

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА ( БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА )

на тему Оптимизация системы повышения квалификации сотрудников организации на  
основе digital-технологий (на примере ООО «ЭйрТехник»)

Обучающийся

М.В. Трапезников

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Повышение квалификации сотрудников организации представляет собой процесс их обучения, приобретения ими новых знаний, умений и навыков. На сегодняшний день наиболее востребован дистанционный метод обучения, который позволяет преподавателю и обучающемуся контактировать виртуально, на расстоянии. Дистанционное обучение осуществляется с использованием цифровых образовательных технологий, которые являются инновационным способом организации учебного процесса, основанным на использовании электронных систем, обеспечивающих наглядность.

Целью выпускной квалификационной работы является оптимизация системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий (на примере ООО «ЭйрТехник»).

Достижение данной цели возможно при условии решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы системы повышения квалификации сотрудников организации;
- провести анализ деятельности ООО «ЭйрТехник»;
- разработать и обосновать мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник».

Объектом исследования являются сотрудники ООО «ЭйрТехник».

Предметом исследования является квалификация сотрудников ООО «ЭйрТехник»

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена ее целями и задачами. Работа состоит из введения, трех разделов, включающих в себя 6 параграфов, заключения и списка используемой литературы и списка используемых источников. Объем работы составляет 57 листов машинописного текста (без учета приложений), в том числе 10 рисунков, 7 таблиц, 4 формулы.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические основы системы повышения квалификации сотрудников организации .....                      | 7  |
| 1.1 Сущность, формы и способы повышения квалификации сотрудников организации .....                       | 7  |
| 1.2 Повышение квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.....                     | 17 |
| 2 Анализ деятельности и системы повышения квалификации ООО «ЭйрТехник».....                              | 21 |
| 2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели ООО «ЭйрТехник».....                  | 21 |
| 2.2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник».....                               | 37 |
| 3 Разработка мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» ..... | 43 |
| 3.1 Внедрение digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации .....          | 43 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....   | 45 |
| Заключение .....   | 52 |
| Список используемой литературы и используемых источников.....  | 55 |
| Приложение А Методика «Стили реагирования на изменения» .....  | 58 |
| Приложение Б Методика «Мотивация профессиональной деятельности» ....                                     | 62 |
| Приложение В Рабочая программа дисциплины «Менеджмент».....  | 64 |
| Приложение Г Индивидуальный план развития сотрудника .....   | 69 |
| Приложение Д Карьерограмма сотрудника ООО «ЭйрТехник» .....  | 71 |

## Введение

В настоящее время общество находится на новой стадии развития, которую принято называть «XXI век – век информационных технологий», а само общество – «информационным обществом». Повсеместное внедрение техники, постоянное совершенствование технологий и процессов, компьютеризация – все эти обстоятельства обусловили переход от традиционной формы организации общества к информационной эпохе.

Большой объем информации и её постоянная динамика являются следствием внедрения информационных технологий во все сферы жизни современного человека. В результате так называемой информационной революции произошла информатизация общества – процесс, связанный с политическими, социально-экономическими, научными факторами, которые обеспечили каждому члену общества свободный доступ к разнообразным источникам информации.

Распределенные информационные системы, суперкомпьютеры и вычислительные кластеры большой мощности, глобальные, региональные и локальные компьютерные сети широко используются в различных областях науки, техники и бизнеса. Появилось, стало всесторонне развиваться и наполняться новым содержанием понятие «цифровая экономика» [5, с. 68].

Под digital-технологией (цифровой технологией) понимается информационная технология, которая использует компьютеры или другую современную технику для передачи информации. Возможности цифровых технологий поистине безграничны. В сфере бизнеса и промышленного производства, в повседневных нуждах обычных людей – везде используются новейшие технологические достижения. Персональные компьютеры, смартфоны, бытовые электронные приборы – всё это часть повседневной жизни общества.

Повышение квалификации сотрудников организации представляет собой процесс их обучения, приобретения ими новых знаний, умений и

навыков. На обучение сотрудников организация тратит значительные ресурсы, как бы инвестируя их в своё будущее. Другими словами, организация, рассчитывает на отдачу от сотрудника, на то, что полученные сотрудником знания, умения, навыки и компетенции скажутся положительным образом на квалификации сотрудника, на его производительности, работоспособности, и, как следствие, повысят эффективность деятельности самой организации.

Указ Президента Российской Федерации «в целях дальнейшего совершенствования государственной политики в области образования и науки и подготовки квалифицированных специалистов с учетом требований инновационной экономики» [16] потребовал модернизации системы образования, обеспечивающей соответствие качества образования меняющимся запросам населения и перспективным задачам развития российского общества и экономики.

На сегодняшний день наиболее востребован дистанционный метод обучения, который позволяет преподавателю и обучающемуся контактировать виртуально, на расстоянии. Дистанционное обучение осуществляется с использованием цифровых образовательных технологий, которые являются инновационным способом организации учебного процесса, основанным на использовании электронных систем, обеспечивающих наглядность. Целью применения цифровых технологий является повышение качества, эффективности учебного процесса, а также успешной социализации студентов [7, с. 54].

Активное развитие цифровых инструментов, а также цифровой социальной среды позволяют сделать вывод о том, что применение цифровых технологий в сфере образования позволит повысить эффективность обучения и конкурентоспособность обучающегося.

Все вышеуказанные обстоятельства обусловили актуальность и выбор темы настоящего исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является оптимизация системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий (на примере ООО «ЭйрТехник»).

Достижение данной цели возможно при условии решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы системы повышения квалификации сотрудников организации;
- провести анализ деятельности ООО «ЭйрТехник»;
- разработать и обосновать мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник».

Объектом исследования являются сотрудники ООО «ЭйрТехник».

Предметом исследования является квалификация сотрудников ООО «ЭйрТехник»

К методам исследования относятся: общенаучные и специальные методы исследования – анализ и синтез, метод дедукции и индукции, метод сравнения, прогнозирование, интерпретация.

Теоретической основой исследования выступают труды отечественных авторов по управлению персоналом, экономике, менеджменту.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена ее целями и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, включающих в себя 8 параграфов, заключения и списка используемой литературы и списка используемых источников. Объем работы составляет 57 листов машинописного текста (без учета приложений), в том числе 10 рисунков, 7 таблиц, 4 формулы.

# **1 Теоретические основы системы повышения квалификации сотрудников организации**

## **1.1 Сущность, формы и способы повышения квалификации сотрудников организации**

В настоящее время деятельность любой коммерческой организации направлена на повышение эффективности всех процессов – производственных, финансовых, коммерческих и других. Повышение эффективности предполагает получение наиболее высоких результатов в какой-либо конкретной сфере деятельности организации, а так же в целом. Безусловно, получение высоких результатов достигается только путем грамотно выстроенной системы управления.

Управление организацией представляет собой непрерывный процесс влияния, осуществляемый руководящим составом, и представляющий собой максимальное извлечение возможностей из всех имеющихся в распоряжении организации ресурсов. В связи с этим целесообразно выделение ресурсов в отдельные блоки, которые являются управляемыми, и назначение для этих блоков управляющих [15, с. 521].

Ресурсы организации – это всё то, что есть в распоряжении организации, и все те возможности, которые организация может направить на своё развитие и совершенствование. Как правило, ресурсы организации подразделяются на следующие основные блоки (рисунок 1):

- материальные (оборудование, запасы, производственные сооружения);
- организационные (организационная структура, система управления, репутация);
- финансовые (денежные средства, финансовые вложения, источники финансирования);
- трудовые (система организации труда, персонал);

- научно-технологические (разработки, технологии, ноу-хау);
- информационные (информационно-аналитические базы, системы).

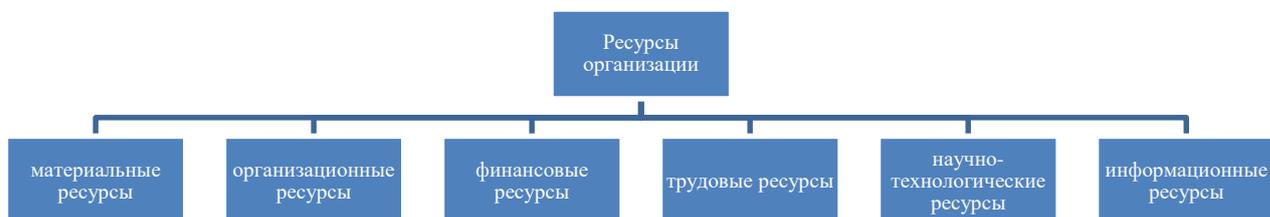


Рисунок 1 – Виды ресурсов организации

Каждый из этих блоков представляет собой отдельную управляемую часть, которые в совокупности являются предметом управления менеджмента организации.

Безусловно, в зависимости от специфики деятельности организации, какие-то из ресурсов являются наиболее значимыми, какие-то менее. Поэтому управленческие процессы специфичны и выстраиваются в каждой организации по-разному.

