

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

На тему Совершенствование управления обучением персонала торговой
организации

Обучающийся

Н.А. Крестьянинова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

кандидат педагогических наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2024 г.

Аннотация

Выпускная квалификационная работа, на тему «Совершенствование управления обучением персонала торговой организации», выполнена студентом Крестьянинова Н.А.

Руководитель работы – кандидат педагогических наук, доцент Л.Л. Кифа.

В бакалаврской работе рассмотрены общенаучные подходы в обучении персонала. Проведен анализ системы развития сотрудников в организации и предложены мероприятия по улучшению системы обучения.

В первом разделе представлены фундаментальные модели и методы, применяемые в современном обучении персонала. Во втором разделе проведен анализ финансово – операционной деятельности компании и системы управления обучения кадров. В третьем разделе, на основе проведенного анализа, разработаны рекомендации по совершенствованию процессов управления обучением персонала организации, ООО «Интернет Решения».

Разработанные мероприятия, системы обучения персонала, будут актуальны не только для компании, ООО «Интернет Решения», но и для многих других организаций. Предложенные мероприятия, способствуют повышению эффективности работы сотрудников и достижению стратегических целей бизнеса.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы управления обучением персонала	6
1.1 Характеристика структуры системы обучения персонала	6
1.2 Модели и методы обучения персонала.....	8
1.3 Оценка процесса обучения персонала	14
2 Анализ хозяйственной деятельности и системы обучения персонала компании, ООО «Интернет Решения»	19
2.1 История развития компании	19
2.2 Организационная структура компании.....	20
2.3 Экономический анализ деятельности компании	27
2.4 Анализ процесса обучения персонала в компании.....	32
3 Совершенствование системы управления обучением персонала в компании, ООО «Интернет Решения»	42
3.1 Разработка предложений по устранению недостатков системы обучения персонала	42
3.2. Оценка экономического эффекта предложенных мероприятий	46
Заключение	50
Список используемой литературы	51
Приложение А Географическое расположение складов Ozon	54
Приложение Б Общие положения о персонале.....	55
Приложение В Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе.....	56
Приложение Г Обучение от работодателя.....	57
Приложение Д Методология установления ключевых показателей эффективности для работников	58

Введение

Сегодня, наблюдается большой интерес к теме обучения персонала в бизнес – среде. Это обусловлено стремительным развитием технологий и постоянным изменением рынка. Чтобы соответствовать современным требованиям, которые диктует внешний мир, организациям приходится внедрять инновационные идеи, в процессы управления. Мероприятия по обучению персонала, позволяют компаниям развивать нужные компетенции и навыки сотрудников, чтобы процессы бизнеса постоянно развивались и были конкурентоспособны на рынке. Кроме того, обучение сотрудников также влияет на их мотивацию. Персонал, который видит заинтересованность организации в их развитии, становится более лояльными к компании, имеет большую вовлеченность в бизнес – процессы, тем самым увеличивает производительность труда и эффективность ведения бизнеса. Изучение научных практик, по обучению персонала, их рассмотрение и анализ преимуществ и недостатков этих подходов, помогает составить полное представление о процессах развития персонала в организации.

Для закрепления теоретических знаний о предприятии, его структуре и процессах управления обучением персонала, для рассмотрения, была выбрана организация ООО «Интернет Решения».

Целью работы является приобретение профессиональных навыков и компетенций, углубление теоретической подготовки, в результате анализа организационно-управленческой деятельности предприятия и системы обучения персонала, включая ее подсистемы.

В ходе работы предусмотрено освоение компетенций, которые помогут эффективно внедрять и реализовывать программы обучения для сотрудников, а именно анализ потребностей в обучении, знание методов обучения, оценка эффективности развития сотрудников, управление процессом обучения, знание современных технологий и инструментов управления обучением.

В соответствие с целью были поставлены следующие задачи:

Изучить учебно-методическую литературу, нормативно-правовые акты, регламентирующих деятельность предприятия, и другие документы, необходимые для выполнения задач практики. Провести анализ организационной структуры управления организации и провести ее описание.

Изучить процедуры и организационные документы, в которых регламентированы: существующие подходы к обучению персонала в организации, процессы администрирования обучения персонала, с целью выявления областей для улучшения. Провести анализ эффективности обучения и развития сотрудников.

В результате работы планируется выявить слабые стороны системы управления обучением персонала компании, а также предложить рекомендации по устранению этих недостатков.

Объектом исследования является организация, ООО «Интернет Решения». Предметом исследования выступает процесс управления обучением персонала в организации.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение и список использованных источников. В первом разделе рассмотрены теоретические подходы к управлению обучением персонала. Во втором разделе проведен анализ организационно – экономических характеристик организации и текущего состояния системы обучения. В третьем разделе предложены рекомендации по совершенствованию подходов, в области обучения сотрудников.

1. Теоретические основы управления обучением персонала

1.1 Характеристика структуры системы обучения персонала

«Обучение персонала – это планомерный процесс передачи работникам знаний, умений и навыков со стороны опытных, квалифицированных специалистов, руководителей, преподавателей» [2].

Обучение персонала, как систематизированный процесс, имеет долгую историю развития. Ранее, этот процесс имел вид передачи знаний, от одного поколения людей другому. Это могло быть обучение различным ремеслам, медицине, богословию. С развитием общества и его индустриализацией, возникла потребность в людях с определенными навыками и компетенциями.

В начале двадцатого века, произошли значительные изменения в подходах к обучению персонала. Американский инженер, Фредерик Тейлор, разработал основы научной организации труда, которые акцентировали внимание на оптимизации труда и повышении производительности. Тейлор предложил проводить обучение персонала, с использованием научных методов для улучшения их навыков и повышения эффективности труда.

Многие компании взяли на вооружение концепции Тейлора и стали разрабатывать собственные программы. Это привело к улучшению профессиональных навыков работников и вовлеченности в рабочий процесс.

После второй мировой войны, обучение персонала, стало еще более актуальным, из-за необходимости восстановления экономики и быстрого освоения новых технологий. Возникли первичные программы корпоративного обучения, специализирующиеся на повышении квалификации и адаптации работников.

С развитием информационных технологий, в конце двадцатого и начале двадцать первого века, процесс обучения персонала продолжил развиваться. Это время характеризуется внедрением интернет – программ, мобильных и дистанционных приложений, что сделало обучение более

доступным и эффективным. Применение новых методик обучения персонала, повысило интерес и вовлеченность сотрудников в образовательный процесс.

Таким образом, обучение персонала, прошло долгий путь от простой передачи знаний, до современного системного подхода. Развитие процесса обучения персонала, отражает не только изменения в потребностях экономики, но и в общественных ожиданиях, связанных с профессиональным развитием людей.

Сегодня, «система обучения персонала представляет собой многоуровневый, заранее спланированный и последовательный цикл мероприятий, который направлен на поддержание и развитие профессиональной квалификации сотрудников в соответствии со стратегическими и текущими задачами компании» [3]. Важность этого процесса очевидна, так как от уровня компетенций сотрудников непосредственно зависит эффективность функционирования организации.

Обучение сотрудников организации направлено на достижение определенных целей, а именно:

- повышение квалификации и компетенций сотрудников;
- снижение текучести кадров;
- уменьшение рисков и ошибок в работе персонала;
- улучшение корпоративной культуры.

Процесс обучения персонала представляет собой определенную последовательность действий, которой желательно придерживаться, чтобы обучение было эффективно. Представим данный процесс в таблице 1. Данная последовательность, включает в себя постановку целей, которые преследует организация при развитии персонала, выявление потребностей в обучении сотрудников, разработку, внедрение и оценку эффективности образовательных программ.

Таблица 1 – План по развитию персонала в организации

Действие	Описание действия
Определение целей обучения	Выявление потребности в обучении персонала
Составление бюджета для процесса	Определение финансовых ресурсов, выделяемых на обучение
Выявление потребности в обучении	Определение пробелов в знаниях у сотрудников
Разработка обучающих программ	Определение методов обучения и создание образовательных программ
Проведение обучения	Проведение мероприятий, в соответствии с разработанной программой
Оценка эффективности обучения	Разработка и применение метрик, для оценки результатов обучения
Корректировка и улучшение программ	Внесение изменений в программу обучения

Данная схема в плане обучения персонала, способствует развитию навыков и знаний сотрудников, улучшает общую производительность труда, выявляет недочеты системы и помогает их исправлять.

1.2 Модели и методы обучения персонала

Процесс обучения персонала, предполагает использование подходящих моделей и методов, которые соответствуют целям образовательной программы и особенностям организации.

Существует много способов классификации методов обучения сотрудников, но чаще всего выделяют несколько ключевых категорий, в зависимости от факторов, которые влияют на выбор образовательного процесса (Таблица 2).

Таблица 2 – Классификация методов обучения персонала организации по направленности действия

Способ классификации	Характеристика
По характеру обучения	Обучение новых сотрудников Обучение в рамках имеющейся специальности Получение новой специальности
Способ обучения	Внутреннее (на рабочем месте) Внешнее (обучение вне рабочего места)
По длительности обучения	Ускоренное Нормативное Длительное Непрерывное
По количеству учеников	Коллективное Частное
По стандартизации обучения	Без получения документа об образовании Формальное (с получением документа)

«Представленная классификация, помогает систематизировать, различные методы обучения по типам, что упрощает разработку обучающих программ и проведение анализа системы развития персонала» [20].

В организациях, можно выделить три основных способа в обучении персонала, а именно:

- обучение вновь нанятых сотрудников;
- получение новой специальности работником, в связи со сменой деятельности;
- обучение, направленное на получение более обширных знаний и навыков, в рамках имеющейся профессии.

Обучение также бывает на рабочем месте и вне рабочего места, что представляет собой два подхода к развитию сотрудников, в зависимости от места проведения обучающих мероприятий.

Обучение персонала на рабочем месте, осуществляется непосредственно в процессе рабочей деятельности. Обучение вне рабочего места, «проводится в сторонних учебных организациях – образовательных, учебных и бизнес – центрах, тренинговых и консалтинговых компаниях» [4].

По срокам обучения, выделяют краткосрочное обучение, что представляет собой программы, которые занимают нескольких часов или дней, включая тренинги, семинары и среднесрочное, где обучение длится от нескольких недель, до нескольких месяцев и может включать курсы, для углубленного изучения конкретных навыков либо программы наставничества, в рамках корпоративного развития.

Также выделяют долгосрочное обучение, которое охватывает учебные программы, продолжительностью от нескольких месяцев до нескольких лет, включая стандартизированное образование и профессиональную подготовку», может проводиться в рамках высших учебных заведениях по программам аспирантуры или магистратуры.

Непрерывное обучение, подразумевает постоянное обновление и совершенствование знаний и навыков, на протяжении всей карьеры сотрудника, осуществляющееся через различные форматы.

Индивидуальное обучение представляет собой процесс, в ходе которого развитие сотрудников осуществляется в персональном формате, позволяя им сосредоточиться на своих образовательных интересах и работать в удобном для них темпе.

Групповое обучение основывается на взаимодействии нескольких человек, что способствует обмену знаний, общению и формированию командного духа.

