорит о том, что организация столкнулась со значительными проблемами в 2021 году, когда чистая прибыль снизилась на 22,51%. Однако в 2022 году ситуация стала еще хуже, поскольку чистая прибыль упала на 73,94% по сравнению с предыдущим годом.

Динамику валовой прибыли (убытка), прибыли (убытка) от продаж и чистой прибыли (убытка) ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг. представим на рисунке 6.

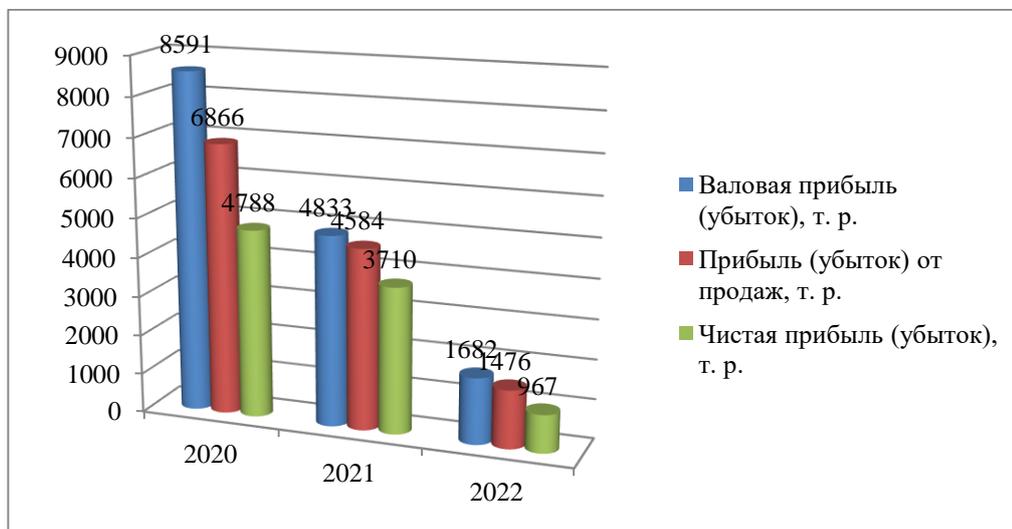


Рисунок 6 – Динамика валовой прибыли (убытка), прибыли (убытка) от продаж и чистой прибыли (убытка) ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Из данной таблицы видно, что организация не имеет основных средств. В то же время, оборотные активы у компании уменьшились на 6444 т. р. или на 36,98% в 2021 году по сравнению с предыдущим годом.

Это может быть связано с тем, что организация продала некоторые свои оборотные активы или потратила их на другие нужды, такие как выплаты кредиторам или инвестиции в другие проекты.

Число работников, относящихся к категории ППП (персонал, занятый на производстве), составляет 12 человек в течение всего периода. Это означает, что компания не изменяла количество своих производственных работников в течение периода.

Фонд оплаты труда ППП в 2022 году составил 7 448 тыс. руб., что на 4,31% больше, чем в 2021 году. Это говорит о том, что предприятие увеличивает затраты на оплату труда своих сотрудников.

В 2022 году производительность труда снизилась значительно до 1748, что привело к отрицательному абсолютному отклонению в -734 единицы. Сравнивая с 2021 годом, производительность труда уменьшилась на 29,57%.

Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 33 т. р. (5,81%) в 2021 году и на 26 т. р. (4,37%) в 2022 году.

Динамику фонда оплаты труда ППП ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг. представим на рисунке 7.

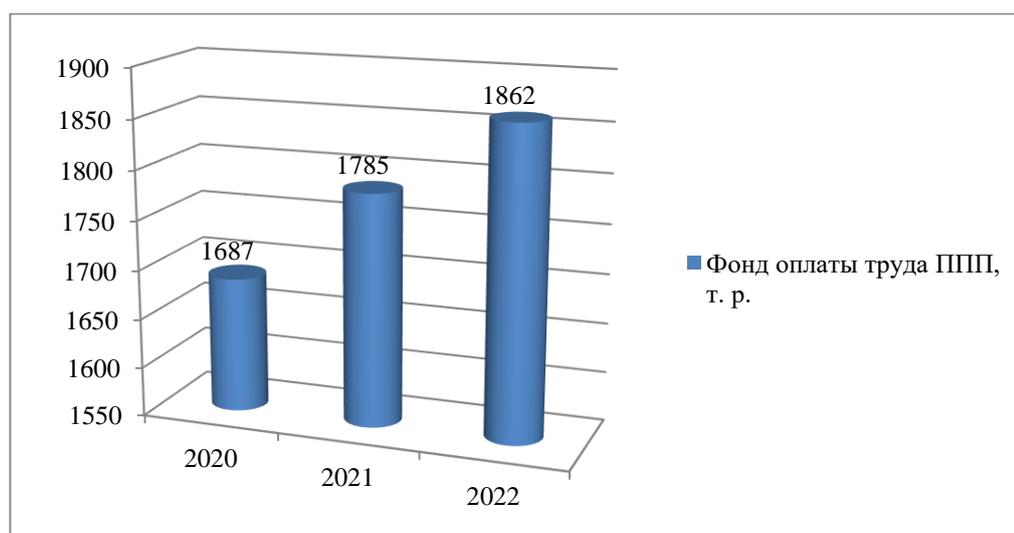


Рисунок 7 – Динамика фонда оплаты труда ППП и производительности труда работающего ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Оборачиваемость активов за 2022 год значительно выросла по сравнению с предыдущими годами. Темп прироста составил 11,79% по отношению к 2021 году и 3,31% по отношению к 2020 году.

Рентабельность продаж снижается с каждым годом. Темп прироста отрицательный как по отношению к предыдущему году, так и по отношению к 2020 году. В 2022 году рентабельность продаж составляет 7,04%, что является значительно ниже, чем в предыдущие два года.

Рентабельность производства также снижается с каждым годом. Темп прироста отрицательный как по отношению к предыдущему году, так и по отношению к 2020 году. В 2022 году рентабельность производства

составляет 7,56%, что также является значительно ниже, чем в предыдущие два года.

Динамику рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг. представим на рисунке 8.

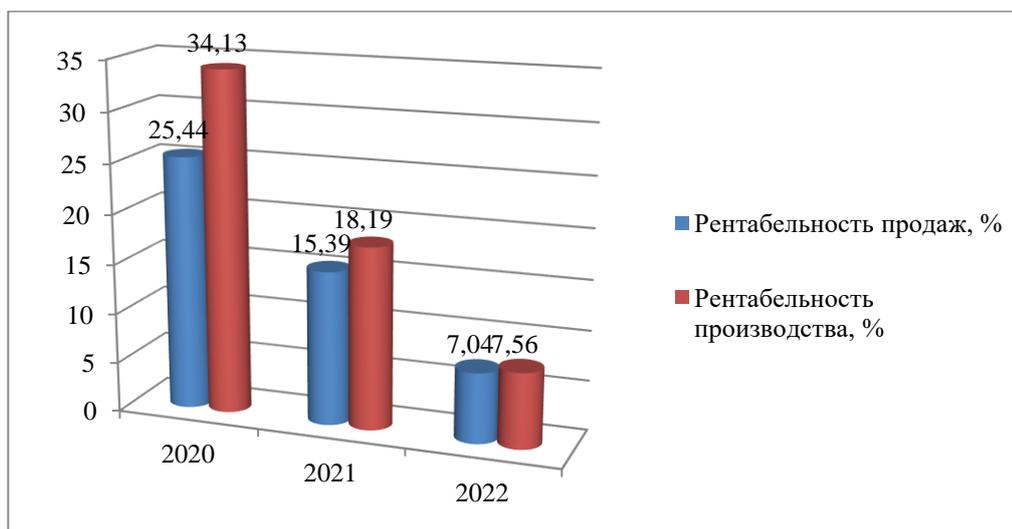


Рисунок 8 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Затраты на рубль выручки постепенно увеличиваются с каждым годом. Темп прироста положительный как по отношению к предыдущему году, так и по отношению к 2020 году. В 2022 году затраты на рубль выручки составляют 93 коп., что выше, чем в предыдущие два года.