Однако, несомненно, что трудовые ресурсы – персонал организации, является значимым блоком практически для каждой организации, поскольку от уровня квалификации, знаний и умений персонала зависит качество и количество продукта (товара, услуги), который организация выпускает на рынок.

Таким образом, получение высоких результатов, оптимизация деятельности и повышение эффективности работы организации во многом зависит именно от сотрудников организации. В связи с этим в системе управления практически любой организацией значительное место отводится именно управлению трудовыми ресурсами – сотрудниками организации.

Коммерческая организация находится в постоянном динамическом процессе – меняются внешние условия (экономическая ситуация в стране, законодательные нормы), появляются новые технологии, совершенствуются

принципы работы, меняются тенденции и т.д. Данные обстоятельства обуславливают тот факт, что менеджмент организации находится в постоянном поиске путей соответствия новым реалиям, в том числе касающихся персонала организации.

Несомненно, что для успешной реализации целей и задач, стоящих перед организацией, профессиональный уровень и компетенции сотрудников должны соответствовать меняющейся действительности. В связи с этим в задачу менеджера по управлению персоналом и входит определение несоответствия между имеющимися компетенциями сотрудника и требованиями, предъявляемыми к ним. В случае если такое несоответствие выявлено, организация совместно с сотрудником принимает решение о повышении компетенций сотрудника – о его профессиональном развитии.

Профессиональное развитие персонала – это комплексное направление в системе управления персоналом, которое включает в себя:

- первичную профессиональную подготовку работников – первоначальное получение профессии или специальности;
- повышение квалификации – обновление и совершенствование ранее полученных профессиональных или специальных знаний;
- переподготовку или переобучение персонала – получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности;
- планирование и развитие карьеры – постановка целей и совершение действий для реализации профессионального плана.

В соответствие со статьей 197 ТК РФ: «Работники имеют право на подготовку и дополнительное профессиональное образование, а также на прохождение независимой оценки квалификации. Указанное право реализуется путем заключения договора между работником и работодателем» [23].

На сегодняшний день наиболее популярными направлением профессионального развития персонала является повышение квалификации.

А. Я. Кибанов определяет повышение квалификации как «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п., целью которого является получение образования» [12, с. 102].

По определению И. И. Кельперис, «повышение квалификации – это взаимообусловленный процесс, оказывающий влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании» [11, с. 16].

С точки зрения Е. А. Власовой, «повышение квалификации – это обучение работника с целью углубления и совершенствования имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для его работы» [9, с. 45].

По мнению А. С. Афониной, «повышение квалификации персонала – это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности» [4, с. 96].

В. М. Маслова считает, что «повышение квалификации – это обеспечение работников знаниями и навыками, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами; подготовка работников к более сложной работе» [14, с. 160].

Таким образом, проведенный анализ литературы позволил сделать вывод, что, несмотря на различия в терминологии, все авторы считают, что повышение квалификации – это обучение сотрудника с целью его профессионального развития и совершенствования.

С одной стороны, повышение квалификации может происходить по инициативе работника, когда у него достаточно побудительных мотивов для своего развития. Побудительными мотивами могут выступать:

- желание сохранить занимаемую должность в организации, сохранить работу в ней;
- заинтересованность в получении повышения;

- желание сменить должность, выполнять иную работу;
- заинтересованность в новых знаниях, желание саморазвиваться, овладеть новыми умениями, навыками;
- желание получить повышение заработной платы.

С другой стороны, повышение квалификации может происходить и по инициативе работодателя. Причины, по которым работодатель предлагает сотруднику пройти обучение, могут быть следующими:

- желание развития потенциала организации;
- необходимость подготовки сотрудника к другой должности;
- несоответствие работника должности, связанное с повышением сложности выполняемой работы;
- несоответствие работника должности, связанное с совершенствованием технологий, модернизацией оборудования.

На сегодняшний день в мировой и отечественной практике сложилось три концепции профессионального развития сотрудника в форме повышения квалификации. Концепция специализированного обучения предполагает получение сотрудником профессиональных компетенций, необходимых ему в настоящее время и в ближайшем будущем, без учета долгосрочных перспектив. Данный вид обучения наиболее часто встречается в российской практике, поскольку не все коммерческие организации занимаются стратегическим планированием, в частности трудовых ресурсов и кадрового потенциала.

Согласно концепции многопрофильного обучения, сотрудник получает компетенции, свойственные не только его фактической либо потенциальной должности. Такое обучение предполагает освоение сотрудником теоретических знаний и получение им практических навыков в какой-либо отдельной области, но без привязки к его месту работы. При реализации данной концепции сотрудник более свободен в своём выборе места и направления обучения.

Концепция персонализированного обучения (ориентированного на личность) предполагает обучение сотрудника с целью развития тех качеств, которые заложены в него природой или были ранее приобретены в процессе практической деятельности. Положения данной концепции в основном применяются при обучении кадров в сфере науки и исследований, сотрудников творческих профессий, а также педагогических работников и политиков.

Вне зависимости от того, согласно какой из концепций проводится повышение квалификации, предметом обучения является получение:

- знаний – теоретической, методической и практической информации в какой-либо области знаний;
- умений – способностей к использованию полученных знаний в процессе своей трудовой деятельности;
- навыков – высокой степени умений применять полученные знания [1, с. 256].

Таким образом, повышение квалификации представляет собой процесс обучения сотрудника организации, значение которого состоит в том, что полученные сотрудником в процессе обучения знания будут способствовать как его профессиональному развитию, так и повышению эффективности деятельности организации, в которой он работает.

Обучение персонала представляет собой целенаправленный, организованный процесс, в котором, как правило, заинтересовано две стороны – организация (работодатель) и человек (сотрудник). Цели, причины и мотивы, по которым проводится обучение, безусловно, у каждой стороны различны, однако любой процесс обучения, в том числе повышение квалификации, начинается с изучения потребности в нем.

Ранее нами было определено, что в задачу менеджера по управлению персоналом входит определение несоответствия между имеющимися компетенциями сотрудника и требованиями, предъявляемыми к ним. Иными

словами, степень соответствия текущего уровня сотрудника необходимому (требуемому) уровню определяет, есть ли необходимость в обучении или нет.

В случае если выявлено несоответствие, организация совместно с сотрудником принимает решение о повышении компетенций сотрудника – о его профессиональном развитии в форме повышения квалификации. На этом этапе определяется цель обучения, ставятся задачи обучения, подбирается организация либо преподаватель, формируется план и программа обучения, дата его начала и окончания, и форма, в которой обучение будет происходить.

Как уже было сказано ранее, потребность в обучении сотрудника может быть выявлена только в процессе совместной работы сотрудника и менеджера по персоналу. Каждая из сторон процесса имеет свои цели и причины обучения, и по итогу потребность в обучении определяется в совокупности через запрос сотрудника и запрос организации [10, с. 139].

В настоящее время обучение сотрудников осуществляется различными современными методами и способами. Методики обучения выбираются как самой организацией, направляющей сотрудника на повышение квалификации, так и самим сотрудником, который, зная себя, может заранее оценить, какая из применяемых методик будет более оптимальна для него.

Безусловно, эффективность применения той или иной методики обучения во многом обуславливается личными качествами обучающегося сотрудника, но и немаловажна специфика деятельности самой организации.

В зависимости от данных обстоятельств и выбирается методика обучения – так, для одних организаций предпочтительно очное обучение сотрудников, другие отдают предпочтение интерактивным методикам, третьи полагают, что наиболее оптимальным является дистанционное обучение без отрыва от работы и т.д.

Существует множество подходов к обучению, которые во многом зависят от концепции обучения, которой придерживается организации. Обучение может иметь стратегическую (долгосрочную) цель, либо быть нацелено только на ближайшую перспективу. Так же обучение может

происходить как внутри самой организации, так и вне её с участием сторонних образовательных организаций. В любом случае, наибольший эффект от обучения достигается только в случае, если содержание обучения соответствует целям заказчика-организации и желаниям обучающегося сотрудника.

Повышение квалификации сотрудников может осуществляться в различных формах. Форма обучения представляет собой то, как организуется учебный процесс. «Она зависит от целей, содержания, методов и средств обучения, материальных условий, состава участников образовательного процесса и других его элементов» [24, с. 347].

Основные формы обучения, актуальные на сегодняшний день, по мнению А. Хуторского, следующие (рисунок 2):

- обособленная – ученику предоставляется учебный материал, с которым он знакомится и работает без участия преподавателя;
- индивидуальная – взаимодействие преподавателя осуществляется с сотрудником наедине;
- групповая – преподаватель взаимодействуют с группой обучающихся;
- фронтальная – преподаватель работает с группой обучающихся, уделяя внимание каждому из них, однако в общем темпе и для достижения общих образовательных целей;
- парная – преподаватель взаимодействует с парой обучающихся, которые между собой осуществляют взаимодействие и взаимопроверку;
- коллективная – обучение схоже с групповым, однако в процессе обучения члены коллектива (группы) меняются ролями, берут на себя разные функции [24, с. 347].