Оба подхода, имеют свои преимущества: индивидуальное обучение позволяет более глубоко проработать конкретные темы и навыки, тогда как групповое обучение способствует развитию навыков сотрудничества и повышает эффективность работы в команде.

Формальное и неформальное обучение, представляют собой два подхода к образовательному процессу.

Формальное обучение, включает в себя структурированные образовательные программы, такие как официальные курсы, программы подготовки и сертификаты, и часто сопровождается экзаменами и итоговыми оценками.

В отличие от этого, неформальное обучение, происходит вне традиционной образовательной среды. Оно включает тренинги, семинары и мастер-классы, которые могут проводиться как в рамках организации, так и вне рабочей среды.

Представленные направления обучения, представляют собой, множество подходов к развитию персонала. Практические подходы и техники, с помощью которых производится непосредственный процесс образования сотрудников – это методы обучения.

Они рассмотрены в таблице 3.

«Выбор типов и методов обучения зависит от целей организации, потребностей сотрудников и специфики выполняемых задач» [6]. Эффективное обучение и развитие персонала предполагает использование комбинированного подхода, который учитывает множество факторов и позволяет достичь наилучших результатов. В зависимости от направленности обучения, целесообразно выбирать соответствующие модели развития персонала.

Модели обучения персонала, представляют собой структурированные подходы к проведению обучающих мероприятий. Каждая модель имеет свои особенности, преимущества и недостатки и может быть адаптирована под конкретные нужды бизнеса.

Таблица 3 – Классификация методов обучения персонала

Критерий классификации	Метод обучения	Описание метода
Теоретические методы	Лекция, семинар, консультация	Передача информации, с акцентом на основные идеи и концепции обучения
Практические методы	Тренинг, стажировка, мастер – классы	Практическое обучение, на рабочем месте, что позволяет приобрести навыки в реальных условиях
Информационные методы	Онлайн – курсы, вебинары	Обучение с использованием онлайн–платформ и курсов
Игровые методы	Деловые игры, ролевые игры	Обучение, при помощи моделирования различных ситуаций
Обучение на основе проектов	Кейс – метод, групповая работа	Рассмотрение реальных ситуаций и разработка решений
Адаптивное обучение	Персонализированные курсы, применение искусственного интеллекта и алгоритмов	Применение программ, которые подстраиваются под уровень знаний и скорость обучения

Рассмотрим несколько наиболее известных моделей обучения персонала:

Модель 70:20:10.

Модель предполагает, что «70% знаний сотрудники получают на практике (через опыт), 20% – через взаимодействие с другими (обратная связь, наставничество), и 10% – через формальное обучение (курсы, семинары)» [21]. Наиболее известным исследователем модели 70:20:10, считается ученый Чарльз Дженнингс, сейчас модель иногда называют по его фамилии – моделью Дженнингса. Концепция модели подчеркивает, что сотрудник больше знаний получает в процессе опыта и общения, чем от формализованного обучения.

Плюсы модели, включают практическое применение знаний, социальное обучение для обмена опытом, гибкость в адаптации к стилям обучения и экономичность за счет снижения затрат на формальные программы.

Минусы – отсутствие четкой структуры, сложности в оценке качества обучения, зависимость от корпоративной культуры и необходимости поддержки руководства, а также риск игнорирования формального обучения.

«Модель ADDIE – это пошаговый процесс, состоящий из пяти этапов: анализ (Analysis), проектирование (Design), разработка (Development), внедрение (Implementation) и оценка (Evaluation)» [7]. (Рисунок 1). Каждый этап строится на предыдущем, обеспечивая комплексный подход к обучению. Модель проектирования систем обучения ADDIE, была разработана для вооруженных сил США и ныне широко используется для онлайн-курсов. «Гибкость модели позволяет применять ее как для индивидуального, так и для традиционного обучения, обеспечивая структурированную программу с постоянной обратной связью и возможностью корректировки. Хотя ADDIE линейный и ресурсозатратный процесс, она остаётся востребованной в разработке тренингов и учебных курсов» [8].



Рисунок 1- Модель проектирования систем обучения ADDIE

Модель Колба - основана на теории экспериментального обучения и включает четыре этапа: конкретный опыт (Concrete Experience), отражение (Reflective Observation), концептуализация (Abstract Conceptualization), активное экспериментирование (Active Experimentation).

Данная модель, была разработана и опубликована в 1984 году, американским теоретиком в обучении взрослых, Дэвидом Колбом. Цикл Колба, подходит для обучения, в котором важен практический опыт и возможность экспериментов, используется в тренингах, направленных на развитие навыков и опыта.

Преимущества модели Колба, заключаются в ее практичности, акценте на осмыслении опыта и возможностях применения в различных образовательных методах обучения. Она также объединяет теорию и практику.

Однако есть и недостатки модели – это трудности в реализации всех этапов в обучении и размытость границ между этапами, а также различия в восприятии у разных учащихся.

Каждая из перечисленных моделей, имеет сильные и слабые стороны, и эффективность применения той или иной модели, зависит от целей обучения, особенностей сотрудников и культуры организации. Важно правильно выбирать модель, основываясь на потребностях бизнеса и задачах, которые необходимо решить через обучение.

1.3 Оценка процесса обучения персонала

Программы обучения сотрудников, внедряются в организации с определенными целями, а именно – это повышение компетенций сотрудников, быстрая адаптация к производственной среде, снижение уровня текучести кадров в организации, а также повышение производительности труда. Для понимания, насколько успешно достигаются эти цели, и какие

выгоды приносят бизнесу, применяют оценку эффективности обучения персонала.

Существует несколько методов оценки образовательных программ, применяемых в процессе обучения сотрудников. К традиционным методам оценки эффективности обучения сотрудников относят наблюдение, статистический анализ, метод экспертных оценок, тестирование и другие подходы. Однако, особое внимание следует уделить нетрадиционным методам оценки, таким как, методика Дональда Киркпатрика – Джека Филлипса, метод бипараметрической оценки, а также метод оценки эффективности обучения в рамках ключевых показателей, таких как СПС (Balanced Scorecard) и KPI (ключевые показатели эффективности).

«Модель Киркпатрика – Филлипса – это система оценки результатов обучения, состоящая из четырех уровней, а именно реакция (Reaction), обучение (Learning), поведение (Behavior), результаты (Results)» [22]. Структура модели разработана Дональдом Кирпатриком в 1959 году и дополнена Джеком Филлипсом. Рассмотрим уровни модели более подробно.

Первый уровень – реакция (Reaction). На данном уровне проводится оценка удовлетворенности участников обучением. Методы оценки включают в себя опросы, анкеты, обратную связь от участников.

Второй уровень оценки – обучение (Learning). На этом уровне оценивается изменение знаний, навыков и установок. Оценка производится с помощью тестов, практических экзаменов, кейс–стадий или симуляций.

Третий уровень – поведение (Behavior). Этот уровень измеряет применение изученного материала на практике. Для оценки поведения, используют наблюдение за работой участников, опросы и интервью, анализ изменений в производительности до и после обучения.

И четвертый уровень – результаты (Results). «На этом уровне оцениваются результаты и влияние обучения на организацию в целом. Оценка включает в себя измерение таких критериев, как повышение производительности и качества работы (KPI), улучшение показателей

безопасности, снижение текучести кадров, финансовые результаты и рентабельность инвестиций (ROI)» [24], например, в формуле (1)

$$\text{«ROI} = \frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\% \quad (1)$$

где Доход от обучения» [24] - финансовая выгода или результаты, которые организация получила благодаря обучению сотрудников.

Затраты - общие расходы, связанные с обучением.

Модель Кирпатрика – Филлипса, имеет как плюсы, так и минусы. К плюсам относятся структурированность, позволяющая четко выделять уровни оценки, комплексный подход, охватывающий различные аспекты обучения, практическое применение, связующее обучение с бизнес – результатами и универсальность, позволяющая применять модель в различных отраслях.

Минусы включают, сложность оценки некоторых уровней, особенно результатов, субъективность восприятия, временные затраты, необходимые для полноценной оценки каждого уровня и недостаток акцента на внешние факторы, влияющие на результаты. «Модель Кирпатрика – это полезный инструмент для оценки эффективности обучающих программ, позволяющий организациям понять влияние обучения на участников и на организацию в целом» [25].

Суть метода бипараметрической оценки, предложенного Мак Ги, заключается в измерении эффективности системы обучения персонала с помощью методологии чистого экономического эффекта. Он рассчитывается, как разница между экономическим результатом и затратами на его осуществление, формула 2.

$$E = C_p - C_z, \quad (2)$$

где E – чистый экономический эффект

C_p – стоимость результата бизнес-процесса после обучения

C_z – стоимость затрат на обучение персонала

Определение значения чистого экономического эффекта, дает возможность сопоставить результаты деятельности, связанной с обучением, с затратами на обучение.

Эффективность обучения персонала, можно также измерить с применением системы сбалансированных показателей или СПС (Balanced Scorecard).

СПС — это метод оценки, который помогает организациям увидеть свою деятельность, через четыре основные перспективы: финансовую, управленческую, обучение и рост.

В обучении персонала, СПС позволяет определить, каким образом обучающие мероприятия способствуют достижению стратегических целей компании. Для оценки влияния обучения на эффективность внутренних процессов и финансовые результаты, применяют ключевые показатели эффективности (KPI). В обучении, KPI могут измерять уровень усвоения знаний, применение навыков на практике, улучшение производительности труда, а также влияние на индивидуальные и командные результаты.

Эти показатели позволяют организациям оценивать, как обучение способствует достижению бизнес – целей.

Применение рассмотренных методов оценки, зависит от целей обучения, особенностей сотрудников и культуры организации. Важно правильно выбирать метод анализа, основываясь на потребностях бизнеса и задачах, которые необходимо решить через обучение. Использование комбинации моделей, может привести к более гибкому и эффективному обучению персонала.

В первом разделе бакалаврской работы, были рассмотрены теоретические основы понятия обучения персонала. Представлены классификации направлений и методов, предложены модели обучения персонала, такие как модель ADDIE, модель Чарльза Дженнингса. Рассмотрены современные подходы, в оценке эффективности образовательных программ. Все это обусловлено, возможностью интеграции современных подходов в обучении персонала, в управленческую структуру организации.

2 Анализ хозяйственной деятельности и системы обучения персонала компании, ООО «Интернет Решения»

2.1 История развития компании

Компания, ООО «Интернет Решения» – предприятие, которое является одним из юридических субъектов холдинга Ozon (Ozon Holdings PLC). В дальнейшем, примем наименование ООО «Интернет Решения» и Ozon, как равнозначные, так как организация владеет большей частью активов холдинга.

История развития компании началась в 1998 году с образования книжного интернет – магазина. «Торговое название компания приобрела тогда же, по сходству произношения со своим прототипом – Amazon. Организация быстро завоевала популярность и спустя несколько лет уже осуществляла доставку в 400 городов, а также увеличила ассортимент товаров на своём сайте, где кроме книг была представлена издательская продукция на английском языке, CD-диски и DVD-фильмы. В 2001 году оборот магазина составил 1,3 млн. долларов» [5]. В 2006 году, компания основала свой первый распределительный центр в Твери, а годом позже запустила сервис для путешествий Ozon Travel. С 2014 по 2020 годы компания пережила крупный рост и перешла к модели полномасштабного маркетплейса. С 2021 года Ozon начинает торговлю на бирже NASDAQ и выходит на зарубежные рынки Белоруссии, Казахстана, Киргизии, Армении, Китая и Турции.