Подводя итог организационно-экономической характеристики ООО «АРИС ПЛЮС» можно сделать вывод, что в 2021 году предприятие показало отрицательную динамику по большинству показателей, в том числе выручка и чистая прибыль уменьшились на 10,35% и 22,51% соответственно. Вместе с тем, себестоимость продаж выросла на 25,22%, что привело к уменьшению валовой прибыли на 43,16%.

В 2021 году предприятие столкнулось с проблемами в сфере управления затратами, что привело к снижению валовой прибыли и чистой прибыли. Однако, предприятие смогло увеличить оборачиваемость активов и

снизить затраты на рубль выручки. Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась, но численность работающих не изменилась.

## **2.2 Анализ эффективности системы повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС»**

В магазине ООО «АРИС ПЛЮС» ответственность за управление персоналом возлагается на директора торговой организации, так как они не имеют специалиста по кадровой работе в штате. Это является распространенной особенностью малых предприятий в России, в том числе и данной организации.

Рассмотрим этапы кадровой работы на предприятии ООО «АРИС ПЛЮС» на рисунке 9.

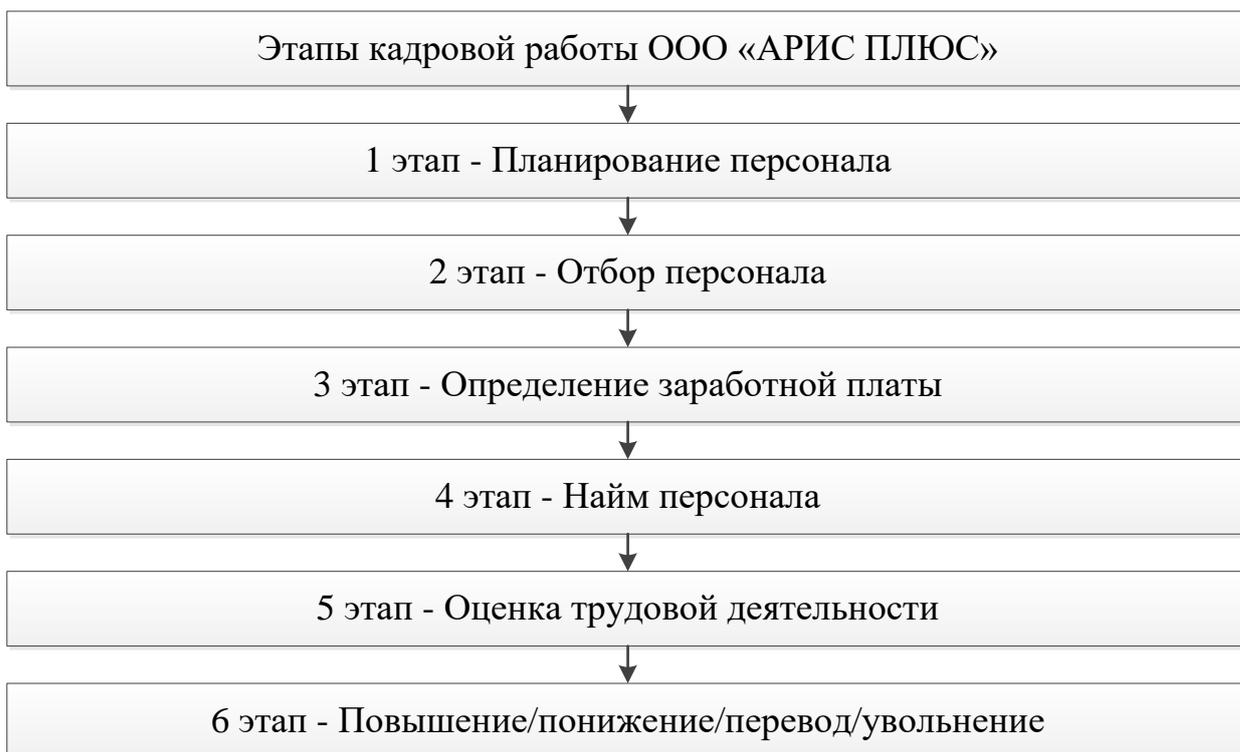


Рисунок 9 – Этапы кадровой работы на предприятии ООО «АРИС ПЛЮС»

На этапе планирования персонала анализируются потребности организации в работниках и разрабатываются стратегии для удовлетворения этих потребностей. Это включает оценку настоящего состояния персонала, предсказание будущих потребностей, определение требуемых навыков и численности сотрудников, а также планирование действий для привлечения, развития и удержания персонала.

На этапе отбора персонала организация осуществляет процесс отбора наиболее подходящих кандидатов из пула претендентов на вакансию. В ходе этого процесса проводится анализ резюме и заявок, проводятся собеседования, тестирование и проверка референций. Целью этого этапа является определение степени соответствия соискателей требованиям должности и критериям, установленным организацией. Отбор персонала включает оценку профессиональных навыков, опыта работы, уровня образования, личностных качеств и потенциала развития кандидатов.

На этапе определения заработной платы происходит установка уровня оплаты труда для сотрудников организации. В этот процесс включаются факторы, такие как рыночные ставки заработной платы, сложность и ответственность должности, квалификация и опыт работы сотрудника, а также внутренняя политика организации и финансовые ограничения. Определение заработной платы может включать разнообразные компоненты, такие как базовая зарплата, премии, бонусы, дополнительные льготы или компенсации. Главная цель этого этапа – установить справедливую и конкурентоспособную заработную плату, которая будет стимулировать мотивацию сотрудников и соответствовать их вкладу и результатам работы.

На этапе найма персонала происходит активное привлечение и прием новых сотрудников в организацию. Главная цель этого этапа – принять на работу наиболее подходящих и квалифицированных кандидатов, которые будут вносить ценный вклад в деятельность организации.

На этапе оценки трудовой деятельности происходит анализ и оценка эффективности и результативности работы сотрудников. Цель оценки

трудовой деятельности заключается в оценке достижений и прогресса сотрудников, выявлении их сильных сторон и областей для улучшения, а также принятии решений о возможных наградах, повышениях или развитии карьеры. Этот этап также может служить основой для планирования обучения и развития сотрудников и определения потребности в обновлении компетенций.

На этапе повышения/понижения/перевода/увольнения персонала происходят следующие процессы:

- повышение – организация может принять решение о повышении сотрудника на основе его высокой производительности, достижений, уровня навыков и потенциала. Повышение может включать изменение должности, увеличение ответственности и соответствующее увеличение заработной платы;
- понижение – если сотрудник не соответствует требованиям должности или не выполняет свои обязанности, организация может принять решение о понижении его должности или уровня ответственности. Понижение может привести к изменению заработной платы в меньшую сторону.
- перевод – перевод сотрудника может произойти при изменении его области работы, отдела или филиала организации. Перевод может включать изменение должности, задач, команды или местоположения. Заработная плата при переводе может быть изменена в соответствии с политикой организации.
- увольнение – увольнение сотрудника может быть результатом низкой производительности, нарушения правил и политик организации, сокращения штатов, прекращения деятельности или несоответствия корпоративной культуре. Увольнение осуществляется в соответствии с трудовым законодательством и политикой организации, и может сопровождаться выплатой компенсаций или предварительным предупреждением в соответствии с применимыми процедурами.

В исследуемом предприятии отсутствует систематический подход к повышению квалификации персонала, так как сотрудники могут получать дополнительное образование только за свой счет. Обучающие программы проводятся только при приеме на работу новых сотрудников в форме инструктажа.

Имеющаяся на исследуемом предприятии кадровая работа направлена на обеспечение полного понимания новым сотрудником всех аспектов своей работы, повышение уверенности в себе и способности освоить все задания, а также на адаптацию нового работника в коллектив и организацию.