Как уже было сказано ранее, форм обучения представляет собой внешнюю сторону организации учебного процесса.

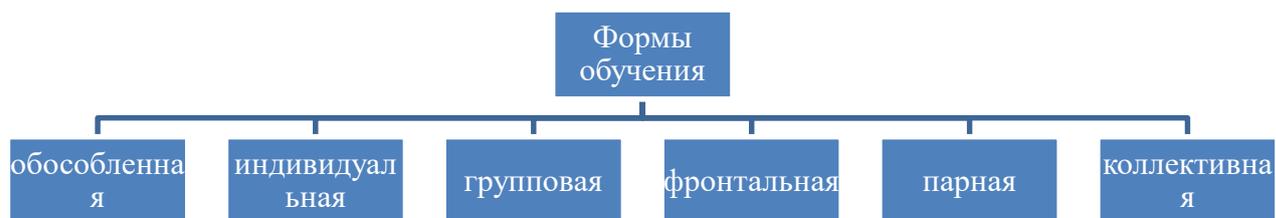


Рисунок 2 – Формы обучения

Однако в учебной литературе принято рассматривать такое понятие, как форма организации обучения, которая представляет собой конструкцию отдельного звена процесса обучения, так называемую внутреннюю сторону обучения.

Классификация форм организации обучения проводится учеными по разным основаниям. Например, в основе классификации В. И. Андреева лежит структурное взаимодействие элементов по доминирующей цели обучения:

- «вводное занятие;
- занятие по углублению знаний;
- практическое занятие;
- занятие по систематизации и обобщению знаний;
- занятие по контролю знаний, умений и навыков;
- комбинированные формы занятий» [3, с. 307].

В. А. Онищук подразделяет формы организации обучения по дидактическим целям:

- «теоретические занятия;
- практические занятия;
- трудовые занятия;
- комбинированные занятия» [19, с. 212].

А. В. Хуторской выделяет три группы форм организации обучения:

- «индивидуальные занятия;
- коллективно-групповые занятия;

- индивидуально-коллективные занятия» [24, с. 461].

Особый интерес вызывает трехмерная модель обучения, представлена известным ученым и педагогом В. Андреевым. Согласно данной модели, формы обучения можно систематизировать в единое целое и, как подчеркивает в своей работе ученый, при изменении хотя бы одного элемента структуры (соотношения управления и самоуправления, цели, содержания, метода или средства обучения), внешняя форма видоизменяется [3, с. 265].

Метод обучения представляет собой организацию учебной деятельности, тот путь, который проходит информация от преподавателя к ученику. В свою очередь, способ обучения представляет собой прием, используемый в образовательном процессе. Совокупность способов обучения как раз таки и является методом обучения. Правильно подобранные способы обучения во многом влияют на эффективность применения методики и на результат, получаемый от обучения.

В настоящее время существует три основных способа обучения:

- традиционное, когда преподаватель и обучающийся сотрудник взаимодействуют очно, вживую;
- дистанционное, когда преподаватель и обучающийся сотрудник, осуществляют взаимодействие путем использования технических средств связи;
- смешанное (комбинированное), когда в обучении применяется и традиционный, и дистанционный способ.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбор формы и способа повышения квалификации сотрудников организации зависят от целей, которые преследует каждая из сторон – организация и сотрудник. Поскольку на обучение сотрудников организация тратит значительные финансовые, временные и иные ресурсы, то, как правило, повышение квалификаций сотрудников рассматривается организациями как инвестиция в своё будущее. Другими словами, организация, организовав обучение сотрудника, рассчитывает на то, что полученные сотрудником знания, умения, навыки и

компетенции скажутся положительным образом на квалификации сотрудника, на его производительности, работоспособности, и, как следствие, повысят эффективность деятельности самой организации.

## **1.2 Повышение квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий**

На сегодняшний день наиболее востребован дистанционный метод обучения, который позволяет преподавателю и обучающемуся контактировать на расстоянии, виртуально, не устанавливая личный контакт.

Дистанционное обучение осуществляется с использованием информационных технологий, которые являются инновационным способом организации учебного процесса, основанным на использовании электронных систем, обеспечивающих наглядность. В соответствии с ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»: «информационные технологии – процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов» [17].

Немаловажным преимуществом дистанционного обучения для организации является экономия, поскольку, как правило, затраты на организацию дистанционного обучения значительно ниже, чем на обучение в традиционной форме. К тому же, дистанционное обучение, возможно, успешно совмещать с трудовой деятельностью сотрудника, т.к. сотрудник обучается, не отрываясь от работы на рабочем месте, либо в свободное от работы время.

Данный метод считается самым современным, поскольку он построен на использовании современных digital-технологий (цифровых технологий).

Digital-технологии в последние 5 лет получили широкое распространение в образовательном пространстве. Связано это с общемировыми тенденциями цифровизации, а также с пандемией, из-за

которой многим пришлось перейти на удаленную работу и дистанционную учебу.

Среди основных достоинств метода обучения путем использования digital-технологий выделяют следующие:

- отсутствие привязанности к геолокации;
- технологичность обучения и его наглядность;
- гибкость, доступность и открытость обучения;
- индивидуальный график обучения;
- модульность обучения;
- оперативность обратной связи.

Однако помимо преимуществ использований digital-технологий в обучении, выделяют и недостатки такого способа обучения. По мнению ряда ученых, отсутствие постоянного контроля со стороны преподавателя за посещаемостью (как при традиционном обучении) и контроля за своевременным выполнением заданий, а также увеличение объема самостоятельной работы обучающегося, приводят к тому, что качество обучения значительно снижается. Однако полагаем, что данный недостаток зависит не столько от способа обучения, сколько от сознательности, самостоятельности обучающегося. Несомненно, цифровые образовательные технологии имеют неоспоримые преимущества по сравнению с сомнительными недостатками.

Цифровые технологии являются неотъемлемой частью жизни современного общества и с учетом того, что цифровизация повсеместна, и большинство людей уверенно умеют обращаться с компьютерами, смартфонами и иной техникой, интегрировать digital-технологии в процесс обучения достаточно легко [8, с. 47].

«В основе цифровой трансформации лежат три составляющие: технологическая, образовательная и коммуникационная. Все вышеуказанные составляющие имеют тесную взаимосвязь, чем более развита технологическая составляющая, тем более высокие требования предъявляются к

образовательной и коммуникационной, являющейся связующим звеном между технологической и образовательной» [2, с. 367]. «Исходя из последовательности внедрения новых технологий, обучение персонала, в том числе внедрение цифровых технологий обучения, является основным в цифровизации системы управления» [8, с. 48].

«Цифровые технологии позволяют сделать процесс обучения дифференцированным, выстраивать его в соответствии с потребностями каждого отдельного студента, давать задания, соответствующие уровню подготовки и таким образом повышать качество обучения. Использование цифровых инструментов способствует созданию условий, в которых студент становится активным субъектом образовательного процесса. От пассивного восприятия он переходит к активным действиям и включается в выполнение заданий» [7, с. 54].

Обучение с использованием digital-технологий может быть реализовано в двух форматах:

- синхронный;
- асинхронный.

Синхронный формат обучения подразумевает, что обучающийся и преподаватель занимаются в конкретное время, т.е. лекция либо конференция проводится онлайн, но в режиме реального времени. Асинхронный формат обучения предполагает, что преподаватель заранее записывает видео-лекции, выкладывает практические задания, а обучающийся в любое удобное ему время знакомится с предоставляемым материалом и выполняет задания.

Основными способами повышения квалификации сотрудников организации с помощью digital-технологий являются следующие:

- онлайн-курсы (индивидуальные либо групповые);
- облачные технологии.

На сегодняшний день в сфере образования наиболее востребованными являются онлайн-курсы. Преимущество обучения в формате онлайн-курсов неоспоримо. Отличительной особенностью данной технологии является

лично-ориентированная направленность. Как правило, онлайн-курсы реализуются в синхронном формате обучения.

Формат обучения на основе облачных технологий – это доступ обучающегося к системе, содержащей: видеозаписи лекций, задания к выполнению. В данных системах осуществляется общение обучающегося с преподавателем, службой технической поддержки. Как правило, данные системы обеспечивают возможность общения между обучающимися посредством форумов. Обучающийся в любое удобное ему время может зайти в систему, просмотреть видео-лекцию, прочитать онлайн-учебник, выполнить задания, задать интересующий его вопрос преподавателю. Облачные технологии используются в основном в формате асинхронного обучения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что цифровизация общества коснулась всех сфер жизни современного человека, а внедрение digital-технологий в процесс повышения квалификации сотрудников является актуальной тенденцией образовательного процесса современности. Цифровые технологии позволяют оптимизировать финансовые и временные ресурсы организации и сотрудников, что, безусловно, сказывается на повышении эффективности рабочего процесса.