В настоящее время, Ozon является одной из ведущих онлайн–платформ и наиболее узнаваемым брендом в сфере электронной коммерции в России. Электронная коммерция (Е – commerce) – предпринимательская деятельность, связанная с распространением, рекламированием, продвижением и продажей услуг или товаров через Интернет. Е – commerce – это то не только интернет-магазины и маркетплейс, но также и прием

коммунальных платежей, оплата штрафов в сети, онлайн–кинотеатры и стриминговые платформы, предоставляющие доступ к контенту на платной основе — все это относится к электронной коммерции.

Миссия компании, ООО «Интернет Решения», заключается в стремлении преобразить российскую розничную торговлю, предлагая потребителям широчайший ассортимент продуктов, самые выгодные цены и условия, а также максимальное удобство совершения покупок онлайн среди всех российских операторов электронной коммерции, при этом помогая продавцам добиваться больших результатов в бизнесе.

2.2 Организационная структура компании

Группа предприятий Ozon, включает в себя различные направления деятельности, такие как Ozon Marketplace, Ozon Коммерция, Ozon Фулфилмент, Ozon Fresh, Ozon Fintech, Ozon Travel, Ozon Global, Ozon СНГ, дирекция клиентского опыта, корпоративное развитие и финансы, поддержка бизнеса, Ozon Tech [9]. Вследствие того, что предприятие имеет структуру холдинга и представлено большим количеством подразделений, партнеров и поставщиков, организационная структура компании представлена сетью.

«Сетевая организационная структура предприятия представляет собой совокупность взаимодополняющих организаций, которые взаимодействуют на долгосрочной основе в рамках хозяйственной деятельности. Она характеризуется, общими экономическими интересами и рыночными стратегиями, направленными на расширение экономического пространства, эффективное использование и воспроизводство территориального потенциала, что обеспечивает высокую устойчивость, эффективность и конкурентоспособность деятельности» [19]. Сетевая компания представляет собой гибридную модель, которая сочетает в себе элементы четырех предыдущих типов структур: линейной, функциональной, дивизионной и матричной. Эта организационная форма, характеризуется высокой гибкостью

и адаптивностью. «В рамках сетевой структуры, акцент ставится на инновации и сотрудничество, что способствует быстрому реагированию на изменения рынка и эффективному использованию внешних ресурсов. Она включает в себя кросс – функциональные команды и формирует стратегические партнерства, что позволяет снизить издержки и повысить уровень инновационности. Однако, несмотря на свои преимущества, сетевая структура также сталкивается с управленческой сложностью, рисками зависимости от партнеров и проблемами контроля качества. В целом, эта модель наиболее эффективна в высокотехнологичных отраслях, где критически важна скорость и адаптивность» [18].

Рассмотрим более подробно организационную структуру предприятия ООО «Интернет Решения». Укрупнено, в структуре компании можно выделить несколько групп, ответственных за функционирование отдельных направлений бизнеса. В таблице 4, представим классификацию объединений сети Ozon и численность персонала этих групп.

Таблица 4 – Классификация групп компании Ozon

Объединение	Численность сотрудников, человек
Ozon Управляющая компания	11 633
Ozon Fresh	5 600
Ozon Fulfillment	23 413
Ozon Fintech	1 367
Ozon Holdings PLC	7
Итого	42 020

Представленная численность персонала является штатной, то есть это сотрудники, имеющие трудовые договорные отношения с компанией ООО «Интернет Решения». Кроме того, в каждой группе часть процессов передана аутсорсинговым компаниям и другим юридическим лицам. Они

предоставляют услуги по подбору персонала, транспортной логистике, продаже и закупке товара, маркетингу, аудиту, клинингу и др. Число таких компаний, может расширяться по мере необходимости и сокращаться, если их услуги в данный момент не нужны.

Объединения организации, также классифицируют по территориальному присутствию на кластеры. «Кластер (англ. «cluster») — это группа географически соседствующих, взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций определённой сферы, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [16]. В России и странах СНГ, выделяют 13 кластерных групп компании Ozon (Приложение А, рисунок А.1).

Во главе всех объединений организации стоит Директорат. Он играет главную роль в системе корпоративного управления компании и выполняет руководство ее деятельностью. Директорат представлен Советом директоров, который «проводит регулярные заседания и строит свою работу так, чтобы обеспечить эффективное выполнение своих функций. В состав Совета директоров входят девять членов, включая четырех независимых директоров, четырех неисполнительных директоров и одного исполнительного директора» [10].

«По предложению руководства совета было сформировано три комитета: комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям и комитет по назначениям. Комитет по аудиту и комитет по назначениям состоят исключительно из независимых директоров. Комитет по вознаграждениям состоит из трех независимых директоров, один из которых выступает в качестве председателя, и двух неисполнительных директоров» [1].

«С апреля 2022 года, в группе OZON, отсутствует позиция главного исполнительного директора. Руководство, компанией Ozon, осуществляет наблюдательный совет. Наблюдательный совет входит в укрупненную группу Ozon - Управляющая компания. Его состав состоит из ключевых представителей команды топ-менеджмента организации. Коллегиальный

орган, утверждает стратегические решения по развитию групп и управлению операционной деятельностью, простым большинством голосов» [11]. В таблице 5, представлена структура наблюдательного совета организации.

Таблица 5 – Структура наблюдательного совета компании Ozon

Советник	Дирекция по корпоративному развитию и финансам
	Дирекция по правовым вопросам
	Ozon Fulfillment
	Ozon СНГ, Ближний Восток и Азия
	Ozon Tech
	Дирекция по организационному развитию
	Дирекция безопасности
	Департамент внутреннего контроля и аудита
	Департамент GR
	Ozon Fresh
	Ozon Global
	Дирекция клиентского опыта
	Дирекция по рекламе и монетизации
	Департамент по B2B–маркетингу и бизнес – коммуникациям
	Ozon Fintech
	Ozon Travel

Управление и организационная деятельность, в группах компании, выстроена по матричному принципу. Матричная организационная структура — это модель управления, в которой сотрудники подчиняются двум или более руководителям, например, по функциональным и проектным направлениям. Рассмотрим этот тип управления более подробно, на примере подразделения управления персоналом или HR, которое входит в более крупное объединение – Дирекция по организационному развитию. Главой службы является директор по персоналу. Функциональные подсистемы представлены направлениями по подбору персонала, развития и обучения

персонала, кадрового администрирования, отделом Ozon Community. При матричной организационной структуре, между отделами присутствуют как горизонтальные, так и вертикальные связи. Подсистемы компании работают по своим направлениям, но могут обращаться к другим для получения необходимых ресурсов или информации. Сотрудников из разных отделов могут объединять, для работы над конкретными проектами под руководством кросс – функционального руководителя, что обеспечивает гибкость и быстрое реагирование на изменения. Схема взаимодействия подразделений службы HR компании представлена на рисунке 2.

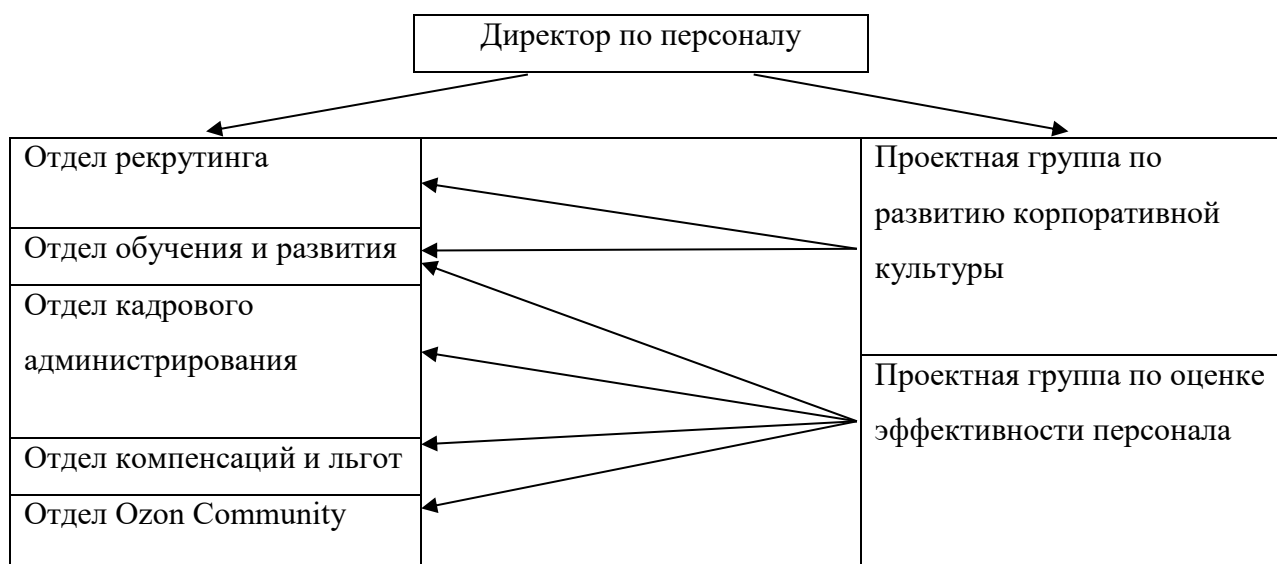


Рисунок 2 – Матричная система HR службы компании Ozon

Структура подсистем также имеет вертикальную иерархическую ветвь подчиненности (Рисунок 3). Высший уровень управления представлен директором по персоналу или HR-директор, который отвечает за стратегию управления персоналом и формирует общую политику в организации. Средний уровень управления включает руководителей различных подразделений управления персоналом, таких как рекрутинг, обучение и развитие, компенсации и льготы, управление производительностью. Они курируют определенные функции и управляют командами. Низший уровень управления – это специалисты по каждому направлению, которые

выполняют непосредственные задачи, такие как отбор кандидатов, обучение сотрудников и администрирование льгот. Такая иерархия, помогает обеспечить четкость в распределении обязанностей и полномочий, а также эффективное взаимодействие между различными уровнями управления.