В ООО «АРИС ПЛЮС» отсутствует система дополнительного обучения и развития персонала, что может негативно сказаться на компании.

Отсутствие системы дополнительного обучения и развития персонала имеет негативное воздействие на компанию по следующим причинам:

- сотрудники не имеют возможности обновлять свои компетенции, что приводит к устареванию их профессиональных знаний. Это может снизить эффективность работы, затруднить приспособление к новым технологиям и процессам, а также ограничить способность компании к инновациям.
- отсутствие обучения и развития персонала может привести к недостатку профессионализма и экспертизы внутри компании. Это может повлиять на качество работы, уровень обслуживания клиентов и конкурентоспособность компании на рынке.
- талантливые и амбициозные сотрудники ищут компании, которые предлагают возможности развития и карьерного роста. Если компания не предоставляет такие возможности, она может столкнуться с оттоком высококвалифицированных сотрудников, которые стремятся к лучшим перспективам.
- отсутствие системы обучения и развития персонала может привести к необходимости частого найма новых сотрудников для заполнения пробелов в компетенциях. Это увеличивает затраты на

наим, обучение новых сотрудников и приводит к потере производительности во время адаптации.

– сотрудники, которым не предоставляется возможность развиваться и продвигаться профессионально, могут испытывать недовольство и низкую мотивацию. Это может негативно сказываться на их работе, коллективной атмосфере и результативности компании.

Для решения этой проблемы возможно использование следующих методов повышения квалификации и личностного развития сотрудников:

- проведение внутренних совещаний;
- посещение внешних семинаров и лекций;
- обучение в специализированных учебных центрах;
- дистанционное обучение с помощью медиа-технологий.

Для изучения рабочих ресурсов организации проводится анализ количества сотрудников по разным категориям, уровню образования, возрасту, структуре по гендерному признаку и стажу. В период с 2020 по 2022 годы количество сотрудников в компании оставалось неизменным и состав персонала по категориям также был стабильным. Численность составляла 12 человек.

Анализ персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по уровню образования за 2020-2022 гг. представим в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по уровню образования за 2020-2022 гг.

Уровень образования	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Среднее профессиональное образование	5	4	2	-1	-2	-20	-50
Незаконченное высшее образование	4	3	5	-1	-2	-25	-66,7
Высшее образование	3	5	5	2	0	66,7	0

Из таблицы видно, что в 2020 году большинство сотрудников обладали средним профессиональным образованием, а также незаконченным высшим образованием и высшим образованием в равной степени.

Однако в 2021 году наблюдается снижение числа сотрудников со средним профессиональным образованием и незаконченным высшим образованием, а увеличение числа сотрудников с высшим образованием.

В 2022 году ситуация остается стабильной, количество сотрудников с высшим образованием не меняется, в то время как число сотрудников со средним профессиональным образованием и незаконченным высшим образованием продолжает снижаться.

Уровень образования сотрудников в ООО «АРИС ПЛЮС» изменяется со временем, при этом наблюдаются отрицательные темпы прироста в категориях среднего профессионального и незаконченного высшего образования, что может свидетельствовать о необходимости усиленного внимания к обучению и повышению квалификации персонала в этих категориях.

Динамику персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по уровню образования за 2020-2022 гг. представим на рисунке 10.

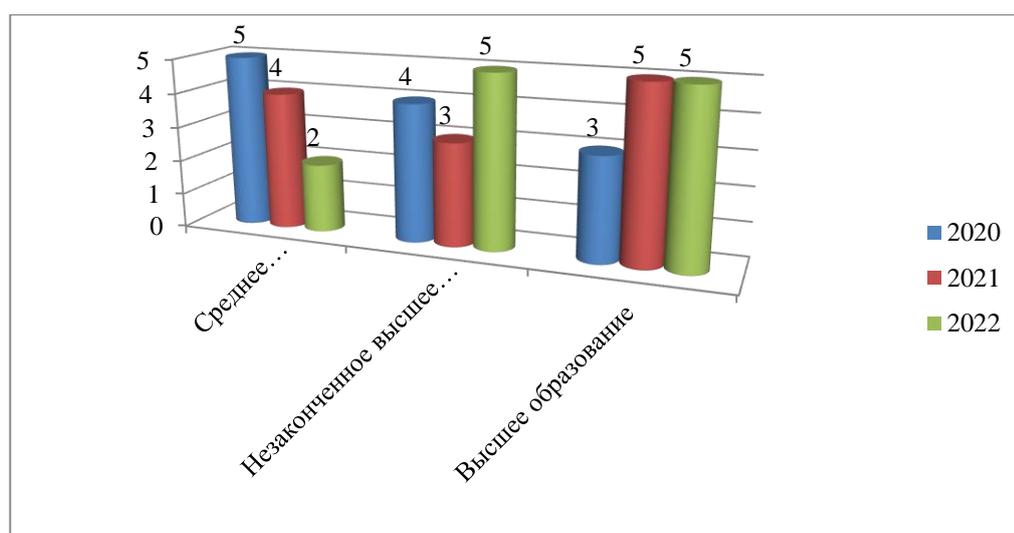


Рисунок 10 – Динамика персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по уровню образования за 2020-2022 гг., чел.

Далее проведем анализ персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по возрасту. Анализ возрастного состава персонала проводится с целью получения информации о возрастной структуре сотрудников в организации. Этот анализ помогает оценить разнообразие возрастных групп и динамику возрастного распределения в коллективе. Анализ персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по возрасту за 2020-2022 гг. представим в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по возрасту за 2020-2022 гг.

Возраст персонала	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
От 18 до 25 лет	4	3	2	-1	-1	-25	-33,3
От 26 до 35 лет	3	3	4	0	1	-25	33,3
От 36 до 50 лет	4	5	5	1	0	25	0
Свыше 51 года	1	1	1	0	0	0	0

Возрастной состав персонала компании в период с 2020 года по 2022 год оставался относительно стабильным. Наибольшее количество работников входят в возрастную категорию от 36 до 50 лет, при этом в этой категории произошел рост на 1 человека в 2021 году.

Возрастная категория от 18 до 25 лет сократилась на 1 человека в 2021 году, что соответствует снижению на 25% по сравнению с 2020 годом. Возрастная категория от 26 до 35 лет увеличилась на 1 человека в 2021 году, что соответствует приросту на 33,3% по сравнению с 2020 годом.

В целом, возрастной состав персонала не сильно меняется и находится в рамках определенных категорий. Однако, в долгосрочной перспективе компания может столкнуться с проблемой ухода квалифицированных сотрудников по причине выхода на пенсию.

Динамику персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по возрасту за 2020-2022 гг. представим на рисунке 11.

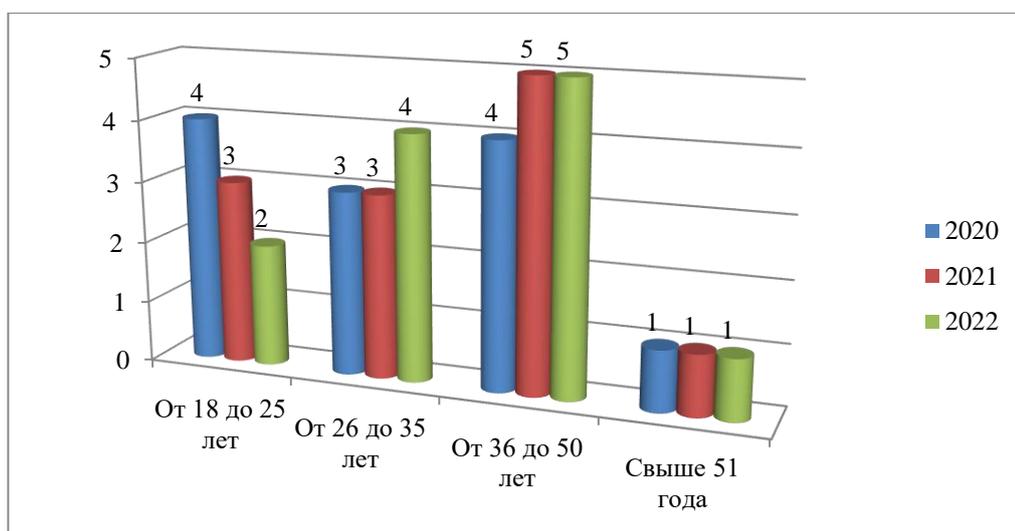


Рисунок 11 – Динамика персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по возрасту за 2020-2022 гг., чел.