## **2 Анализ деятельности и системы повышения квалификации ООО «ЭйрТехник»**

### **2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели ООО «ЭйрТехник»**

Общество с ограниченной ответственностью «ЭйрТехник» ОГРН 1156313020588 ИНН 6318005570 КПП 631801001 ОКПО 43871946 является коммерческой организацией и руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Гражданским Кодексом РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», иными нормативно-правовыми актами, а так же Уставом, утвержденном Решением учредителя ООО «ЭйрТехник» №1 от 02.06.2015 г.

Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «ЭйрТехник». Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «ЭйрТехник».

ООО «ЭйрТехник» образовано 9 июня 2015 г. Общество имеет расчетный счет в банке, круглую печать со своим полным фирменным наименованием, товарный знак, штампы, бланки и другие реквизиты.

Адрес регистрации ООО «ЭйрТехник: 443017, Самарская область, г. Самара, Южный пр-д, д. 104, литер гг1. Адрес местонахождения ООО «ЭйрТехник»: 443017, Самарская область, г. Самара, Южный пр-д, д. 104.

Согласно Уставу ООО «ЭйрТехник» имущество организации образуется за счет вкладов её учредителей в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством.

ООО «ЭйрТехник» не имеет филиалов (обособленных подразделений), представительств, а также дочерних предприятий.

Основным видом деятельности ООО «ЭйрТехник» является: ОКВЭД 46.69.9 Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения.

В пункте 9 Устава ООО «ЭйрТехник» сказано, что компания может вести любые виды деятельности, не запрещенные федеральными законами. ООО «ЭйрТехник» в рамках своей основной работы осуществляет сразу несколько видов деятельности:

- продажа и поставка компрессорного оборудования производства компании Chicago Pneumatic, а также ее партнера Pneumotech, крупнейшего производителя оборудования для подготовки воздуха, такого как, осушители воздуха, генераторы азота и водорода;
- продажа и поставка запчастей, расходных материалов (масло, фильтры) и ремонтных комплектов для сервисного обслуживания;
- техническое обслуживание и текущие ремонтные работы компрессорного оборудования непосредственно на территории компаний-клиентов;
- выполнение капитальных ремонтов в специализированной мастерской предприятия.

Таким образом, основное направление деятельности ООО «ЭйрТехник» – предоставление профессиональных услуг по поставке компрессорного оборудования, запасных частей и сервисному обслуживанию.

Организация открывалась под определенные проекты при поддержке компании ООО «АС Техник» (инжиниринговая компания, деятельностью которой является все что связано с воздушными компрессорами: продажи, установка и пуско-наладка, сервис и снабжение запасными частями и расходными материалами), директор которой является соучредителем «ЭйрТехник».

Компания «Эйртехник» является официальным дистрибьютором компрессоров и сопутствующего оборудования Chicago Pneumatic в Поволжском регионе.

ООО «ЭйрТехник» занимается продажей и поставкой оборудования производства Atlas Copco, Seccato Aria Compressa S.p.A., Chicago Pneumatic в основном на самарские крупные предприятия ракетостроительной,

металлургической, химической, пищевой промышленности, в зависимости от потребностей покупателей.

Рынок сбыта и технического обслуживания организации охватывает Самарскую, Пензенскую и Саратовскую области. Основными конкурентами предприятия «ЭйрТехник» являются ООО «Группа компаний «Волгаремсервис», АО «Атлас Копко», ООО «Самарская компрессорная компания» и другие.

Для того чтобы составить более полную характеристику ООО «ЭйрТехник» необходимо провести анализ основных экономических показателей деятельности предприятия за 2020-2022 гг., выявить тенденции их изменения и определить факторы, которые влияют на текущее положение дел.

Основные экономические показатели деятельности предприятия – это набор взаимосвязанных между собой показателей функционирования организации, которые в комплексе могут дать понятие об эффективности ее работы [20, с. 54]. Основные экономические показатели рассчитываются и анализируются в динамике.

Основными источниками информации для проведения анализа являются данные бухгалтерской отчетности организации.

Основные экономические показатели деятельности ООО «ЭйрТехник» за 2020-2022 гг. целесообразно представить в виде таблицы (таблица 1), данные в которой сгруппированы по трем признакам – показатели, рассчитанные по итогам трех отчетных дат, абсолютное изменение вышеуказанных показателей, их динамика в относительном выражении (темпы роста/снижения).

Данные для анализа предоставлены главным бухгалтером организации в виде бухгалтерской и финансовой отчетности.

Исходя из данных, представленных в таблице 1, можно сделать следующие выводы относительно основных экономических показателей деятельности ООО «ЭйрТехник» за 2020-2022 гг.

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

| Показатель  | 2020г.   | 2021г.   | 2022г.  | Изменение      |                  |                |                  |
|---|----------|----------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|   |          |          |         | 2021г.-2020г.  |                  | 2022г.-2021г.  |                  |
|   |          |          |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1   | 2        | 3        | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| 1. Выручка от продажи, тыс. руб.  | 52 861   | 65 400   | 78 152  | 12 539         | 123,72           | 12752,0        | 119,50           |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб.  | 52 700   | 65 278   | 78 124  | 12 578         | 123,87           | 12846,0        | 119,68           |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.                                    | 161      | 122      | 28      | -39            | 75,78            | -94,00         | 22,95            |
| 4. Управленческие расходы, тыс. руб.                                      | 78       | 51       | 28      | -27            | 65,38            | -23,00         | 54,90            |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб.  | 0        | 0        | 0       | 0              | 0,00             | 0,00           | 0,00             |
| 6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.                                 | 83       | 71       | 0       | -12            | 85,54            | -71,00         | 0,00             |
| 7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.                                     | 62       | 57       | 0       | -5             | 91,94            | -57,00         | 0,00             |
| 8. Основные средства, тыс. руб.   | 120      | 100      | 180     | -20            | 83,33            | 80,00          | 180,00           |
| 9. Оборотные активы, тыс. руб.  | 13 650   | 14 730   | 28 062  | 1 080          | 107,91           | 13332,0        | 190,51           |
| 10. Численность работающих, чел.  | 6        | 7        | 10      | 1              | 116,67           | 3,00           | 142,86           |
| 11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.  | 2 304    | 2 806    | 5 160   | 502            | 121,79           | 2354,00        | 183,89           |
| 12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр.1/стр.10)        | 8 810,17 | 9 343,86 | 7 815,2 | 534            | 106,06           | -1528,66       | 83,64            |
| 13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр.11/стр.10) | 384      | 400,86   | 516     | 17             | 104,39           | 115,14         | 128,72           |
| 14. Фондоотдача (стр.1/стр.8)   | 440,51   | 654      | 434,18  | 213            | 148,46           | -219,82        | 66,39            |
| 15. Оборачиваемость активов, раз (стр.1/стр.9)                            | 3,87     | 4,44     | 2,78    | 1              | 114,73           | -1,66          | 62,61            |
| 16. Рентабельность продаж, % (стр.7/стр.1) ×100%                          | 0,12     | 0,09     | 0       | 0              | 75,00            | -0,09          | 0,00             |
| 17. Рентабельность производства, % (стр.6/(стр.2+стр.4+стр.5)) ×100%      | 0,16     | 0,11     | 0       | 0              | 68,75            | -0,11          | 0,00             |
| 18. Коэффициент текучести кадров, %                                       | 30       | 28       | 46      | -2             | 93,33            | 18             | 164,29           |

Наблюдается значительный рост выручки за рассматриваемый период, однако показатель чистой прибыли снижается. Проведя более тщательный анализ отчета о финансовых результатах, можно сделать вывод о том, что в организации сокращается разрыв между выручкой и себестоимостью продаж,

т.е. организации следует начать вести финансово-хозяйственную политику по планомерной минимизации части расходов. Безусловно, эта тенденция оценивается как отрицательная. Наглядно динамика показателей выручки и себестоимости за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 3.