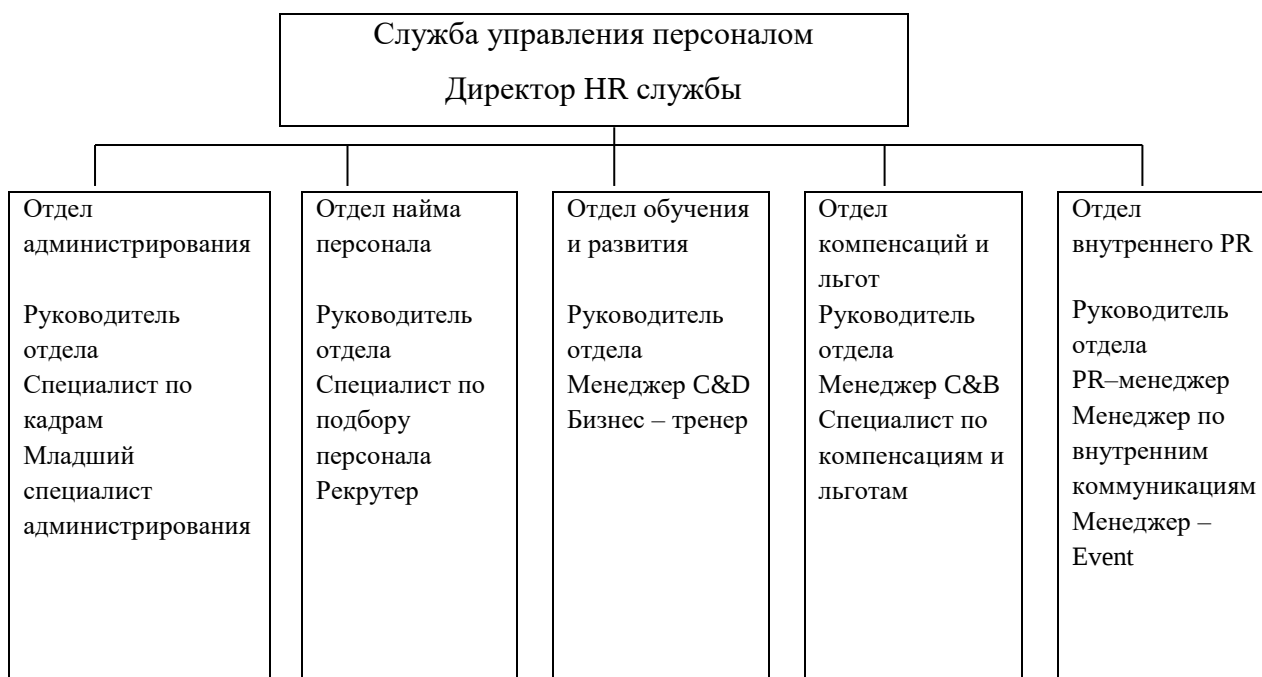


Рисунок 3 – «Структурная схема подразделения управления персоналом» [12]

Подразделение по управлению персоналом (HR) выполняет множество функций, которые охватывают весь жизненный цикл сотрудника в организации.

Основная деятельность отдела, включает в себя подбор и найм персонала, что подразумевает разработку профилей вакансий, проведение собеседований и оформление документов для приема на работу, адаптацию и интеграцию новых сотрудников, включая организацию обучающих программ. Важной частью деятельности является обучение и развитие, где специалисты проводят анализ потребностей в обучении и разрабатывают программы повышения квалификации. Подразделение также занимается оценкой и управлением производительности персонала. Это включает в себя, проведение аттестаций и разработку KPI, а также ведение отчетности по

производительности. Управление компенсациями и льготами включает определение конкурентоспособности зарплат и управление системой бонусов. Кадровое администрирование осуществляет учет трудовых книжек и личных дел, а также ведет отчетность по персоналу и расчету заработной платы.

Кроме того, служба HR работает с корпоративной культурой и внутренними коммуникациями, поддерживая корпоративные ценности и организуя мероприятия для сплочения команды. Управление талантами и преемственностью, позволяет выявлять и развивать ключевых сотрудников, а также планировать преемственность на ключевые позиции. Важно и участие отдела в стратегическом планировании, так как позволяет согласовать цели, которые преследует подразделение, с общими планами компании.

Для эффективной работы подразделения применяются различные документы, которые предписывают условия для общей деятельности отдела. «К ним относятся положение о подразделении по управлению персоналом», которое определяет цели, функции и задачи отдела, а также должностные инструкции для сотрудников, описывающие их обязанности и ответственность [13] (Приложение Б, рисунок Б.1). Политики и процедуры, такие как политика подбора и найма, политики обучения и оценки производительности, регламентирующие соответствующие процессы. (Приложение В, рисунок В.1). Трудовые договоры и соглашения, определяют права и обязанности сторон, а инструкции по охране труда обеспечивают безопасность работников. Кроме того, производится «процесс создания итоговых отчетных документов, которые отражают ход выполнения планов по обучению, развитию и оценке производительности» [14]. Все эти функции и документы, в совокупности создают основу, для эффективной работы подразделения по управлению персоналом в организации.

2.3 Экономический анализ деятельности компании

Анализ финансовой и операционной деятельности компании, является необходимым инструментом оценки эффективности бизнеса, выявления его сильных и слабых сторон, а также возможностей для роста и оптимизации. Для более полного понимания, масштаба анализа экономической деятельности предприятия, представим краткую справку о деятельности бизнес – организации, ООО «Интернет Решения», в таблице 6.

Компания ООО «Интернет Решения» демонстрирует устойчивую финансовую базу и сильные позиции на рынке, благодаря своей структуре и разнообразию видов деятельности. С уставным капиталом в 916 млн. рублей, а также значительными инвестициями учредителей, на пример как ООО «Озон Холдинг» (98,02%; 898 млн. руб.), компания располагает ресурсами, для успешного функционирования в области интернет – торговли. Кроме того, организация активно развивает сопутствующие направления, такие как логистика и финансовые услуги. Это разнообразие не только позволяет компании эффективно адаптироваться к изменениям на рынке, но и создает дополнительные возможности для оптимизации бизнес-процессов.

Таблица 6 – Краткая характеристика деятельности организации, ООО «Интернет Решения»

Генеральный директор	Гейль Александр Владимирович, с 25 апреля 2023 г.
Возраст	24 года
Место нахождения	123112, г. Москва, наб. Пресненская, д. 10, помещ. I эт 41 ком. 6
ИНН	7704217370
КПП	770301001
ОГРН	1027739244741 24.09.2002
ОКПО	55185357
Уставный капитал, рублей	916184837 (31.03.2022)

Продолжение таблицы 6

Генеральный директор	Гейль Александр Владимирович, с 25 апреля 2023 г.
Основной вид деятельности	«47.91.2 Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети интернет» [15]
Учредители (участники) ООО «Интернет Решения»	ООО «Озон Холдинг» (98,02%; 898 млн. руб.) ООО «Интернет Логистика» (0,99%; 9,1 млн. руб.) Ozon Holdings (Республика Кипр) (0,99%; 9,1 млн. руб.)
Кем владеет	ООО "Озон Капитал" (1%; 7,1 млн. руб.) ООО "Озон Технологии" (1%; 100 тыс. руб.) ООО "О – Курьер" (1%; 50 тыс. руб.) ООО МКК "Озон Кредит" (1%; 7,5 млн. руб.) ООО "Озон Орд" (49%; 98 млн. руб.)

В результате такого взаимосвязанного взаимодействия, различных юридических лиц, компания ООО «Интернет Решения», имеет конкурентные преимущества, которые способствуют её долгосрочному росту и успешной позиции, в быстроразвивающемся сегменте электронной торговли.

Далее рассмотрим более подробно, основные организационно – экономические показатели организации, ООО «Интернет Решения», и представим их в таблице 7. Такие показатели организации представляют собой важные характеристики, которые дают представление о её структуре, эффективности работы и финансовом состоянии, позволяют комплексно оценивать текущую деятельность компании, выявлять сильные и слабые стороны (Приложение В, рисунок В.1).

Таблица 7 – «Основные организационно-экономические показатели деятельности, ООО «Интернет Решения» за 2021- 2023 гг.» [8]

Показатели	2023 г.	2022г.	2021 г.	Изменение			
				2023-2022гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, млн. руб.	424291	277115	178215	147176	53,12	98900	55,54
Себестоимость продаж, млн. руб.	379849	244424	188827	135432	55,48	55597	29,42
Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	44442	32691	10612	11751	35,94	22079	207,01
Операционные расходы, млн. руб.	32755	44149	58856	-946	-4,77	8287	71,83
Не операционные расходы, млн. руб.	8243	13013	2079	-4769	-36,66	10934	525,8
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	42532	58254	56782	-15772	-26,97	472	0,83
Чистая прибыль, млн. руб.	42532	58254	56782	-15722	-26,97	1472	2,59
Основные средства, млн. руб.	73414	55754	28345	17660	31,66	27409	96,79
Оборотные активы, млн. руб.	276908	154903	9634	122005	78,76	145296	1501,8
Численность ППП, чел.	42020	37500	29650	4520	12,05	7840	26,46
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	101857	62402	16992	1700	48,57	3300	63,46
Производительность труда работающего, тыс. руб.	10098	6595	4241	2,7	36,54	1,38	22,94
Среднегодовая заработная плата рабочего, тыс. руб.	2424	1664	1416	63,33	45,67	20,67	17,54
Фондоотдача	5,78	4,97	6,29	0,81	16,33	-1,32	-20,99
Оборачиваемость активов, раз	1,53	1,79	18,50	-0,26	-14,53	-16,71	-90,89
Рентабельность продаж, %	10,03	21,03	31,85	-10,99	-52,15	-10,82	-33,98
Рентабельность производства, %	9,09	24,45	29,72	-15,36	-62,72	-5,27	-17,75
Затраты на рубль выручки	87,55	95,81	107,05	-8,26	-8,63	-11,24	-10,5

За последние три года, компания продемонстрировала значительные изменения в своих финансовых показателях. В 2023 году, выручка организации составила 424291 млн. руб., что на 53,12 % больше, чем в 2022

году (277115 млн. руб.), и на 138,3 % больше, по сравнению с 2021 годом (178215 млн. руб.). Рост выручки, связан с увеличением объема продаж и расширением клиентской сети, а также внедрение новых продуктов и услуг, что свидетельствует о положительной динамике бизнес – деятельности. Себестоимость продаж, также возросла на 55,48 % в 2023 году, достигнув 379849 млн. руб., по сравнению с 244424 млн. руб. в 2022 году и на 29,42 %, составив 188827 млн. руб. в 2021 году. Основными причинами роста себестоимости, стало повышение цен на сырье и материалы, а также увеличение объемов производства, для удовлетворения возросшего спроса. Это негативно сказалось на прибыли и рентабельности от продаж. Увеличение себестоимости на протяжении трех лет, привело к стабильному снижению показателей (Рисунок 4).