Далее проведем анализ персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по стажу работы за 2020-2022 гг. представим в таблице 3.

Молодые сотрудники до 25 лет часто изменяют работу из-за учебы или потребности в изменении профессионального направления. Работники старше 35 лет не всегда открыты к освоению новых методов работы и, как правило, предпочитают консервативный стиль, но при этом они являются более стабильной группой сотрудников.

Таблица 4 – Анализ персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по стажу работы за 2020-2022 гг.

Стаж персонала	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
До 1 года	0	1	4	1	3	0	300
От 1 до 3 лет	3	2	2	-1	0	66,6	0
От 3 до 5 лет	4	4	3	0	-1	0	75
Свыше 5 лет	5	5	3	0	-2	0	60

Категория стажа персонала до 1 года выросла на 300% за период 2020-2022 гг., что говорит о том, что компания активно нанимает новых сотрудников.

Категории стажа персонала от 1 до 3 лет и свыше 5 лет остались почти неизменными за анализируемый период.

Категория стажа персонала от 3 до 5 лет уменьшилась на 25% за период 2020-2022 гг., что может свидетельствовать о том, что работники этой категории покидают компанию.

Динамику персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по стажу работы за 2020-2022 гг. представим на рисунке 12.

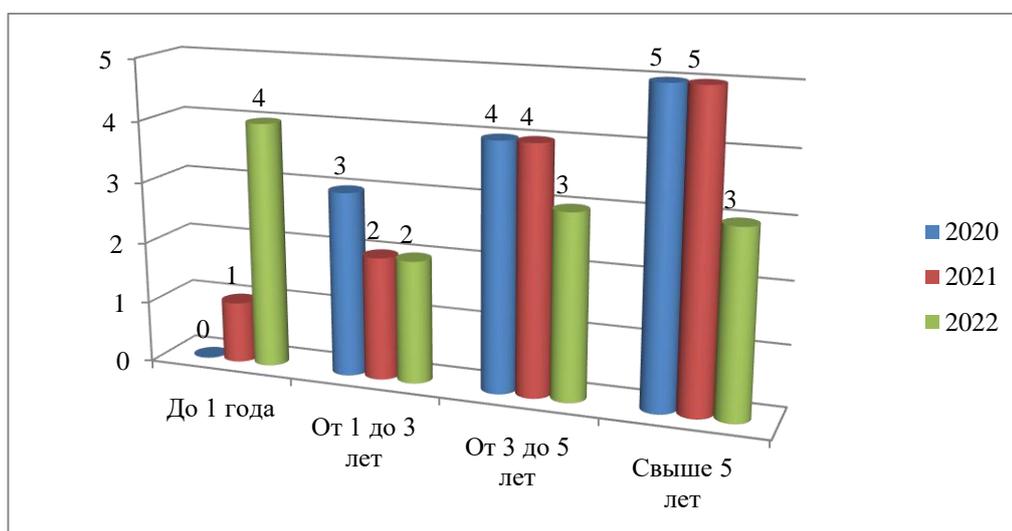


Рисунок 12 – Динамика персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по стажу работы за 2020-2022 гг., чел.

Одной из основных задач в управлении персоналом в компании ООО «АРИС ПЛЮС» является создание эффективной системы повышения квалификации сотрудников. Эта система может значительно повысить мотивацию сотрудников, помочь им быстрее адаптироваться и развиваться, а также увеличить их вклад в достижение бизнес-целей компании.

Повышение квалификации персонала в организации осуществляется на месте работы. Для этого используются различные методы, такие как

усложнение заданий, ротация рабочих мест, получение нового опыта, обучение на производстве, использование помощников и делегирование части обязанностей и ответственности.

В таблице 5 представлены данные о повышении квалификации персонала организации ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Таблица 5 – Анализ повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Повышение квалификации	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Повышение квалификации в рамках дополнительной профессиональной области	2	2	3	0	1	0	30
Повышение квалификации в рамках существующей профессии	2	3	1	1	-2	30	33,3

Первая программа, связанная с расширением компетенций персонала через освоение знаний и навыков в дополнительных областях, была расширена с 2 на 3 в 2022 году, что является абсолютным отклонением 1. Темп прироста за период 2021/2020 составил 0, а за период 2022/2021 - 30%.

Вторая программа, связанная с обучением персонала в рамках существующей профессиональной области, также имела изменения в период с 2020 по 2022 годы. Количество обученных сотрудников в 2021 году увеличилось до 3, а затем снизилось до 1 в 2022 году, что является абсолютным отклонением 1. Темп прироста за период 2021/2020 составил 30%, а за период 2022/2021 - 33,3%.

Таким образом, первая программа имела меньшее изменение в абсолютном отклонении, но имела больший темп прироста в процентном отношении за период 2022/2021. Вторая программа имела большее

изменение в абсолютном отклонении и меньший темп прироста в процентном отношении за период 2022/2021, но более высокий темп прироста за период 2021/2020.

Динамику персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по повышению квалификации за 2020-2022 гг. представим на рисунке 13.

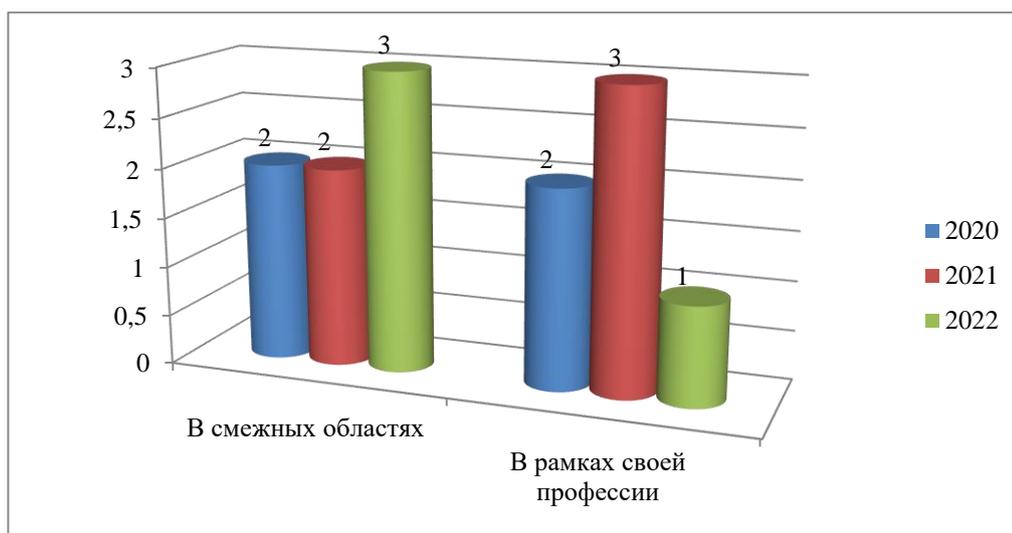


Рисунок 13 – Динамика персонала ООО «АРИС ПЛЮС» по повышению квалификации за 2020-2022 гг., чел.

Существующая система повышения квалификации персонала в ООО «АРИС ПЛЮС» имеет основной недостаток, заключающийся в формально-техническом подходе к работе, отсутствии ответственного работника в кадровой службе, который бы руководил процессом повышения квалификации.

В заключении второго раздела можно сделать вывод, что в системе повышения квалификации персонала в ООО «АРИС ПЛЮС» выявлены следующие проблемы: несистематичный и ситуативный подход к процессу повышения квалификации, отсутствие специалиста в кадровой службе, отсутствие методики объективной оценки эффективности обучения, основанной на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС»**

В таблице 6 представлены выявлены во втором параграфе проблемы процесса повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС» и мероприятия, позволяющие их устранить.