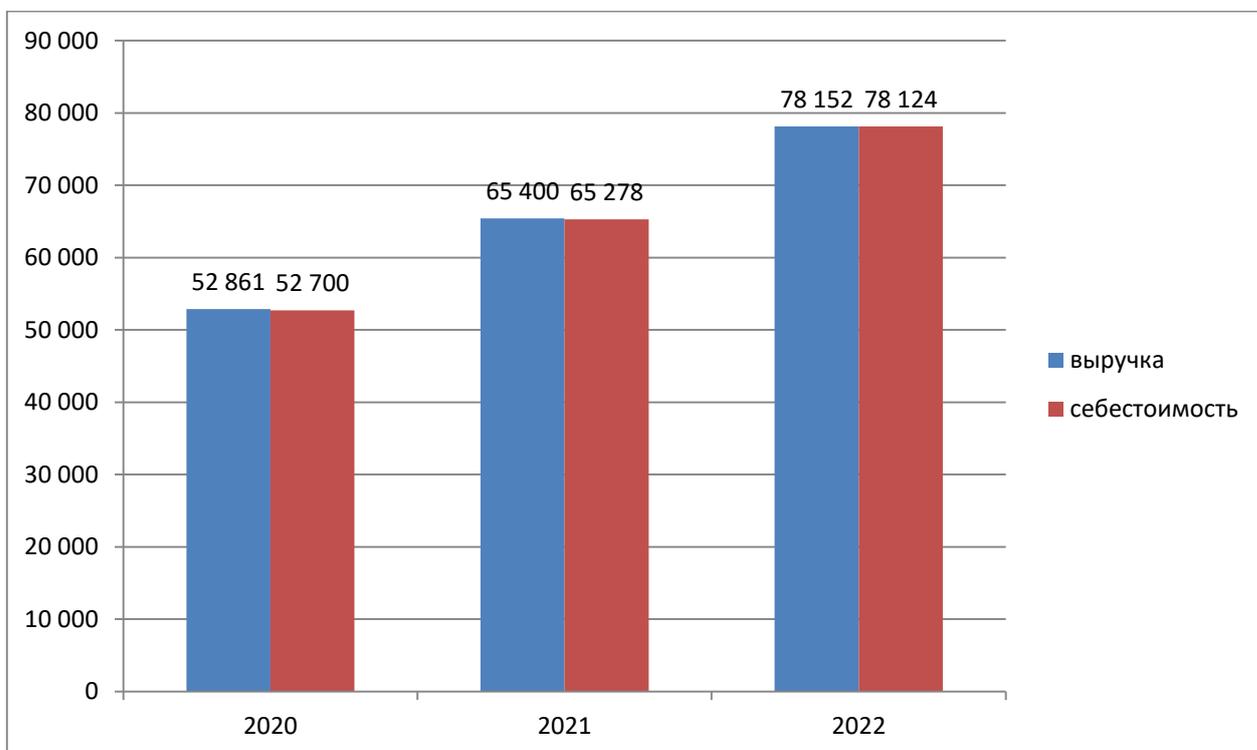


Рисунок 3 – Динамика показателей выручки и себестоимости ООО «ЭйрТехник» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Негативной тенденцией оценивается тот факт, что темп увеличения себестоимости продаж не соответствует темпу увеличения выручки. Данное обстоятельство является подтверждением ранее сделанного вывода о том, что при увеличении продаж и увеличении выручки, руководство организации не ищет пути уменьшения расходов, прямо включаемых и не включаемых в себестоимость продаж.

Рассматриваемый период 2020-2022 гг. характеризуется тенденцией снижения управленческих расходов. Учет коммерческих расходов организацией, согласно учетной политике, не ведется.

Показатели прибыли от продаж и чистой прибыли значительно снизились как в 2021 г. по сравнению с 2020 г., так и в 2022 г. по сравнению с 2021 г., и произошло это по большей части за счет значительного и последовательного (на протяжении 2020-2022 гг.) увеличения объема расходов. Наглядно динамика показателей прибыли от продаж и чистой прибыли за 2020–2022 гг. представлена на рисунке 4.

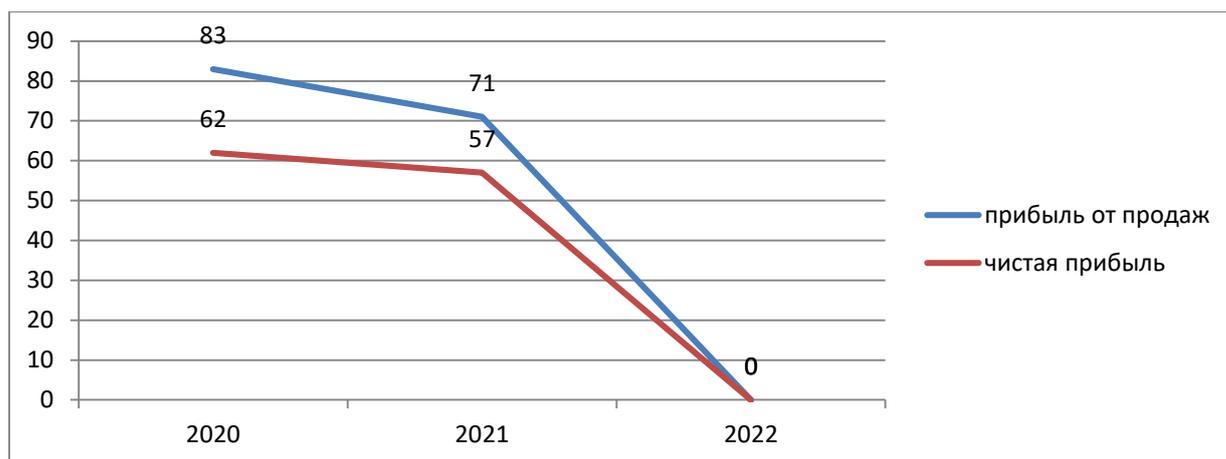


Рисунок 4 – Динамика показателей прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «ЭйрТехник» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Стоимость основных средств на протяжении рассматриваемого периода 2020–2022 гг. не имеет четко выраженной тенденции ни к снижению, ни к повышению, и это вполне объяснимо, поскольку стоимость имеющихся на балансе организации основных средств ежегодно меняется как за счет амортизации, так и за счет приобретения новых основных средств.

Показатель численности работающих в рассматриваемом периоде 2020-2022 гг. имеет тенденцию к увеличению. Можно сделать вывод о том, что увеличение выручки от продаж, обусловленное ростом объема продаж, и одновременный рост численности сотрудников, говорит о том, что нагрузка на имеющихся сотрудников не возрастает, а руководство нанимает новых сотрудников. Иными словами, руководство организации распределяет

рабочую нагрузку на сотрудников таким образом, что возникает необходимость в дополнительном расширении штата сотрудников.

В 2021 г. по сравнению с 2020 г. фонд оплаты труда вырос более чем на 20%, а в 2022 г. по сравнению с 2021 г. данный показатель вырос более чем на 80%. Наглядно динамика данного показателя за 2020–2022 гг. представлена на рисунке 5.

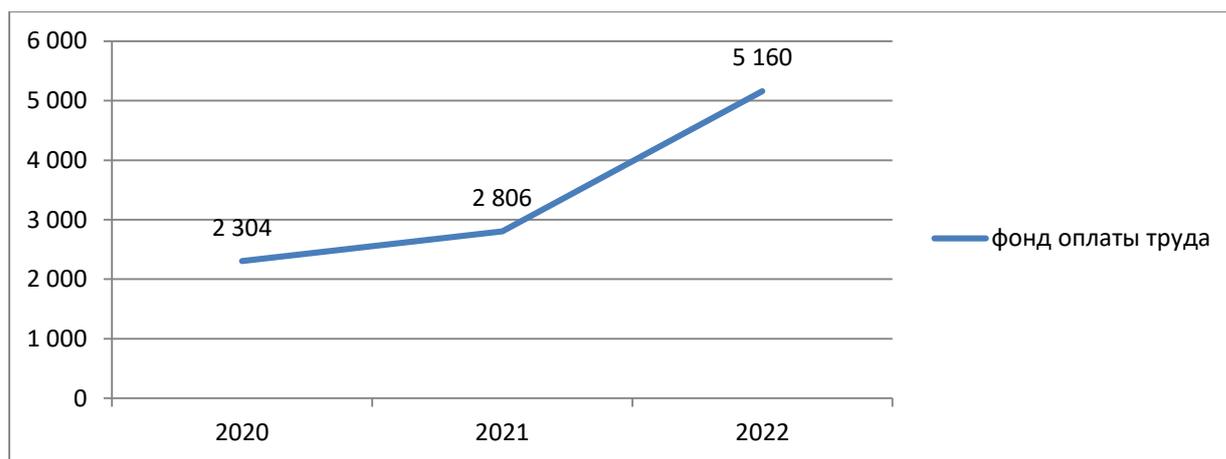


Рисунок 5 – Динамика показателя фонд оплаты труда ООО «ЭйрТехник» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Фонд оплаты труда имеет четко выраженную тенденцию к росту. Данное обстоятельство является подтверждением ранее сделанного вывода о том, что при увеличении объема продаж и увеличении выручки, руководство организации не изыскивает пути минимизации расходов. Вместо того, чтобы нанимать новых сотрудников, оплачивая их работу по полной стоимости, в организации возможно следует использовать систему оплаты труда, основанную на объеме выполненной работы, и так же разработать систему мотивации и премирования для уже имеющихся сотрудников.

Показатель производительности труда отражает общую эффективность трудозатрат предприятия и является важным экономическим показателем [25, с. 165], поэтому тенденция увеличения данного показателя в 2021 г. по сравнению с 2020 г. рассматривается однозначно как положительная

тенденция. Однако в 2022 г. по сравнению с 2021 г. произошло значительное снижение данного показателя.