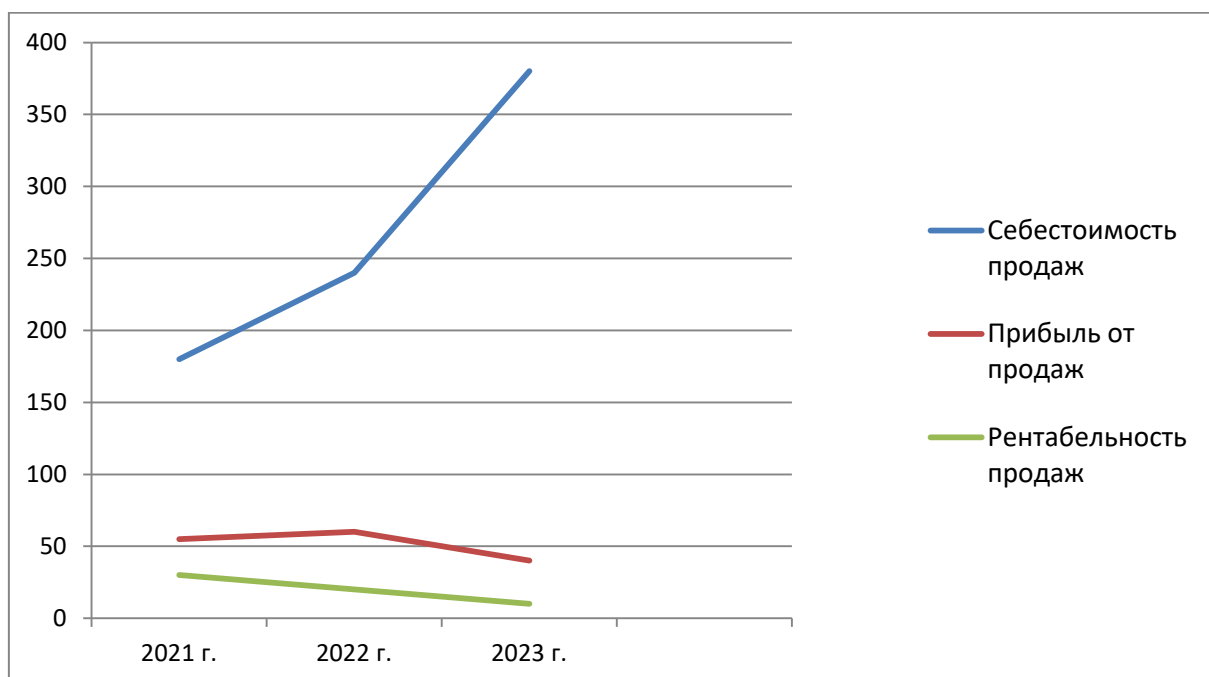


Рисунок 4 – График зависимости рентабельности и прибыли продаж, от себестоимости продаж

Операционные расходы и не операционные расходы, в 2023 году сократились на 4,77 % и 36,66 % соответственно, что связано с уменьшением

убытков от инвестиций и продаж. Это сокращение, указывает на улучшение финансового положения компании.

Показатели основных средств и оборотных активов, показали положительную динамику. Основные средства увеличились на 31,66 % в 2023 году, это показывает, что компания инвестирует средства в модернизацию и расширение производства. Оборотные активы также возросли на 78,76 %, что указывает на увеличение ликвидности и готовности компании к выполнению своих текущих обязательств.

Персонал компании за три года увеличился на 12,05 %, достигнув 42020 человек в 2023 году. Такой рост вызван увеличением объемов работы и потребностью в дополнительном персонале, для поддержания высокого уровня производительности. В то же время, фонд оплаты труда возрос на 48,57 %, что говорит о повышении заработной платы и улучшении условий труда для сотрудников, направленных на мотивацию и удержание кадров. Производительность труда в 2023 году составила 10 098 тыс. руб., что на 36,54 % выше значения 2022 года. Это свидетельствует о более эффективном использовании человеческих ресурсов компании. Важным индикатором является также рост средней годовой зарплаты до 2 424,0 тыс. руб., что на 45,67 % больше, чем в 2022 году и говорит о стремлении компании обеспечить своих сотрудников конкурентоспособной заработной платой.

В целом, несмотря на рост выручки, снижение показателей рентабельности продаж и прибыли, подчеркивают необходимость оптимизации себестоимости, а также эффективности управления, для улучшения финансового состояния компании. Высокие темпы прироста персонала организации, среднегодовой заработной платы и производительности труда, свидетельствуют о положительной динамике в управлении персоналом и неуклонном росте эффективности работы компании.

2.4 Анализ процесса обучения персонала в компании

Современное управление предприятием охватывает не только администрирование экономических аспектов, но и эффективное руководство человеческими ресурсами. Человеческий капитал представляет собой не только трудовые ресурсы, но и знания, опыт, навыки сотрудников. Сотрудники, обладающие разнообразными компетенциями, способны предлагать новые идеи и решения, что способствует инновациям.

Эффективная деятельность компании, ООО «Интернет Решения», в работе с персоналом признана партнерами, сотрудниками, соискателями и отмечена престижными премиями. На пример награда Forbes: золото в рейтинге лучших работодателей России (2023 г.), премия от компании Changellenge: самый привлекательный работодатель в сфере электронной коммерции (2023 г.), Head Hunter: входит в топ-20 крупнейших компаний с численностью от 5000 человек и топ-4 среди ИТ – работодателей.

Рассмотрим структуру персонала организации, выделив ключевые возрастные группы, а также проанализируем их распределение по основным направлениям деятельности. В компании, можно выделить три возрастные группы: до 30 лет, от 30 до 50 лет и старше 50 лет (Рисунок 5). Каждая из данных групп, имеет свои особенности и вносит определённый вклад в развитие организации. Значительную часть кадрового состава составляют сотрудники до 30 лет, 49 % от общего числа персонала. Это высокая доля сотрудников указывает на молодой состав организации, что позволяет внедрять новые идеи и подходы к работе. Данная группа также является основным источником инноваций и свежих взглядов, что особенно важно в условиях быстро меняющегося рынка. Однако, важно также учесть необходимость их обучения и наставничества, со стороны более опытных коллег. Группа сотрудников, в возрасте от 30 до 50 лет, составляют 47 % от общего числа персонала. Они выполняют ключевую роль в организации, так как включает в себя работников, с большим опытом и профессиональными

навыками, что способствуют достижению бизнес – целей. Сотрудники старше 50 лет, занимают лишь 3 % в общей структуре. Это подчеркивает недостаток опытных людей в команде и потребность в создании условий для дальнейшего трудоустройства и повышения квалификации пожилых работников. Хотя их количество незначительно, их опыт и знания могут быть бесценными для организации, особенно в области передачи знаний, более молодым поколениям.

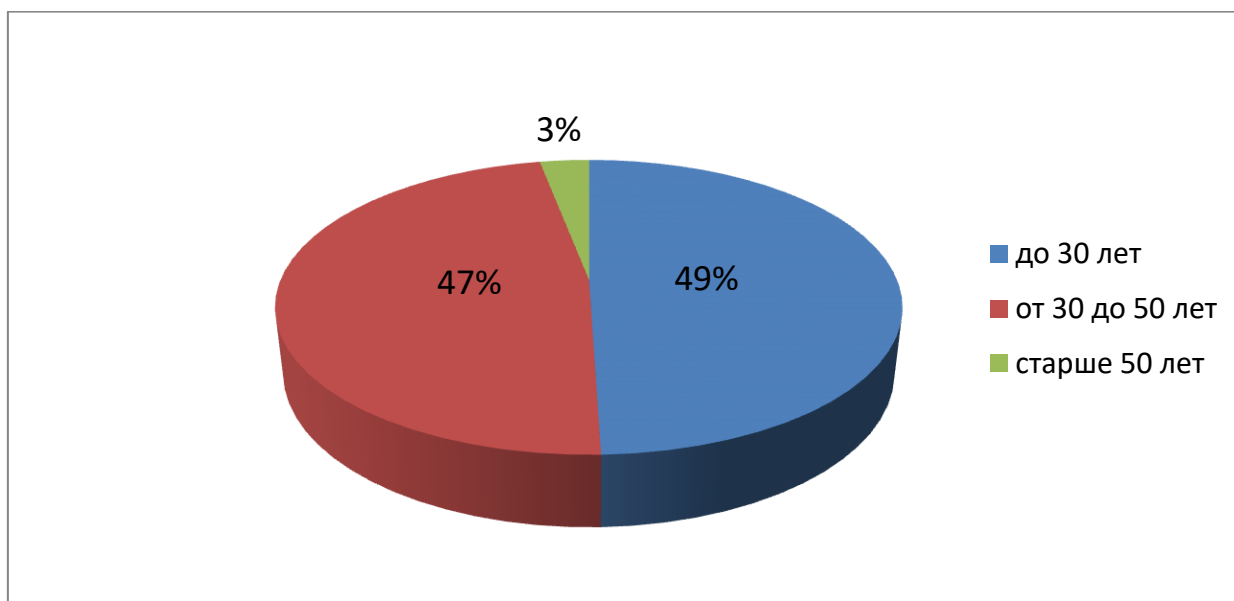


Рисунок 5 – Средняя штатная численность, по возрастным группам, %

Анализ распределения персонала, по основным направлениям деятельности показывает, что большая часть сотрудников сосредоточена на ключевых направлениях, таких как поставки и закупки, что составляет 75,5 %, от общей численности персонала (Рисунок 6). Это, в свою очередь, связано с направленностью деятельности компании, на рынке интернет – торговли. Важно, также развивать другие направления, такие как IT и маркетинг, чтобы поддерживать конкурентоспособность организации.



Рисунок 6 – Распределение персонала, по основным направлениям деятельности

Также, проанализируем количество сотрудников организации, по территориальному делению (Таблица 8).

Таблица 8 – Численность штатных сотрудников, в разбивке по регионам %

Территориальный элемент	Численность сотрудников, %
Москва и Московская область	48,2
Регионы РФ	51,8

Из данных таблицы наглядно видно, что большая часть персонала компании, сосредоточена в Москве и Московской области. В последнее время организация проводит политику децентрализации персонала, что приведет к возможности адаптировать стратегии и процессы, под специфические условия каждого региона, чтобы повысить общую конкурентоспособность предприятия. Уход от центрального контроля требует дополнительного обучения сотрудников на местах, чтобы они могли эффективно справляться с новыми обязанностями.

Обучение сотрудников является одним из главных элементов системы управления персоналом организации. В наше время, одной из главных угроз в бизнес – среде является быстрое устаревание технологий, что требует постоянного обновления навыков сотрудников для эффективного использования новых инструментов. Цифровизация и автоматизация производств, трансформируют профессии, что делает переобучение работников необходимостью. Глобализация рынка, усиливает конкуренцию, как со стороны местных, так и международных игроков, что делает обучение необходимым для формирования уникальных навыков.

Кроме того, изменения в законодательстве и требования к стандартам безопасности требуют от сотрудников актуальных знаний, сокращая риски правонарушений. Социальные и экономические изменения влияют на ожидания работников, особенно поколений Y и Z, которые ценят возможности профессионального развития. Без постоянного обучения, компании могут потерять талантливых сотрудников, что затрудняет набор и удержание квалифицированного персонала. В условиях этих угроз, обучение персонала становится не просто важным, а жизненно необходимым элементом, стратегии управления человеческими ресурсами. Организации, которые понимают значение этих вызовов и активно инвестируют в развитие своих сотрудников, имеют все шансы не только выжить, в условиях высокой неопределенности, но и добиться устойчивого роста и успеха в долгосрочной перспективе.

Компания, ООО «Интернет Решения», тоже учитывает важность развития сотрудников, нацеленное на развитие профессиональных компетенций, оптимизацию их работы и адаптацию к динамично меняющимся условиям рынка. Перед организацией, стоят определенные корпоративные цели при обучении персонала:

- обеспечение роста бизнеса, производится за счет повышения квалификации сотрудников, а именно обучение персонала новым видам и методам работы, и корпоративным стандартам;

- формирование единой корпоративной культуры, проводится за счет укрепления ценностей компании, среди сотрудников, что повышает уровень командного взаимодействия и лояльности;
- адаптация новых сотрудников, способствует быстрому введению новичков в рабочие процессы, чтобы они могли эффективно выполнять свои обязанности с первых дней работы.