Таблица 6 – Проблемы и мероприятия направленные на совершенствование квалификации персонала ООО «СВВ-ГРУПП»

Проблема	Обоснование проблемы	Мероприятие
Несистематичный и ситуативный подход к процессу повышения квалификации, отсутствие специалиста в кадровой службе, методики объективной оценки эффективности обучения	Проблема непоследовательного и случайного подхода к процессу повышения квалификации основана на несистематическом подборе обучающих программ и мероприятий. Организация может не иметь четкого плана или стратегии для развития персонала, что может приводить к неполноценному обучению или упущению важных областей	Создание плана и схемы процесса внутрифирменного повышения квалификации

Для достижения главной цели организации, а именно повышения качества предоставляемых услуг, необходимо иметь хорошо спланированную и хорошо организованную систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в ООО «АРИС ПЛЮС».

Руководители структурных подразделений и специалисты по кадрам должны разработать предложения для развития сотрудников, поскольку это

является единственным недостатком в создании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

В исследуемой компании требуется установить систему мотивации для каждого сотрудника, которая стимулирует их профессиональный рост, как материально, так и нематериально, в следующих направлениях:

- подготовка к работе в новой должности;
- выполнение новых обязанностей;
- развитие навыков, необходимых для улучшения работы на текущей должности;
- обеспечение взаимозаменяемости сотрудников.

Для достижения этой цели необходимо обеспечить каждого сотрудника организации стимуляцией на повышение своего профессионального уровня как материальными, так и нематериальными мотиваторами, включая подготовку к новым должностям, выполнение новых обязанностей, развитие навыков, увеличение эффективности работы и обеспечение взаимозаменяемости сотрудников.

Также важно проводить тренинги, на которых сотрудники могут раскрыть свои профессиональные способности и получить индивидуальные рекомендации по прохождению тренинга.

Семинары и круглые столы, где обмениваются опытом с коллегами из других компаний, могут положительно отразиться на деятельности организации.

Изучение современной специализированной литературы и самообучение также могут способствовать профессиональному росту сотрудников.

Ротация рабочих мест может привнести свежие идеи в развитие учреждения и улучшить систему обучения.

Наконец, давать сотрудникам индивидуальные задания для выявления и развития их профессиональных способностей может помочь им достичь профессионального роста и карьерного успеха в будущем.

Для создания системы внутрифирменного повышения квалификации в ООО «АРИС ПЛЮС» необходимо разработать процессы и методы обучения, а также внести соответствующие изменения в нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

Эти мероприятия помогут сформировать эффективную систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, способствующую достижению целей организации.

На предприятии ООО «АРИС ПЛЮС» необходимо сформировать технологию внутрифирменного повышения квалификации персонала.

В первую очередь необходимо ввести новую должность – менеджер по развитию персонала, который будет отвечать за следующие задачи:

- определение необходимости обучения сотрудников на основе результатов аттестации;
- разработка программ обучения;
- подбор опытных и высококвалифицированных сотрудников компании в качестве преподавателей и привлечение внешних экспертов;
- создание графиков обучения;
- предоставление учебной документации и методических пособий преподавателям и инструкторам, отражающих управленческие и производственные процессы в компании;
- определение затрат на обучение;
- оценка эффективности проведенного обучения.

Предполагается, что для повышения профессионального уровня административно-управленческого персонала ООО «АРИС ПЛЮС» будут использованы услуги учебного центра и опытных преподавателей из образовательных учреждений, что позволит персоналу узнать о последних методах работы, новых технологиях и получить знания в области управления.

Для повышения квалификации торгового персонала предлагается проводить обучение в малых группах на рабочих местах под руководством опытных наставников. Для этого наставники должны быть обучены методике обучения, чтобы передавать свой опыт своим подопечным.

Планируются следующие образовательные направления в ООО «АРИС ПЛЮС»:

- обучение работников всему процессу работы;
- обучение специфическим маркетинговым методикам;
- обучение вербальным техникам и маркетинговым инструментам;
- вопросы организации работы.

На рисунке 14 представлена схема внутрифирменного повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС».

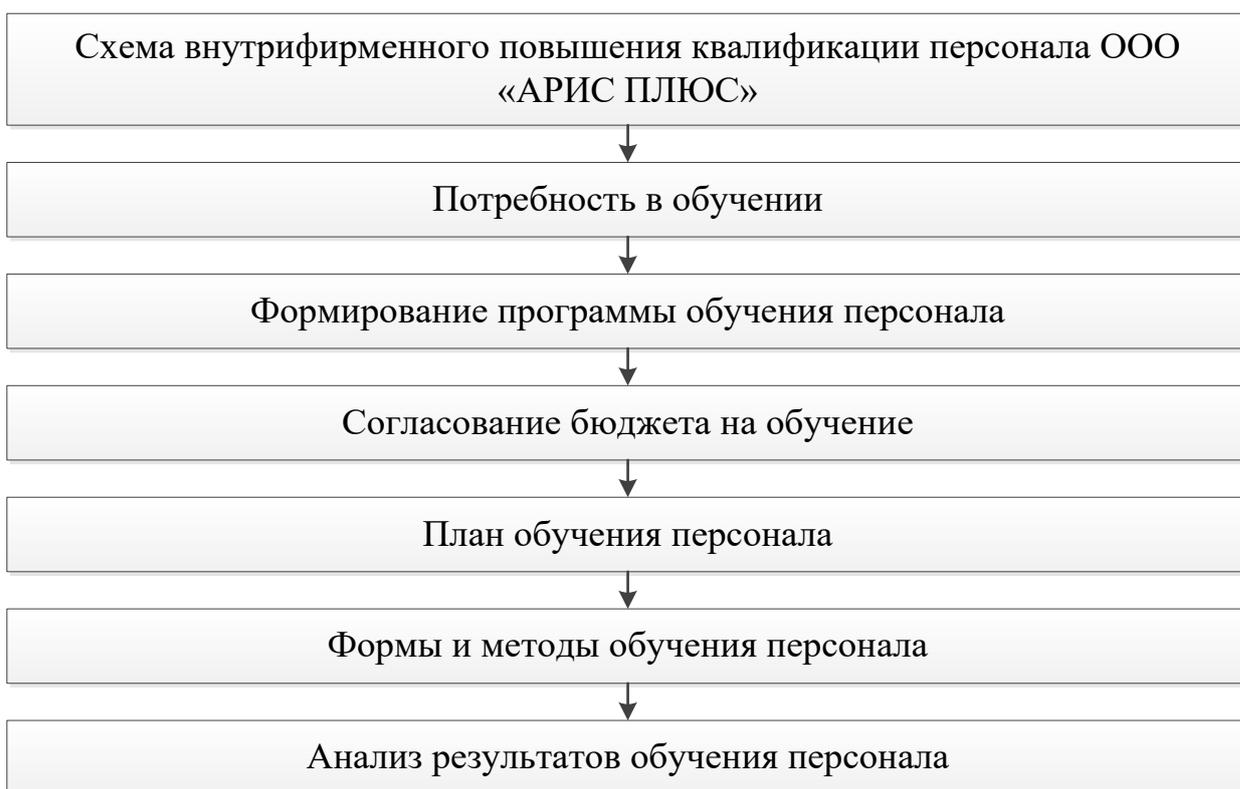


Рисунок 14 – Схема внутрифирменного повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС»

Персонал-технологии ООО «АРИС ПЛЮС» стремятся к внедрению системы дистанционного обучения в рамках программы внутрикорпоративного повышения квалификации и соответствующих методов обучения.

Менеджер по развитию персонала будет отбирать подходящих преподавателей в соответствии с программой. Дистанционное обучение имеет множество преимуществ, таких как снижение затрат на инновационное развитие корпоративного обучения, расширение охвата сотрудников, повышение качества обучения, создание единой мобильной образовательной среды и возможность исследования предпочтений и своевременной адаптации образовательного продукта.