При анализе основных экономических показателей деятельности большое значение уделяется показателям рентабельности. Рентабельность продаж характеризует эффективность основной деятельности организации [26, с. 264]. На протяжении 2020–2022 гг. в ООО «ЭйрТехник» наблюдается снижение показателя рентабельности, что безусловно оценивается отрицательно. Данное обстоятельство обусловлено резким ростом себестоимости продаж, несопоставимым с ростом объема продаж.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экономическая деятельность ООО «ЭйрТехник» в 2020-2022 гг. не может быть охарактеризована как стабильная, с четко выраженной тенденцией увеличения объема продаж, и, в то же время, с отсутствующей тенденцией оптимизации расходов и, соответственно, тенденцией снижения чистой прибыли. Ввиду увеличения объема продаж повышается и трудоемкость, и происходит незначительное изменение числа сотрудников по сравнению с увеличением необходимых трудозатрат для обеспечения всех экономических процессов предприятия. Производительность труда работающих сотрудников значительно увеличивается.

Общее состояние организации можно оценить как не хорошее. Видимо, в организации не ведется планомерная и глубокая аналитическая работа, не проводится регулярная комплексная оценка деятельности организации, а так же подробный анализ финансовых результатов организации.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод что, организация управления ООО «ЭйрТехник» обуславливается наличием слабой аналитической функции, не достаточно квалифицированным управленческим учетом и планированием и влечет за собой отрицательные моменты, общим итогом которых является отрицательная динамика финансово-хозяйственной деятельности организации. Такие отрицательные последствия проявляются

как снижение чистой прибыли, снижение производительности труда, снижение показателей рентабельности.

Директором ООО «ЭйрТехник» был дан следующий комментарий относительно проведенного нами анализа организационно-экономической деятельности организации. На рынке в данном экономическом секторе по продаже компрессорного оборудования в Поволжском регионе со временем усиливается конкурентная борьба в связи с экспансией давно существующих крупных и небольших новых компаний. В этой связи для увеличения спектра услуг и повышения конкурентоспособности ООО «ЭйрТехник» и потребовалось строительство специализированной мастерской с наймом высококвалифицированного персонала, что отрицательно повлияло на размер чистой прибыли, потребовав увеличения краткосрочных обязательств компании. Данный эффект как раз таки и наглядно показан в динамике основных экономических показателей.

Первоначально в штат ООО «ЭйрТехник» входило 4 сотрудника, включая двух сотрудников по привлечению клиентов. В процессе развития организации в 2016 г. потребовалось увеличение штата в лице менеджеров по продажам, что в дальнейшем способствовало приросту клиентской базы и расширению территориального охвата. В 2017-2018 гг. была оборудована мастерская для проведения сложнейших работ по капитальному ремонту компрессоров. В 2019 г. штат менеджеров по продаже увеличился еще на одного человека, кроме того наличие оборудованной мастерской и расширение сферы услуг обусловило дополнительный найм квалифицированного технического персонала.

Деятельность ООО «ЭйрТехник» ведется штатными сотрудниками, работающими по трудовым договорам. Незначительная часть сотрудников по необходимости привлекается посредством аутсорсинга.

В ООО «ЭйрТехник» на данный момент в общей сложности 10 сотрудников, исключая сотрудников на аутсорсе. Такое количество персонала соответствует текущему размеру предприятия, но, в связи тем, что оно не

стоит на месте, а активно развивается, практически каждый год штат сотрудников увеличивается на 1-2 человека.

По данным, предоставленным главным бухгалтером, на 01.05.2023 г. численность персонала ООО «ЭйрТехник» – 10 работающих на постоянной основе сотрудников. Организационная структура ООО «ЭйрТехник» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «ЭйрТехник»

ООО «ЭйрТехник» возглавляет директор, назначаемый на должность собранием соучредителей согласно Уставу. Директор является исполнительным органом, который:

- руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности;
- обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами;

- организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда;
- принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды;
- обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки;
- обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

В непосредственном подчинении у директора ООО «ЭйрТехник» находятся:

- главный бухгалтер;
- менеджеры по продажам;
- механики.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно директору и руководит бухгалтерским, налоговым, финансовым, кадровым и статистическим учетом в организации. Главный бухгалтер:

- организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета организации;
- руководит формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, обеспечивает предоставление необходимой бухгалтерской информации внутренним и внешним пользователям;
- обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств;
- обеспечивает контроль за соблюдением порядка оформления первичных учетных документов;
- организует информационное обеспечение управленческого учета;
- обеспечивает своевременное перечисление налогов и сборов в бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в кредитные организации, погашение задолженностей по ссудам;
- обеспечивает контроль за расходованием фонда оплаты труда, организацией и правильностью расчетов по оплате труда работников;
- организует проведение инвентаризаций и документальных ревизий в подразделениях организации;
- ответственен за порядок ведения бухгалтерского учета и предоставление отчетности;
- принимает участие в проведении финансового анализа и формировании налоговой политики, в организации внутреннего аудита;

подготавливает предложения, направленные на улучшение результатов финансовой деятельности организации.

В обязанности менеджеров по продажам входит, в первую очередь, увеличение клиентской базы и повышение пенетрации. Менеджеры находятся в непосредственном контакте с клиентами, ведут переговоры с потенциальными клиентами, выявляют их потребности и заключают с ними договора от имени компании. Кроме того, они ответственны за создание коммерческих предложений, выставление счетов в системе 1С и осуществляют взаимодействие с текущими клиентами.

В соответствии с должностными инструкциями в обязанности механиков входит обеспечение безаварийной и надежной работы всех видов компрессорного оборудования, находящегося на обслуживании предприятия, его правильная эксплуатация, своевременный качественный ремонт и техническое обслуживание, проведение работ по его модернизации и повышению экономичности его ремонтного обслуживания. Проведение этих работ возможно как на территории компаний-клиентов, так и непосредственно в мастерской ООО «ЭйрТехник».

К категории руководителей ООО «ЭйрТехник» (2 человека) относятся директора и главный бухгалтер, специалисты (3 человека) – механики, служащие (5 человек) – менеджеры по продажам (рисунок 7).

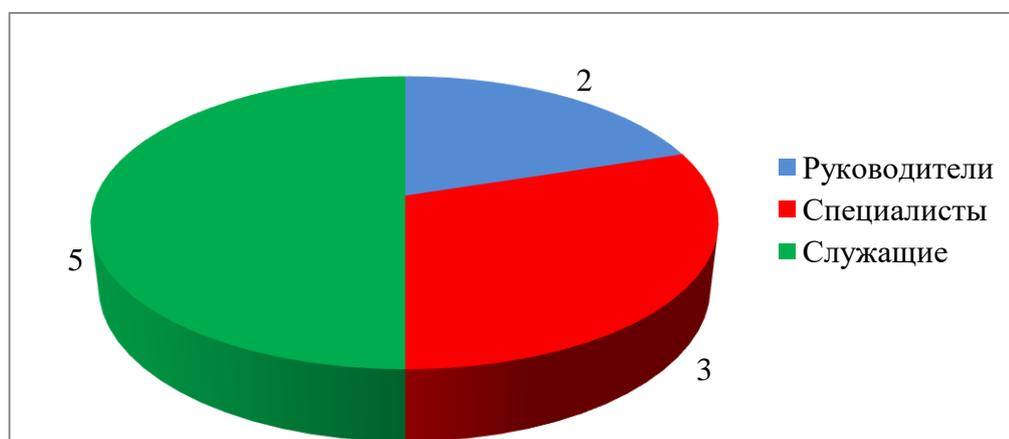


Рисунок 7 – Профессионально-квалификационная структура ООО «ЭйрТехник» по состоянию на 01 мая 2023 г., чел.

Большая часть сотрудников ООО «ЭйрТехник» (6 из 10 человек) находятся в возрастном диапазоне 25-35 лет (рисунок 8), причем все они являются менеджерами по продажам. Данное обстоятельство обуславливается кадровой политикой директора организации, поскольку, по мнению директора, в данном возрастном диапазоне сотрудники наиболее активны, коммуникабельны, генерируют новые идеи, развиваются в различных направлениях, имеют личные стимулы для более эффективной работы по привлечению клиентов.