Для достижения поставленных целей, компания применяет цикл элементов системы обучения персонала, которые можно структурировать по функционалу выполняемой деятельности. Приведем ключевые аспекты управления обучением в организации (Таблица 9).

Таблица 9 – Структура управления обучения персонала компании, ООО «Интернет Решения»

Элемент структуры	Характеристика
Анализ потребностей	Определение целей и необходимых навыков
Планирование	Разработка программ обучения.
Реализация	Проведение тренингов, обучающих курсов и семинаров
Оценка	Измерение результатов обучения и его влияния на производительность.
Корректировка	Внесение изменений в программы на основе обратной связи и результатов оценки.

Рассмотрим подробно каждый из элементов системы развития персонала. Процесс управления начинается с анализа потребности в обучении, а именно с выявления разрывов между текущими навыками сотрудников и теми, которые необходимы для достижения организационных целей. «Анализ потребности, включает в себя сбор данных через опросы и интервью, определение конкретных целей обучения, оценку текущих навыков с помощью тестирований и наблюдений, идентификацию несовпадений между существующими и требуемыми навыками, а также

выявление наиболее критичных потребностей. Эффективный анализ, позволяет создать целенаправленные программы обучения, соответствующие задачам организации» [17].

Планирование в управлении обучением персонала, включает разработку стратегии и программ, направленных на удовлетворение выявленных потребностей в обучении. Этот процесс, начинается с установки четких целей, которые должны быть достигнуты в результате обучения. Затем разрабатываются конкретные обучающие программы и курсы. «Важным аспектом является выбор наиболее подходящих методов обучения и определение ресурсов, необходимых для реализации программы, включая бюджет, материалы и квалифицированных преподавателей. Также учитываются временные рамки и последовательность мероприятий» [23].

Реализация обучающих программ, включает в себя широкий спектр методов и форм обучения. В компании, обучение персонала, проводится как внутри организации, так и за ее пределами (внешнее обучение). Внутреннее обучение в организации включает в себя:

- онлайн – курсы, которые разработаны и представлены корпоративным Университетом Ozon (Ozon Learning), что предоставляет гибкость, как в выборе времени, так и в темпе освоения материала сотрудниками. «На платформе Ozon Learning доступны программы по 200 категориям. Время интернет обучения, затраченное на одного сотрудника в 2023 году, составило 5,9 часов» [5] (Приложение Г, рисунок Г.1);
- наставничество и коучинг – в рамках данной программы, новички получают возможность работать под руководством более опытных коллег, что обеспечивает передачу знаний и опыта в реальных условиях работы. Для наставников, в компании создан закрытый клуб Ozon Guru, где они проходят обучение, развивают свои лучшие качества и применяют свои знания на практике;

- стажировки, где стажеры могут улучшить свои функциональные и личностные навыки, получая и делясь знаниями. Для опытных сотрудников в области аналитики, коммерции, маркетинга, финансов, поддержки бизнеса созданы стажировочные проекты Ozon Camp и Off Cycle. Для начинающих ИТ – специалистов – Ozon Tech;
- практические занятия с преподавателями – это программы, которые нацелены на развитие как профессиональных, функциональных компетенций (hard skills), так и межличностных навыков (soft skills) по каждому направлению бизнеса компании. Важным аспектом в этом обучении является практическое применение знаний.

Внешнее обучение организации представлено курсами и специализированными программами, с участием сторонних партнеров системы образования. Компания в рамках обучения сотрудников, сотрудничает с учебными организациями, такими как Яндекс. Практикум, Нетология, Skyeng, Lerna. Также «проводятся лекции и мастер – классы в ведущих вузах – партнерах: МГУ им. М. В. Ломоносова, РАНХиГС, МГУ им. Н. Э. Баумана» [5]. Недостаток, который присутствует во внешнем обучении компании – доступность обучения только для сотрудников крупных городов, таких как Москва и Санкт–Петербург.

Для определения эффективности обучающих программ, в компании применяется метод оценки результатов обучения и его влияния на производительность. Анализ проводится по нескольким критериям, представим их для наглядности в таблице 10.

Таблица 10 – Критерии оценки эффективности обучения персонала компании, ООО «Интернет Решения»

Критерий оценки	Инструмент оценки обучения персонала
Оценка знаний и навыков	Тестирование и экзамены: проведение тестов до и после обучения для измерения роста знаний и навыков сотрудников. Практические задания: оценка выполнения конкретных задач или проектов, связанных с обучением.
Опросы и обратная связь	Анкеты и опросы: сбор мнений участников о качестве обучения, его структуре и полезности. Это помогает выявить сильные и слабые стороны программы. Интервью: проведение индивидуальных или групповых интервью для получения обратной связи.
Наблюдение	Практическое наблюдение: руководители наблюдают за работой сотрудников, чтобы оценить, как они применяют новые навыки и знания в процессе работы. Анализ кейсов: анализ конкретных ситуаций, где обученный сотрудник применяет полученные знания на практике.
Влияние на производительность	Ключевые показатели эффективности (KPI): сравнение производительности до и после обучения с использованием количественных показателей (Приложение Д, рисунок Д.1). Измерение ROI (возврат на инвестиции): определение экономической целесообразности обучения через сопоставление затрат на обучение с полученными выгодами.
Долгосрочная оценка	Сравнение лет: оценка результатов обучения через определенные промежутки времени для выяснения, насколько знания были закреплены и используются в работе. Аттестация: проведение регулярных аттестаций сотрудников для оценки их профессионального развития

Эти аспекты оценки эффективности, помогают организации измерить успехи, достигнутые в результате обучения, и определить, какие изменения необходимо внести для улучшения образовательных программ.

По результатам анализа обучения персонала, проводится корректировка учебных программ на основе обратной связи и результатов оценки — это важный этап, который позволяет обеспечить постоянное улучшение и адаптацию учебного процесса, к потребностям сотрудников и задачам организации. Этот процесс, включает несколько шагов:

- создание отчета – подготовка отчета, который обобщает результаты анализа и предлагает конкретные меры по корректировке программы;
- внесение изменений в программу – обновление учебных материалов, на основе оценки эффективности обучения персонала;
- мониторинг и повторная оценка – система регулярного сбора обратной связи и оценки обновленных программ обучения.

Корректирование программ обучения является частью управления качеством в развитии персонала и помогает обеспечить соответствие обучающих программ, потребностям бизнеса.

Для анализа системы обучения персонала организации, ООО «Интернет Решения», также было проведено независимое анкетирование сотрудников, для выявления удовлетворенностью системой развития кадров.

Таблица 11 – Слабые места системы обучения персонала

Недостаток программы обучения	Характеристика недостатка
Нет времени для обучения	Сотрудники не могут выделить время для обучения, из-за высокой нагрузки на работе, что снижает эффективность программ повышения квалификации.
Отсутствие индивидуального подхода в обучении	Стандартные программы обучения могут не учитывать индивидуальные потребности и уровень подготовки сотрудников, что снижает их интерес и вовлеченность.
Недостаточная практическая направленность	Участники отметили, что обучение не включает достаточное количество практических занятий.
Недостаток обратной связи	Сотрудники ощущают нехватку конструктивной обратной связи после завершения программ.
Нет карьерного роста по итогам обучения	Участники программ не видят возможности для карьерного роста или повышения по итогам обучения.
Недостаток поддержки	Отсутствие руководящей поддержки, а также недостаточная коммуникация с командой, могут усугублять чувство ненужности обучения.

В результате анкетирования, был сделан вывод, что больше всего сотрудников мотивирует развитие профессиональных навыков (80 %), и

возможность карьерного роста (58 %). Также, были выявлены слабые места, в системе развития сотрудников, такие как, недостаток времени для обучения, отсутствие индивидуального подхода, недостаточная практическая направленность, нехватка конструктивной обратной связи, отсутствие карьерного роста по итогам обучения и недостаток поддержки со стороны руководства. По итогам опроса, был составлен отчет о недостатках обучающих программ, который представлен в таблице 11.

Недостатки системы обучения персонала, представленные в таблице, могут значительно снижать мотивацию сотрудников и увеличивать затраты на образовательные инициативы. Устранение, данных недостатков, возможно через предоставление сотрудникам фиксированного времени на обучение, введение новых должностей в системе HR – кураторов, а также создание четких путей карьерного роста, для участников обучающих программ. Такие изменения, позволят не только повысить качество обучения, но и увеличить удовлетворенность сотрудников, что в конечном итоге, приведет к повышению общей эффективности организации.

3 Совершенствование системы управления обучением персонала в компании, ООО «Интернет Решения»

3.1 Разработка предложений по устранению недостатков системы обучения персонала

В ходе анализа системы обучения организации, ООО «Интернет Решения», были выявлены недостатки. Для устранения данных проблем, в системе развития персонала, предложена возможность внедрения следующих мероприятий:

- предоставление официального времени на обучение в виде формата «время на обучение», когда сотрудникам выделяется определенное количество часов в неделю (месяц), специально для изучения новых материалов или прохождения курсов;
- введение в штат куратора C&D;
- создание путей карьерного роста для сотрудников.

Далее, подробно рассмотрим эти мероприятия, оценим их влияние на общую производительность труда сотрудников и рассчитаем экономическую эффективность внедрения.

Введение формата «время на обучение» – это необходимое мероприятие, для проведения систематического обучения персонала. В последнее время, наблюдается сильное увеличение нагрузки на сотрудников компании, в виде рабочих задач, которое приводит к тому, что сотрудники, испытывают давление, из-за больших объемов работы и срочных проектов, что заставляет их воспринимать обучение и самообразование, как второстепенную задачу. Невозможность делегирования задач, делает участие сотрудников в обучении, маловероятным. Все эти причины, ведут к увеличению ошибок в работе, снижении производительности труда и уменьшению мотивации, которая в свою очередь влияет на увеличение

текучести кадров. Данные явления, ведут к уходу сотрудников из компании, в поисках мест, где они смогут развиваться.

Мероприятие, по внедрению фиксированных часов для персонала, поможет решить представленные проблемы системы обучения компании, ООО «Интернет Решения». Представим, процесс введения формата «время на обучение», в таблице 12.

Таблица 12 – Шаги по внедрению формата «время на обучение»

Шаг программы	Характеристика шага
Определение объема времени	Частота: выделить 2 часа каждую среду (четверг) для обучения. Общий объем: примерно 8 часов в месяц.
Выбор времени	День и время: каждую среду (четверг) с 14:00 до 16:00. Время выбрано из-за снижения нагрузки после обеда и отсутствия запланированных встреч.
Форматы обучения	Вебинары: каждую первую среду (четверг) месяца проводить вебинар с внутренним экспертом по актуальным трендам в области технологий. Группы обсуждения: в третью среду (четверг) месяца сотрудники могут собираться группами по интересам (например, программирование, управление проектами) для обмена знаниями и опытом. Онлайн – курсы: в остальные дни сотрудники могут просматривать заранее подобранные онлайн – курсы по актуальным для компании темам.
Внедрение	Коммуникация для руководителей подразделений: директор озвучивает программу внедрения выделенного времени для обучения. Перераспределение задач: руководители команд договариваются о перераспределении задач, чтобы не создавать искусственной нагрузки в течение времени, выделенного на обучение.