Эта система обучения является эффективной, потому что она позволяет обучаться, выполняя реальную работу, а не просто прослушивая материалы. Это означает, что время, затраченное на обучение, может увеличиваться, поскольку приобретение новых навыков на рабочем месте является трудоемким процессом, который требует изменения ежедневного расписания, постановки новых задач, возможно, согласования с руководством и внесения изменений в должностные инструкции.

Передача знаний сотрудникам должна быть реализована с использованием концепции 10-20-70. Это означает, что:

- 10% времени на обучение должно быть посвящено получению теоретических знаний;
- 20% времени на обучение следует потратить на общение и взаимодействие с коллегами, такие как стажировки и ротации между отделами;
- 70% времени на обучение должно быть посвящено обучению непосредственно на рабочем месте, чтобы сотрудник мог приобрести практические навыки и использовать их в основной деятельности.

При обучении на расстоянии большую часть времени занимает индивидуальная работа студента, но при этом имеется возможность получения консультаций и поддержки со стороны преподавателей.

Представим структуру и описание системы, которую рекомендуется использовать для организации дистанционного повышения квалификации персонала в компании ООО «АРИС ПЛЮС»:

- профессиональные курсы (сертификационные программы, открытые курсы, модульные программы);
- мастер-классы по лидерству (диалоги о лидерстве);
- курсы по развитию кругозора (курсы по развитию мета-навыков, мастер-класс по личной эффективности).

Далее представим варианты информирования персонала ООО «АРИС ПЛЮС» о внедрении дистанционного внутрифирменного повышения квалификации персонала:

- очные корпоративные учебные мероприятия – повышение информированности участников организованного мероприятия о возможности улучшения своих профессиональных навыков через систему дистанционного обучения, стимулирование мотивации сотрудников к обучению и дальнейшему развитию;
- корпоративный сайт – передача информации о внедрении системы дистанционного обучения всему персоналу, стимулирование интереса сотрудников к обучению, а также ознакомление работников с возможностями системы дистанционного обучения.

Оценка результативности внутрифирменного повышения квалификации сотрудников – это важный этап в процессе обучения. Ее цель состоит в том, чтобы определить, насколько организация выигрывает от такого обучения, или же выяснить, какая из форм обучения является наиболее эффективной. Эта оценка основана на обратной связи, полученной от сотрудников, которые прошли обучение. Кроме того, при оценке внутрифирменного повышения квалификации персонала, руководители

оценивают удовлетворенность подчиненных сотрудников, прошедших обучение.

Следовательно, дальнейшее развитие системы развития персонала и корпоративного обучения в компании ООО «АРИС ПЛЮС» связано с инновациями и реализацией инновационного подхода к управлению знаниями и образовательным процессом. Одно из перспективных направлений инновационного развития – использование потенциала систем дистанционного обучения. Инновационные образовательные технологии создают потенциал для стимулирования самостоятельной познавательной деятельности персонала компании и позволяют обеспечить их подготовку более эффективно и экономично.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Для определения экономической эффективности проекта внутрифирменного повышения квалификации персонала можно использовать соотношение между полученным экономическим эффектом и затратами ресурсов, которые были вложены в обучение работников. Основной целью этого подхода является оценка того, насколько эффективно обучение повлияло на продуктивность работников и как это повлияло на экономику организации.

Перечисление основных критериев эффективности повышения квалификации в ООО «АРИС ПЛЮС» включает следующие показатели: повышение производительности труда, сокращение времени выполнения задач и услуг, повышение уровня сложности задач, улучшение качества работ, снижение количества жалоб от клиентов.

Предлагается повысить квалификацию руководителей и специалистов организации по программам курсов:

- «Эффективный руководитель»;
- «Директор по продажам».

После прохождения курса повышения квалификации «Эффективный руководитель» сотрудник приобретет следующие навыки:

- построение чётких бизнес-процессов;
- эффективное руководство распределёнными и удалёнными командами;
- эффективное распределение ресурсов и поиск точки роста.

После прохождения курса повышения квалификации «Директор по продажам» сотрудник приобретет следующие навыки:

- настройка и оптимизация бизнес-процессов;
- выстраивание работы с b2b-, b2c- и b2g-клиентами;
- разработка эффективной структуры отдела продаж, правильное распределение его функций;
- повышение эффективности отдела продаж;
- разработка плана и бюджета отдела продаж;
- Отслеживание среднего чека/объёма сделки и её динамики;
- финансовое планирование;
- построение воронки продаж и поиск новой аудитории;
- автоматизация работы, выбор и настройка CRM-системы;
- работа с клиентской базой и увеличение продаж;
- управление потребительской лояльности;
- разработка системы мотивации менеджеров;
- выстраивание системы найма персонала в отдел продаж.

В таблице 7 представлены затраты на реализацию мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС».

Таблица 7 – Затраты на реализацию мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС»

Наименование мероприятия	Количество персонала	Стоимость
Повышение квалификации руководителей	1	30 т. р.

Продолжение таблицы 7

Наименование мероприятия	Количество персонала	Стоимость
«Эффективный руководитель»		
Повышение квалификации специалистов «Директор по продажам»	6	90 т. р.
Итого	7	120 т. р.

Реализация мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС» обойдется в общую сумму 120 т. р., включая затраты на обучение.

Ожидается, что увеличение квалификации персонала приведет к увеличению числа покупателей ООО «АРИС ПЛЮС», что позволит расширить сферу влияния и увеличить прибыль компании.

В результате клиенты будут более удовлетворены качеством услуг и увеличится спрос на них.

Проведем анализ экономической эффективности предложенных мероприятий. Опираясь на прогнозы экспертов компании ООО «АРИС ПЛЮС» и данных о производительности компаний, которые уже внедрили внутрифирменное обучение ожидается, что после внедрения мероприятий выручка возрастет в среднем на 10%. Кроме того предполагается, что общие затраты на оплату труда работников снизятся на 7% благодаря внедрению системы обучения и оценки квалификации персонала.

Представим прогнозные финансовые результаты ООО «АРИС ПЛЮС» за 2022 год в таблице 8.

Таблица 8 – Прогнозные финансовые результаты ООО «АРИС ПЛЮС» за 2022 г.

Наименование показателя	Отчетный период	Прогнозный период	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	20978	23075	2088	10
Численность ППП, чел.	12	12	0	0
Производительность труда работающего, т. р./чел.	1748	1923	175	10,01

Продолжение таблицы 8

Наименование показателя	Отчетный период	Прогнозный период	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Рентабельность продаж, %	7,04	13,59	6,55	93,04

Выручка предприятия в прогнозном периоде увеличится на 10% по сравнению с отчетным периодом, что соответствует абсолютному отклонению в 2088 тыс. рублей.

Себестоимость продаж осталась на прежнем уровне, что может говорить об оптимизации производственных процессов или снижении себестоимости входящих в продукцию ресурсов.

Прогноз выручки и себестоимости ООО «АРИС ПЛЮС» представим на рисунке 15.