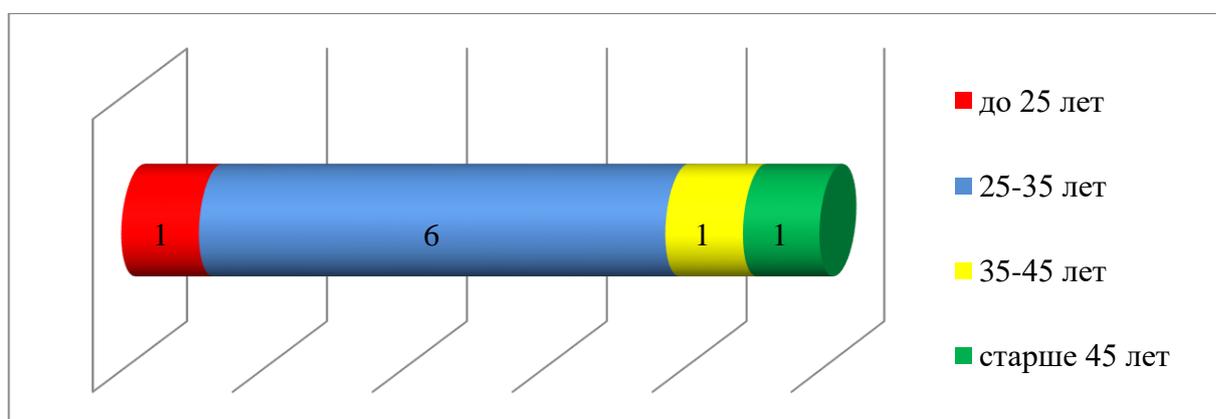


Рисунок 8 – Структура по признаку «возраст» ООО «ЭйрТехник» по состоянию на 01 мая 2023 г., чел.

Специфика деятельности организации обуславливает тот факт, что практически все сотрудники (за исключением главного бухгалтера) являются представителями мужского пола (рисунок 9).

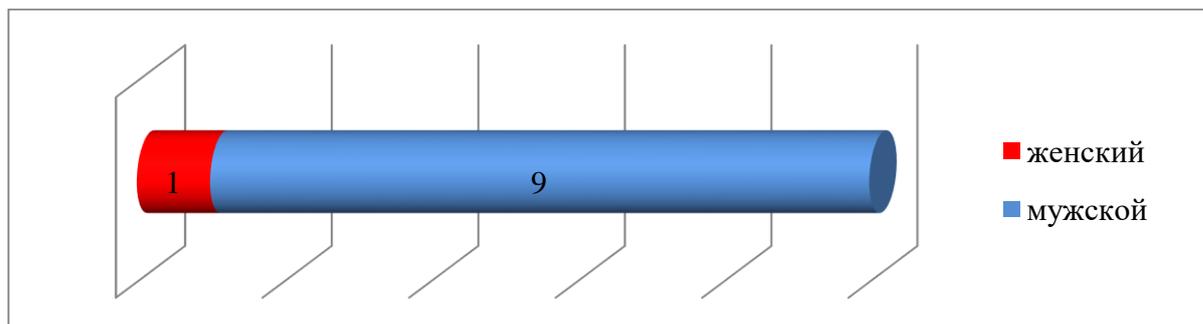


Рисунок 9 – Структура по гендерному признаку ООО «ЭйрТехник» по состоянию на 01 мая 2023 г., чел.

Практически все сотрудники ООО «ЭйрТехник» имеют высшее образование, что соответствует кадровой политике организации: у руководства высокие требования к своим сотрудникам, и, по мнению руководства, высшее образование – необходимость и обязательное условие (рисунок 10).

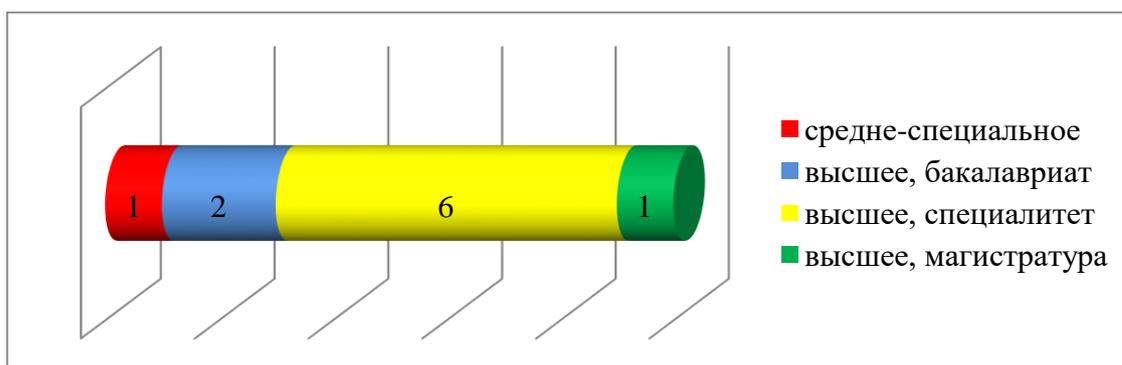


Рисунок 10 – Структура по признаку «образование» ООО «ЭйрТехник» по состоянию на 01 мая 2023 г., чел.

Таким образом, в ООО «ЭйрТехник» применена линейная система организационной структуры управления в силу небольшого количества сотрудников и видов деятельности.

В результате анализа организационной структуры ООО «ЭйрТехник» и должностных инструкций его сотрудников можно прийти к выводу, что недостатки линейной структуры смогут сильно мешать реализации стратегии в дальнейшем. В связи с этим, на наш взгляд, целесообразен переход к линейно-смешанной системе управления, чтобы восполнить отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования. Также это поможет разгрузить руководителя для решения более глобальных вопросов и создания новых проектов. Создание подразделений и наделение их правами функционального руководства, возможно станет хорошим первым шагом к более эффективной органичной структуре управления.

В текущих условиях, мы отмечаем, что разделение штата организации на два отдела (отдел продаж и ремонтно-механический цех) является

целесообразным. Однако в каждом отделе необходимо выделить руководителя, который напрямую подчинялся бы директору предприятия.

Общая цель, единая система мотивации для всех сотрудников организации при выполнении своих задач позволит действовать более слаженно и эффективно для максимальной экономической выгоды организации.

Каждая организация стремится оптимизировать, адаптировать свою структуру под свои конкретные нужды и особенности для высвобождения ресурсов с целью сокращения расходов и повышения своей конкурентоспособности с сохранением и повышением качества взаимодействия между подразделениями и работы сотрудников всех подразделений. Всесторонний грамотный подход к проведению организационных изменений призван обеспечить успешность внедрения новой структуры.

Существует ряд принципов, опираясь на которые можно эффективно и качественно провести процесс организационных преобразований:

- деятельное участие в процессе высших должностных лиц компании, в данном случае непосредственно директора предприятия;
- активная работа с персоналом по улучшению понимания необходимости структурных преобразований, так как изначально большинство людей воспринимают изменения негативно;
- предварительное обучение персонала работе в новых условиях;
- последовательность реализации плана по реорганизации для ее успешного осуществления.

Предварительно, разумеется, следует переработать или создать новые должностные инструкции, регламенты работы и другие необходимые документы, провести соответствующие тренинги. Следует также добавить, что даже сформированная оптимальным образом организационная структура окажется нежизнеспособной, если сотрудники компании недостаточно квалифицированы и не мотивированы к достижению поставленных целей. В

этом, кроме прочего, согласно сделанному нами выводу. будет способствовать введению системы мотивации, опирающейся не только на результаты отдельного подразделения, но и предприятия в целом для успешной работы предприятия.

## **2.2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник»**

Ввиду небольшого количества сотрудников в ООО «ЭйрТехник» нецелесообразно выделять в отдельное структурное подразделение отдел по управлению персоналом и нанимать сотрудников – специалистов по кадрам.

В соответствии со ст. 76 ФЗ «Об образовании в РФ: «Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды» [18].

Таким образом работа с персоналом осуществляется под руководством директора, который заинтересован в развитии потенциала своих сотрудников и признает необходимость ведения планомерной и целенаправленной работы с сотрудниками в целях развития их профессиональных качеств и заинтересованность в успехах организации.

На сегодняшний день в организации принята и реализуется определенная философия управления персоналом: сотруднику необходимо быть лояльным к организации, а организация, в свою очередь, заинтересована в создании для сотрудников стимулов для повышения производительности и для поощрения своих работников использует материальные и нематериальные способы. Руководитель организации считает, что для повышения лояльности персонала, его нужно правильно мотивировать.

Директор организации выстроил систему обучения персонала, которая сводится к следующему. Обучение персонала проводится в случаях:

- изменений законодательства в части, касающейся бухгалтерского и налогового учета (главный бухгалтер отправляется на семинары, конференции);
- появления новых технологий (механики обучаются нововведениям в специализированных учебных центрах).

Так же директор на регулярной основе посещает семинары и съезды представителей бизнес-сообщества, а так же лекции практикующих специалистов в области управленческого учета.

Основной задачей прохождения обучений является повышение уровня квалификации всего персонала, с целью повышения у сотрудников профессионализма. Руководитель организации отмечает, что после прохождения обучения наблюдается положительная динамика показателя производительности труда механиков, а он сам и главный бухгалтер после прохождения обучений получают необходимые знания, которые применяют на практике.

Однако руководитель, признавая эффективность обучения персонала, обозначает, что у организации не всегда есть возможность выделить денежные средства на обучение сотрудников, особенно в связи с негативными тенденциями показателей прибыли, наблюдающимися в последний отчетный период.

В связи с этим необходимо провести анализ системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» с целью оптимизации системы повышения квалификации персонала организации.

Любое управленческое решение должно опираться не только на оперативные, текущие, тактические цели организации, но и на её стратегические цели.