Введение фиксированных часов для обучения сотрудников, предоставит им возможность обучаться от 4 до 8 часов в месяц, используя рабочее время и разнообразные форматы образования.

Следующая предложенная мера, по устранению недостатков системы обучения в компании – введение в штат должности куратора C&D. Это

мероприятие позволит устранить существующие недостатки системы развития персонала, предлагая индивидуализированный подход к развитию сотрудников.

Куратор будет помогать осваивать и развивать новые компетенции сотрудников, учитывая их индивидуальные потребности и цели. В отличие от менеджера C&D, который фокусируется на общем управлении командой HR, куратор C&D станет связующим звеном, между службой обучения и руководителями подразделений, обеспечивая эффективную коммуникацию и обратную связь.

Представим функции куратор C&D в организации:

- поддержание в адаптации новых сотрудников компании, проведение первичных лекций, сопровождение на первых этапах работы;
- выявление уровня навыков и умений сотрудников;
- составление плана индивидуальных занятий;
- сбор обратной связи об обучении от персонала, «корректирование обучающих программ при необходимости;
- сотрудничество с руководителями подразделений для выявления потребностей в обучении и развития;
- планирование карьерного роста сотрудников;
- разработка мероприятий по формированию корпоративной культуры в организации;
- исследование новых методов и подходов в обучении персонала» [2].

В данное время, функционал по сопровождению обучения и выявление потребностей в развитии персонала в компании, распределен между руководителями подразделений и менеджерами C&D. С увеличением численности персонала организации, этот функционал выполняется не в полном объеме, что влечет за собой нарастающие проблемы в системе

обучения персонала. Куратор C&D, сможет выполнять данный процесс сопровождения развития сотрудников, в полной мере.

Таким образом, должность куратора C&D, будет способствовать более быстрому включению работников в рабочий процесс, повышая общую производительность труда, будет способствовать эффективности обучения и развитию карьерных путей персонала.

Создание путей карьерного роста для сотрудников – еще одна мера устранения выявленных недостатков, системы обучения персонала компании. На сегодняшний день, в организации, ООО «Интернет Решения», отсутствует, четко регламентированная, процедура управления карьерой сотрудников, многие сотрудники не имеют ясного представления о возможностях карьерного роста, что может вызывать у них чувство неудовлетворенности компанией.

Для решения этой проблемы, необходимо разработать несколько ключевых этапов, внедрения системы развития карьеры сотрудников:

- провести анализ текущих должностей и компетенций сотрудников, чтобы определить их сильные стороны и области для развития;
- создать четкие карьерные пути, которые будут включать описание, необходимых шагов для продвижения сотрудников. Основой для этого, может служить «карьерограмма – документ, в котором, с одной стороны, изложены обязательства руководства по обеспечению горизонтального и вертикального продвижения работника, а с другой стороны, обязательства самого работника по повышению уровня образования и квалификации» [20];
- обеспечить регулярную обратную связь.

С внедрением этих аспектов, создание системы управления кадровым резервом, поможет не только повысить удовлетворенность сотрудников от своей работы, но и существенно улучшить общую производительность компании, сформировав более сплоченную и мотивированную команду.

3.2. Оценка экономического эффекта предложенных мероприятий

Экономическая эффективность предложенных мероприятий, направленных на повышение компетенций и развитие сотрудников, может быть очень значительной. Используем для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий – чистую экономическую эффективность. Она рассчитывается, как разница между экономическим результатом и затратами на его осуществление. Произведем расчеты:

Официальное время на обучение

Исходные данные:

- выделяемое время на обучение: 2 часа в неделю на каждого сотрудника.
- количество недель в месяц: 4.
- средняя зарплата в час: 1270 рублей.
- предполагаемое увеличение производительности после обучения: 10%.

Расчет затрат на обучение:

Время на обучение в месяц на одного сотрудника:

$$2 \text{ часа в неделю} \times 4 \text{ недели} = 8 \text{ часов в неделю}$$

Общая стоимость времени, потраченного на обучение в месяц:

$$8 \text{ часов} \times 1270 \text{ рублей} = 10160 \text{ рублей}$$

Расчет увеличения производительности:

Средняя производительность сотрудника составляет 10090 000 рублей в год.

Общая производительность в месяц:

$$10\,090\,000 \text{ сотрудник} \times 12 \text{ рублей} = 840\,833 \text{ рублей}$$

Увеличение производительности на 10%:

$$840\,833 \text{ рублей} \times 0,10 = 84\,083 \text{ рублей}$$

Чистая экономическая эффективность:

$$84\,083 - 10\,160 = 73\,923 \text{ рублей}$$

Введение в штат куратора C&D

Исходные данные:

- заработная плата куратора: 80 000 рублей в год;
- средняя стоимость замещения одного сотрудника: 30 000 рублей;
- количество сотрудников, которые уходят без куратора: 5.

Снижение текучести кадров:

$$30\,000 \text{ рублей} \times 5 = 150\,000 \text{ рублей}$$

Чистая экономическая эффективность:

$$150\,000 - 80\,000 = 70\,000 \text{ рублей}$$

Создание путей карьерного роста для сотрудников.

Исходные данные:

- предполагаемое сокращение текучести кадров: 20%;
- средняя стоимость замещения одного сотрудника: 30 000 рублей;
- количество сотрудников, которые уходят без карьерного роста: 10.

Экономия за счет снижения текучести кадров.

Снижение текучести кадров:

$$10 \text{ человек} \times 30000 \text{ рублей} = 300000 \text{ рублей}$$

Расчет затрат на внедрение карьерных путей – организационные расходы по разработке и внедрению системы карьерного роста: 100 000 рублей (гипотетические данные).

Чистая экономическая эффективность.

$$300000 \text{ рублей} - 100000 \text{ рублей} = 200000 \text{ рублей}$$

Общая экономическая эффективность всех мероприятий:

- чистая экономическая эффективность введения времени на обучение: 73923 рублей в месяц;
- чистая экономическая эффективность введения должности куратора: 70000 рублей в месяц;
- чистая экономическая эффективность введения карьерного пути: 200000 рублей.

Общая чистая экономическая эффективность.

$$73923 + 70000 + 200000 = 343923 \text{ рублей}$$

Согласно приведенным расчетам, суммарная экономическая эффективность внедрения всех предложенных мероприятий составляет 343923 рублей в месяц или 4127076 рублей в год. Это демонстрирует, что инвестиции в фиксированное время для обучения сотрудников, введение куратора C&D и создание карьерных путей, могут привести к значительным финансовым выгодам для компании.

В третьем разделе работы, были предложены возможные варианты устранения недостатков системы обучения персонала, а именно введение формата «время на обучение», создание карьерного резерва компании и включение в штат HR службы новой должности – куратор C&D. Все эти меры будут способствовать устранению слабых мест в развитии персонала и вести к повышению общей эффективности работы компании и достижению корпоративных целей бизнеса.

Заключение

Проанализировав ключевые аспекты работы компании, ООО «Интернет Решения», можно сделать вывод, что данная организация представляет собой одну из крупнейших онлайн – платформ и наиболее известный E – commerce бренд в России. В условиях динамичного роста, организация эффективно интегрирует инновационные проекты и разработки во все процессы своей сетевой структуры. Устойчивый темп развития компании, стал возможным, благодаря наличию сильной профессиональной команды и единомышленников.

Для развития бизнес – команды, компания большое внимание уделяет управлению обучением персонала, что является критически важным для успешного функционирования организации. В рамках работы, был проведен анализ системы обучения персонала, который выявил, что организация, использует современные методы и подходы в развитии кадров. Тем не менее, необходимо обратить внимание, на выявленные проблемы, такие как недостаток времени для обучения, отсутствие индивидуализированного подхода, нехватка практических заданий и конструктивной обратной связи. Устранение этих слабых мест системы обучения, создаст более эффективную и поддерживающую среду для профессионального роста сотрудников.

Таким образом, успешное управление обучением, требует комплексного подхода, включающего активное участие руководства, создание благоприятных условий для обучения и постоянный мониторинг результативности программ. Инвестируя в развитие своих сотрудников, организации закладывают основу для устойчивого роста и успеха в будущем.

Цель работы по приобретению профессиональных навыков и компетенций, углублению теоретической подготовки, в результате анализа организационно-управленческой деятельности предприятия и системы обучения персонала, включая ее подсистемы, выполнена.

Список используемой литературы

1. Адреса складов Ozon (FBO) + кластеризация Ozon: WBCON. RU: сайт. – URL: <https://wbcon.ru/2021/02/02/skladi-ozon-fbo/> (дата обращения: 26.10.2024)– Текст: электронный.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2019. – 831 с.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2021. – 224 с.
4. Блинов А.О. Тренинг персонала: учебное пособие для вузов / А.О. Блинов. – М.: КноРус, 2019. – 495 с.
5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2020. – 288 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2020. – 368 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2020. – 56 с.
8. Консолидированная финансовая отчетность 2023: Ozon_RUS: сайт. – URL: <https://ir.ozon.com/ru/> (дата обращения: 15.10.2024). – Текст: электронный.
9. Корпоративное управление Ozon: Ozon о компании: сайт. – URL: https://ir.ozon.com/ru/corporate_governance/ (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный.
10. Корпоративные документы: Ozon Staff: сайт. – URL: <https://staff.o3.ru/> (дата обращения: 15.09.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

11. Кутявин Д.В. Экономика знаний как вызов для рынка труда. Проблемы теории и практики управления. 2021. №2. – С.190–205.
12. Мартынов А.А. Корпоративное обучение персонала: некоторые современные аспекты и проблемы / А.А. Мартынов, Е.Р. Миронова / Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. –2020. – № 1(14). – 97 с.
13. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2020. – 80 с.
14. Николаев М.А. Сетевые организационные структуры/ М.А. Николаев, Б.А. Ступаков. – Вестник Псков ГУ, 2014. – 14 с.
15. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г., Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2021. – 513 с.
16. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 278 с.
17. Развитие персонала: курс лекций / О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2023. – 176с. – Текст: электронный // ЛАНЬ: электрон.-библ. система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/369470> (дата обращения: 26.10.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.
18. Резник С.Д. Организационное поведение / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина. – М.: Инфра-М, 2020. – 320 с.
19. Сорокин А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Менеджмент» / А.В. Сорокин, А.В. Прокопьев / Издание 2-е дополненное и исправленное / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2021. – 68 с.
20. Структура компании Ozon: Ozon Learning: сайт. – URL: <https://learning.ozon.ru/> (дата обращения: 28.09.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

21. Теория менеджмента: учебник для вузов/ Л.С. Леонтьева [и др.]; под редакцией Л.С. Леонтьевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 287 с.
22. Теория организации. Организация производства: интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голиков [и др.]; под общ. ред. проф. А.П. Агаркова – 3е изд., стер. – М: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 270 с.
23. Цифровые технологии в обучении взрослых: ИДО "Жигулёвская долина": сайт. – URL: <https://stepik.org/> (дата обращения 17.09.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
24. Экономика России: новые реалии и стратегии развития. XX Чаяновские чтения. Сборник статей. Москва, 2020 г. / Отв. ред. Н.И. Архипова. М.: РГГУ, 2020. 367 с. ISBN 978-5-7281-2588-4. – Текст: электронный // ЛАНЬ: электрон.-библ. система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/384902> (дата обращения: 16.10.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.
25. Яхонтова Е.С. Цифровая трансформация и модели управления компанией / Проблемы теории и практики управления. 2020. №1. С. 48–55.