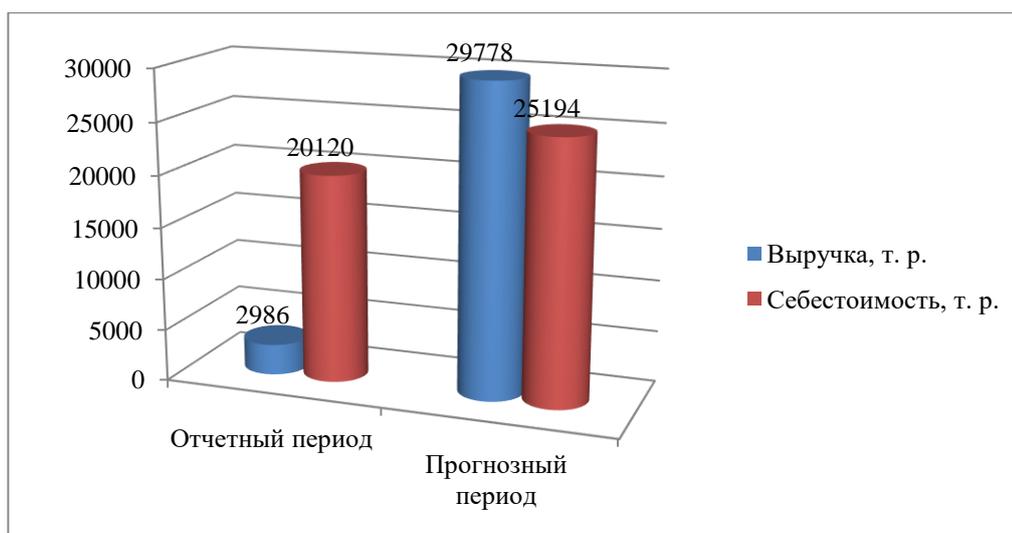


Рисунок 15 – Прогноз выручки и себестоимости ООО «АРИС ПЛЮС»

Численность персонала не изменилась, что может свидетельствовать о стабильности кадровой политики предприятия.

Фонд оплаты труда персонала снизился на 7%, что может быть результатом введения системы оценивания и обучения персонала и оптимизации структуры затрат.

Производительность труда работающего рассчитывается по формуле 1:

$$ПТ = \frac{ОП}{ЧР}, \quad (1)$$

Где ПТ – производительность труда работающего, т. р./ чел.;

ОП – объем произведенной продукции, т. р.;

ЧР – численность работников, чел.

Проведем прогнозный расчет производительность труда работающего:

$$ПТ = 23075/12 = 1923 \text{ т. р./чел.}$$

Производительность труда работающего значительно выросла на 28,37%, что может быть следствием увеличения эффективности труда персонала после внедрения системы обучения и оценивания.

Рентабельность продаж рассчитывается по формуле 2:

$$РП = \frac{ПП}{В} * 100\%, \quad (2)$$

Где РП – рентабельность продаж, %;

ПП – прибыль от продаж, т. р.;

В – выручка, т. р.

Проведем прогнозный расчет рентабельности продаж:

$$РП = 3136/23075*100\% = 13,59\%$$

Рентабельность продаж значительно вырастет в прогнозном периоде до 13,59%, что соответствует темпу прироста в 93,04% по сравнению с отчетным периодом.

Прогноз рентабельности продаж ООО «АРИС ПЛЮС» представим на рисунке 16.

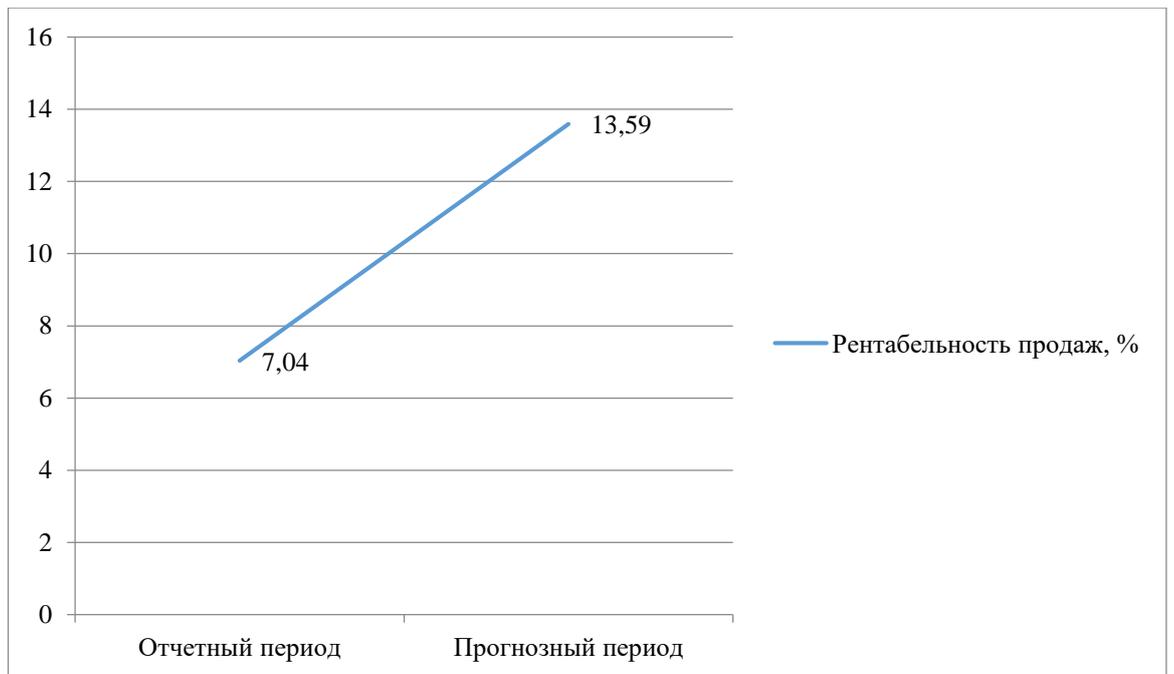


Рисунок 16 – Прогноз рентабельности продаж ООО «АРИС ПЛЮС»

В целом, данные показатели свидетельствуют о положительной динамике развития предприятия и говорят в пользу эффективности принятых мероприятий.

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, что для улучшения системы повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС» предлагается создать план и схему процесса внутрифирменного повышения квалификации.

Для повышения квалификации торгового персонала предлагается проводить обучение в малых группах на рабочих местах под руководством опытных наставников. Планируются следующие образовательные направления в ООО «АРИС ПЛЮС»:

- обучение работников всему процессу работы;
- обучение специфическим маркетинговым методикам;
- обучение вербальным техникам и маркетинговым инструментам;
- вопросы организации работы.

Предлагается повысить квалификацию руководителей и специалистов организации по программам курсов:

- «Эффективный руководитель»;
- «Директор по продажам».

Для организации системы повышения квалификации персонала торговой компании ООО «АРИС ПЛЮС» рекомендуется выделить 120 т. р.

При этом ожидается, что выручка возрастет в среднем на 10%., а общие затраты на оплату труда работников снизятся на 7% благодаря внедрению системы обучения и оценки квалификации персонала.

Производительность труда работающего значительно выросла на 28,37%, что может быть следствием увеличения эффективности труда персонала после внедрения системы обучения и оценивания.

Рентабельность продаж значительно вырастет в прогнозном периоде до 13,59%, что соответствует темпу прироста в 93,04% по сравнению с отчетным периодом.

## Заключение

В данной бакалаврской работе проведено исследование процесса повышения квалификации персонала организации ООО «АРИС ПЛЮС».

Первый раздел бакалаврской работы состоял из рассмотрения теоретических аспектов повышения квалификации персонала организации.

По итогу первого раздела был сделан вывод, что повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью достижения целей организации, обеспечения ее стабильности и сохранения конкурентных позиций на рынке. Сотрудники нуждаются в повышении квалификации для эффективного выполнения своих трудовых обязанностей.

Во втором разделе бакалаврской работы был проведен анализ системы повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС». Также проведен анализ основных технико-экономических показателей ООО «АРИС ПЛЮС» за 2020-2022 гг. По данным проведенного анализа можно сделать вывод, что организация находится в состоянии кризиса.

В 2021 году предприятие показало отрицательную динамику по большинству показателей, в том числе выручка и чистая прибыль уменьшились на 10,35% и 22,51% соответственно. Вместе с тем, себестоимость продаж выросла на 25,22%, что привело к уменьшению валовой прибыли на 43,16%.

В 2021 году предприятие столкнулось с проблемами в сфере управления затратами, что привело к снижению валовой прибыли и чистой прибыли. Однако, предприятие смогло увеличить оборачиваемость активов и снизить затраты на рубль выручки. Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась, но численность работающих не изменилась.

Итогом второго раздела работы явилось то, что в системе повышения квалификации персонала в ООО «АРИС ПЛЮС», были выявлены следующие проблемы: отсутствие системности и ситуативный характер процесса повышения квалификации персонала, отсутствие

работника кадровой службы для организации процесса обучения и определения приоритетов, а также отсутствие методики объективной оценки эффективности обучения, основанной на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.

Третий раздел бакалаврской работы содержит в себе разработку мероприятий по совершенствованию квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС».

Для улучшения системы повышения квалификации персонала ООО «АРИС ПЛЮС» предлагается создать план и схему процесса внутрифирменного повышения квалификации.

Для повышения квалификации торгового персонала предлагается проводить обучение в малых группах на рабочих местах под руководством опытных наставников. Планируются следующие образовательные направления в ООО «АРИС ПЛЮС»:

- обучение работников всему процессу работы;
- обучение специфическим маркетинговым методикам;
- обучение вербальным техникам и маркетинговым инструментам;
- вопросы организации работы.

Предлагается повысить квалификацию руководителей и специалистов организации по программам курсов:

- «Эффективный руководитель»;
- «Директор по продажам».

Для организации системы повышения квалификации персонала торговой компании ООО «АРИС ПЛЮС» рекомендуется выделить 120 т. р.

При этом ожидается, что выручка возрастет в среднем на 10%., а общие затраты на оплату труда работников снизятся на 7% благодаря внедрению системы обучения и оценки квалификации персонала.

Производительность труда составит 1923 т. р./чел., а рентабельность продаж – 13,59%.

## Список используемой литературы

1. Абдулхаирова, Э.М. Современные формы и методы повышения квалификации персонала организаций / Э.М. Абдулхаирова // В сборнике: Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития Сборник научных трудов. Под общей редакцией М.Н. Стефаненко. – 2018. – С. 8–13.
2. Агафонов, А.А. О необходимости обучения персонала и систематического повышения его квалификации / А.А. Агафонов // В сборнике: Инновационное развитие науки и образования. Сборник статей II Международной научно–практической конференции. В 2 частях. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. – 2018. – С. 226–228.
3. Аглиева, В.Ф. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала / В.Ф. Аглиева // В сборнике: Общество, государство, личность: модернизация системы взаимоотношений в современных условиях Материалы XVIII Межвузовской научно–практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. Под ред. А.Н. Грязнова. – 2018. – С. 10–13.
4. Архицкая, А.С. Зависимость экономической безопасности предприятия от квалификации персонала / А.С. Архицкая // В сборнике: Актуальные проблемы социально–гуманитарных исследований в экономике и управлении материалы IV Всероссийской научно–практической конференции профессорско–преподавательского состава и магистров факультета экономики и управления. –2018. – С. 29–33.
5. Багдасарян, М.В. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала / М.В. Багдасарян // В сборнике: Гуманитарные науки. Студенческий научный форум Электронный сборник статей по материалам XII студенческой международной научно–практической конференции. – 2019. – С. 30–34.

6. Билалова, И.Р. Система обучения и повышения квалификации персонала / И.Р. Билалова // Экономика и социум. – 2018. – № 3 (46). – С. 141–144.
7. Бойчук, К.В. Повышение квалификации персонала как фактор эффективного развития организации / К.В. Бойчук // В книге: Молодежь XXI века: образование, наука, инновации Материалы VII Всероссийской студенческой научно–практической конференции с международным участием. В 3–х частях. Под редакцией А.С. Хомченко. Институт естественных и социально–экономических наук. – 2018. – С. 162–164.
8. Быкова, Д.И. Российский и международный опыт совершенствования системы профессионального обучения и повышения квалификации / Д.И. Быкова // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 3 (37). – С. 51–53.
9. Васильев, В.Л. Современные задачи и методы организации программ повышения квалификации персонала предприятия / В.Л. Васильев // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 7 (96). – С. 1017–1021.
10. Вострикова, Л.А. Методическое обеспечение аудита квалификации персонала / Л.А. Вострикова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – № 1 (121). – С. 53–66.
11. Голубев, Б.К. Методы оценки квалификации персонала / Б.К. Голубев // В сборнике: Актуальные проблемы современной когнитивной науки. Сборник статей Международной научно–практической конференции. – 2018. – С. 61–64.
12. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2–е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
13. Денежко, А.А. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала организации / А.А. Денежко // В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования: от теории к

практике Материалы II международной научно–практической конференции, приуроченной ко Дню российской науки. – 2018. – С. 129–131.

14. Каптановская, О.М. Разработка системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в организации / О.М. Каптановская // Молодежь и наука. – 2018. – № 2. – С. 47.

15. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. – 2–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 202 с.

16. Ким. И.Е. Организация системы повышения квалификации персонала / И.Е. Ким // В сборнике: Социально–психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики Сборник материалов международных научно–практических конференций по проблемам социальной психологии, управления персоналом, менеджмента и маркетинга. – 2019. – С. 128–134.

17. Кукина, Н.А. Необходимость повышения квалификации персонала / Н.А. Кукина // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами Сборник научных статей по результатам IV Международной научно–практической конференции. – 2019. – С. 151–159.

18. Кулакова, А.М. К вопросу о методах выявления потребностей в обучении, подготовке и повышении квалификации персонала / А.М. Кулакова, А.К. Соломко // Форум молодых ученых. – 2018. – № 9 (25). – С. 439–444.

19. Ларин, С.Н. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор стратегического развития предприятия / С.Н. Ларин // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – № 38–3. – С. 46–52.

20. Литвиненко, Г.Н. Особенности разделения труда и квалификации персонала в условиях современного производства / Г.Н. Литвиненко // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 1 (90). – С. 738–743.

21. Литвинюк, А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 498 с.
22. Майорова, Т.В. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации персонала организации / Т.В. Майорова // Электронное издание. Магнитогорск, – 2019. – С. 85.
23. Мигачева, Г.Н. Повышение квалификации персонала / Г.Н. Мигачева // Евразийское Научное Объединение. – 2018. – № 2–1 (36). – С. 42–44.
24. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 424 с
25. Никулин, Е.Н. Современные технологии формирования профессионализма управленческого персонала / Е.Н. Никулин // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. – 2020. – № 1. – С. 58–61.
26. Плиева, М.О. Методы и формы повышения квалификации персонала / М.О. Плиева // В сборнике: Инновации в развитии научных и творческих направлений образовательного процесса сборник материалов Международного конкурса курсовых, научно–исследовательских и выпускных квалификационных работ. – 2019. – С. 128–132.
27. Слободчикова, С.А. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации) / С.А. Слободчикова // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2018. – № 2. – С. 149–155.
28. Таланова, А.В. Внедрение системы повышения квалификации персонала / А.В. Таланова // В сборнике: Отраслевые особенности развития экономики регионов Материалы IV Национальной научно–практической конференции. ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет». – 2018. – С. 89–100.

29. Тарабардина, М.Ю. Квалификация персонала как фактор инновационного развития / М.Ю. Тарабардина // В сборнике: Инновации в науке и практике Сборник статей по материалам VII международной научно-практической конференции. В 5-ти частях. – 2018. – С. 223–227.
30. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
31. Щипулина, П.И. Обучение и повышение квалификации персонала в условиях развития цифровой экономики / П.И. Щипулина // В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста Москва, – 2018. – С. 115–122
32. Barron, J., Berger, M., Black, D. How Well Do We Measure Training? / Barron J., Berger M., Black D. // Journal of Labor Economics. – 1997. – № 15(3). – P. 507-528.
33. Hansson, B. Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey / Hansson B. // Personnel Review. – 2007. – № 36(2). – P. 311-331.
34. . Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. The learning Company: 2 nd end / Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. – Maidenhead : McGraw-Hill, 1997. – 382 p
35. Sveiby, K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets / Sveiby K. E. – San Francisco : Berrett-Koehler Inc., 1997. – 220 p.
36. Thomas, N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues» / Thomas N. Training and Development in Ireland. – Cengage Learning EMEA, 1995. – 298 p.