Приложение А

Географическое расположение складов Ozon

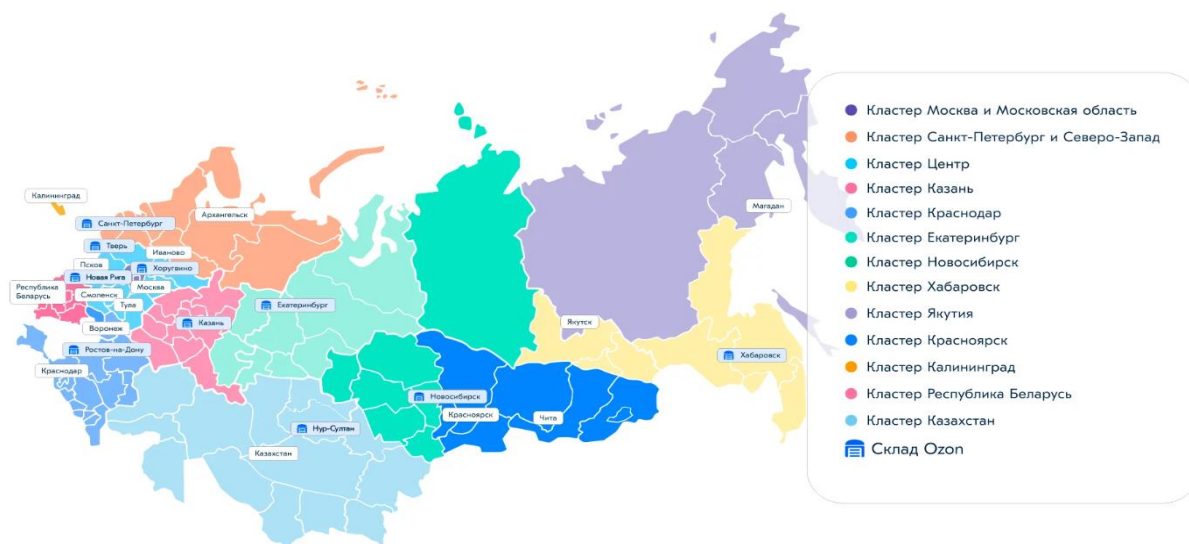


Рисунок А.1 Склады Ozon

Приложение Б

Общие положения о персонале



ООО «Интернет Решения»

Юридический адрес: 123112, г. Москва, Пресненская наб.,

д. 10, Помещение I, эт. 41, комн. 6.

ИНН/КПП 7704217370 / 997750001

Фактический адрес: 123112, Москва, Пресненская наб., 10, блок С,

комплекс «Башня на набережной»

Тел.: (495) 232-10-00, факс: (495) 232-10-33, www.ozon.ru

1. Общие положения о персонале

1.1. Настоящее Положение разработано и принято в соответствии с положениями Устава ООО «Интернет Решения» и в соответствии с действующим в Компании порядком разработки и принятия локальных нормативных актов.

1.2. Положение определяет основные требования к формированию персонала Компании, порядок приема на работу в Компанию, основные обязанности и права персонала и администрации Компании, организацию труда, режим рабочего времени, повышение квалификации и гарантии занятости персонала, поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушения трудовой дисциплины, формирование социального партнерства персонала и администрации Компании.

1.3. Персонал, ООО «Интернет Решения» — это коллектив работников, состоящих в трудовых отношениях с Компанией на основе трудовых договоров.

1.4. Не считаются входящими в состав персонала лица, осуществляющие выполнение работ (услуг) на основе гражданско-правовых договоров подряда либо иных соглашений, не подпадающих под понятие трудового договора.

1.5. Согласно трудовому договору и приказу генерального директора Компании или распоряжению уполномоченного им должностного лица работники занимают оплачиваемые должности в структурных подразделениях Компании либо рабочие места согласно профессии.

1.6. В порядке, установленном в Компании, работникам выдается удостоверение или пропуск установленного образца. В Компании установлены следующие категории работников:

- руководители Компании;
- руководители подразделений;
- специалисты;
- технические исполнители;
- младший обслуживающий персонал.

Должностные обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются должностной инструкцией и трудовым договором. Структура Компании и штатное расписание утверждаются приказом Руководителя Компании.

1.7 Настоящее Положение отменяет ранее действовавшую в Компании редакцию Положения от 01.09.2015.

Рисунок Б.1 Общие положения о персонале

Приложение В

Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе

OZON HOLDINGS PLC

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ
за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021 гг.
(млн рублей, если не указано иное)

	Прим.	2023 г.	2022 г. *	2021 г. *
Выручка:				
Выручка от продажи товаров		166 708	135 278	120 792
Выручка от оказания услуг		257 583	141 837	57 423
Итого выручка	4	424 291	277 115	178 215
Себестоимость	6	(379 849)	(244 424)	(188 827)
Валовая прибыль / (убыток)		44 442	32 691	(10 612)
Операционные расходы:				
Продажи и маркетинг	7	(30 680)	(24 642)	(24 121)
Технологии и контент	8	(26 862)	(22 206)	(12 583)
Общие и административные	9	(18 881)	(19 827)	(11 540)
Убытки, связанные с пожаром	10	(774)	(10 165)	—
Итого операционные расходы		(77 197)	(76 840)	(48 244)
Операционный убыток		(32 755)	(44 149)	(58 856)
Финансовые (расходы)/доходы, нетто	11	(5 415)	(16 838)	2 023
Ожидаемые кредитные убытки		(357)	(348)	—
Убыток от выбытия и обесценения внеоборотных активов		(188)	(1 079)	(33)
Доля в прибыли ассоциированного предприятия		316	289	197
Чистый (убыток)/прибыль от курсовых разниц		(2 599)	4 963	(108)
Итого неоперационные (расходы) / доходы		(8 243)	(13 013)	2 079
Убыток до налогообложения		(40 998)	(57 162)	(56 777)
Расходы по налогу на прибыль	12	(1 667)	(1 025)	(2)
Убыток за год		(42 665)	(58 187)	(56 779)
Прочий совокупный доход за год				
Статьи, которые могут быть впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка (без учета налога):				
Эффект пересчета в валюту представления		133	(67)	(3)
Прочий совокупный доход, за вычетом налога		133	(67)	(3)
Общий совокупный доход за год		(42 532)	(58 254)	(56 782)
Убыток на акцию (руб.)				
Базовый и разводненный убыток на акцию	13	(204,3)	(278,7)	(276,1)
Базовое и разводненное средневзвешенное количество акций, шт.	13	208 862 165	208 752 123	205 619 832

* Некоторые суммы были реклассифицированы в целях соблюдения порядка представления, принятого в текущем периоде (примечание 2.4).

Рисунок В.1 Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе

Приложение Г

Обучение от работодателя

Ответственный работодатель

Доступность обучающих программ — один из наших приоритетов

Для нас важно, чтобы наши сотрудники были в курсе того, как функционирует наш бизнес, тех правил и стандартов, которыми мы руководствуемся. Поэтому все работники и партнеры Ozon проходят обязательное обучение в корпоративном университете.

Примеры курсов дистанционного обучения из базового учебного плана:

- Корпоративная этика и культура;
- Информационная безопасность в Ozon;
- Охрана труда и техника безопасности;
- Первая помощь на рабочем месте;
- Инсайдерская информация и правила внешних коммуникаций;
- Прохождение антимонопольных проверок;
- Персональные данные в Ozon;
- Противодействие мошенническим схемам.

Помимо базовой программы, для каждого направления бизнеса и каждого грейда существует набор обязательных курсов по профессиональным навыкам, которые призваны помочь сотрудникам Компании повысить производительность и эффективность труда.

Чтобы обучение было максимально эффективным и помогало раскрывать потенциал сотрудников, мы используем продуктовый подход при разработке программ и курсов. Мы формируем комплексные образовательные предложения, которые помогают сотрудникам не только развивать навыки и компетенции, но и справляться с конкретными практическими задачами.

Комплексная система аналитики и визуализации результатов обучения помогает нам в режиме реального времени отслеживать прохождение программ и курсов и вносить в них подкрепленные фактами изменения и улучшения.

Для эффективного и качественного обучения мы создали специальную образовательную платформу Ozon Learning, на которой размещены все дистанционные курсы, доступные нашим сотрудникам



Рисунок Г.1 Обучение от работодателя

Приложение Д

Методология установления ключевых показателей эффективности для работников

Методология установления ключевых показателей эффективности для работников Направления доставки Департамента развития магистральной ООО «Интернет Решения»

1.1. Общие принципы

Работнику в зависимости от должности могут устанавливаться ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ).

Итоговый % выполнения ключевых показателей эффективности по итогам отчетного периода называется КПЭ_{итог}.

Постановка КПЭ регламентирует управление результативностью работников, а также призвана мотивировать работников на реализацию и достижение результатов.

1.2. Формула для расчета итогового % выполнения ключевых показателей эффективности для работников в должности Супервайзер, Менеджер клиентской доставки

Для работников устанавливается следующий порядок расчета КПЭ_{итог}:

$$\text{КПЭ}_{\text{итог}} = K1 \times V_1 + K2 \times V_2 + K3 \times V_3 + K4 \times V_4 + K5 \times V_5$$

Где:

K1 – коэффициент «Утилизация ЦМТ»;

K2 – коэффициент «Утилизация 8п»;

K3 – коэффициент «Ontime»;

K4 – коэффициент «Defect Rate»;

K5 – коэффициент «Индивидуальные цели»;

V1-5 – вес показателей в итоговой оценке КПЭ.

1.3. Вес показателей в итоговой оценке КПЭ

Ответственность за предоставление фактических данных по показателям лежит на Руководителе структурного подразделения.

Таблица 1

Вес показателей в итоговой оценке

K1 (Утилизация ЦМТ) ¹	K2 (Утилизация 8п)	K3 (Ontime)	K4 (Defect Rate)	K5 (Индивидуальные цели) ²
25%	25%	15%	15%	20%

В месяц открытия подразделения и следующий за ним месяц/в месяц закрытия подразделения, выполнение по показателям K1-K5 приравнивается к 100%-му выполнению, независимо от фактических данных в этот период.

Для сотрудников в месяц приема и следующий за приемом месяц коэффициенты по показателям K1 –K5 приравниваются к 100 %.

Рисунок Д.1 Методология установления ключевых показателей эффективности для работников