Для наилучшего понимания стратегических целей организации необходимо провести SWOT-анализ (таблица 2), которые позволит определить, какие из целей, возможно, достигнуть путем повышения квалификации сотрудников.

Таблица 2 – SWOT-анализ ООО «ЭйрТехник»

| S – сильные стороны   | W – слабые стороны   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– стабильный коллектив;</li> <li>– уникальный продукт;</li> <li>– высокие компетенции директора организации;</li> <li>– оптимальная цена;</li> <li>– конкурентные преимущества в области сервисного обслуживания.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– низкие коммуникативные навыки менеджеров по продажам;</li> <li>– устаревшая информация на сайте организации;</li> <li>– отсутствие программы повышения квалификации сотрудников.</li> </ul>   |
| O – возможности   | T – угрозы   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение конкуренции за счет новой специализированной мастерской;</li> <li>– увеличение покупательского спроса;</li> <li>– улучшение репутации организации у контрагентов;</li> <li>– повышение квалификации сотрудников, контактирующих с клиентами.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– усиление позиций основных конкурентов, долго работающих на данном рынке;</li> <li>– снижение мотивации высококвалифицированного персонала, текучка кадров;</li> <li>– уменьшение количества клиентов ввиду нестабильной политической и социально-экономической ситуации.</li> </ul> |

Результаты SWOT-анализа позволяют сделать следующие выводы:

- на пересечении сильных сторон и возможностей выявлена целесообразность повышения квалификации сотрудников, контактирующих с клиентами – членов стабильного коллектива;
- на пересечении сильных сторон и угроз выявлена необходимость создания программы повышения квалификации сотрудников, контактирующих с клиентами – членов стабильного коллектива;
- на пересечении слабых сторон и возможностей выявлена необходимость создания программы повышения квалификации сотрудников, контактирующих с клиентами;
- на пересечении слабых сторон и угроз выявлена целесообразность создания программы повышения квалификации сотрудников, контактирующих с клиентами, которая как повысит мотивацию персонала, так и будет способствовать налаживанию контакта с клиентами.

Необходимость повышения квалификации менеджеров по продажам обоснована, исходя из проведенного SWOT-анализа, стоящими перед компанией задачами, угрозами, исходящими из внешней среды, а также возможностями, которые компании необходимо использовать. Таким образом, внедрение digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации (менеджеров по продажам) будет соответствовать стратегическим планам ООО «ЭйрТехник».

Система обучения персонала любой организации должна соответствовать современным условиям цифровой экономики. В этих условиях разрабатываются инновационные методы обучения, происходит компьютеризация и внедряются digital-технологии. Данные методы обучения являются наиболее адаптивными к современным реалиям, и, безусловно, должны быть использованы в любой современной организации [21, с. 55].

Нами предлагается внедрение digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации, в частности менеджеров по продажам. Со стороны организации потребность в повышении квалификации сотрудников очевидна – несмотря на то, что все менеджеры имеют высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура) по направлениям подготовки менеджмент и экономика, образование они получали достаточно давно, и их знания определенным образом устарели.

Более того, в процессе психологического наблюдения наблюдаются низкие коммуникативные навыки менеджеров, которые проявляются как при разговорах с клиентами при непосредственной передаче им необходимой информации по предлагаемой продукции, так и при получении обратной информации от клиентов. К тому же нередко наблюдались нарушения норм делового общения, излишняя фамильярность с клиентами.

На первом этапе исследования необходимо определить, есть ли потребность в обучении у сотрудников, готовы ли они обучаться, сформированы ли у них мотивы. С этой целью нами проводились следующие мероприятия:

- оценка готовности сотрудников к изменениям;
- оценка сформированности мотивации к обучению.

Оценка готовности сотрудников к изменениям проводилась по методике Т. Ю. Базарова и М. П. Сычевой «Стили реагирования на изменения» (Приложение А). Данная методика предполагает проведение опроса сотрудников, состоящего из 52 утверждений, каждому из которых необходимо присвоить определенное количество баллов. После проведения опроса подсчитывается количество баллов и определяется стиль реагирования [6, с. 304].

В соответствие с данной методикой нами был проведен опрос менеджеров по продажам ООО «ЭйрТехник». Результаты опроса следующие:

- консервативный – 20% сотрудников (1 человек);
- инновационный – 60% сотрудников (3 человека);
- реактивный – (0 человек);
- реализующий – 20% сотрудников (1 человек).

Анализ полученных результатов позволил сделать следующие выводы. Для сотрудников наиболее характерными стилями реагирования на изменения являются инновационный (60%), реализующий и консервативный (по 20%), что свидетельствует о готовности к внедрению изменений. Для сотрудников, обучение которых мы предлагаем провести, наиболее характерным стилем реагирования является «инновационный стиль». Данное обстоятельство свидетельствует о том, что сотрудники с легкостью принимают изменения, и даже готовы быть их инициаторами.

Консервативный стиль реагирования свойственен одному сотруднику. Данный стиль предполагает, что сотрудник не видит смысла в переменах, предпочитает стабильность. Однако в случае, если консерватора удастся убедить в необходимости изменений, предоставив ряд аргументов, он сможет перестроиться, осознав объективную необходимость в изменениях.

Реализующий стиль реагирования так же свойственен одному сотруднику. Согласно описанию данного стиля, такой сотрудник готов

поддержат изменения, к легкостью их принимает, если видит в этом личную необходимость.

Оценка сформированности мотивации к обучению проводилась по методике К. Замфир в модификации А. Реан «Мотивация профессиональной деятельности» (Приложение Б). Данная методика предполагает проведение опроса сотрудников, состоящего из 7 мотивов, каждый из которых необходимо оценить с позиции их значимости. После проведения опроса подсчитываются показатели внутренней и внешней мотивации и определяются мотивационные комплексы личности [13, с. 265].

В соответствие с данной методикой нами был проведен опрос менеджеров по продажам ООО «ЭйрТехник». Результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Мотивация профессиональной деятельности менеджеров по продажам ООО «ЭйрТехник»

| Тип мотивации  | Число сотрудников, чел. | Доля в выборке, % |
|--|-------------------------|-------------------|
| Мотивационный комплекс (наилучший)<br>ВМ > ВПМ > ВОМ | 3                       | 60%               |
| Мотивационный комплекс (наилучший)<br>ВМ = ВПМ > ВОМ | 2                       | 40%               |
| Мотивационный комплекс (наихудший)<br>ВОМ > ВПМ > ВМ | 0                       | 0%                |

Анализ полученных результатов позволил сделать следующие выводы. У всех сотрудников сформированы наилучшие мотивационные комплексы. Все 100% сотрудников обладают внутренней мотивацией, превосходящей внешнюю мотивацию. Сотрудники с такими мотивационными комплексами заинтересованы в обучении, имеют потребность в профессиональном развитии, которые могут быть удовлетворены путем организации обучения. Таким образом, все сотрудники готовы к обучению, если предварительно провести с ними беседу о цели обучения, обосновать необходимость обучения, привести мотивирующие факторы.

### **3 Разработка мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник»**

#### **3.1 Внедрение digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации**

В результате проведенного анализа системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» нами была выявлена необходимость провести ряд мероприятий, направленных на усовершенствование системы повышения квалификации сотрудников.

Деятельность по повышению квалификации специалистов организации требует оптимизации, о чем свидетельствуют результаты наблюдения, проведенного в период нахождения в организации. Среди основных кадровых проблем были выделены следующие:

- высокий процент текучести кадров (в частности менеджеров по продажам), связанный с неудовлетворенностью работников уровнем заработной платы;
- низкая доля молодых специалистов (до 25 лет) в структуре организации.

Вышеперечисленные проблемы напрямую связаны с отсутствием должной мотивации у сотрудников, имеющих потребности в профессиональном развитии. Данные потребности могут быть удовлетворены в том числе путем совершенствования системы мотивации и организации обучения.

Программа оптимизации системы повышения квалификации сотрудников основана на следующей рекомендации: совершенствование системы мотивации за счет внедрения методов дистанционного обучения.

В качестве мероприятий по повышению мотивации, необходимо использовать мер, учитывающих рост потребности работников в возможности реализовать их профессиональные, творческие способности и

инициативу, и получить в ответ вознаграждение и компетентностную оценку руководством.

Предлагаемое мероприятие представляет собой разработку методики определения эффективности использования digital-технологий в системе повышения квалификации сотрудников. Данная методика предполагает использование критериев эффективности, представленных в таблице 4.

Таблица 4 – Критерии оценки эффективности системы повышения квалификации менеджеров по продажам ООО «ЭйрТехник» на основе digital-технологий

| Критерии оценки   | Источник информации                          | Вид эффективности |
|---|--|-------------------|
| Оценка обучающего курса сотрудниками                          | Анкетирование и интервьюирование сотрудников | Социальная        |
| Проверка уровня знаний сотрудников                            | Контрольные срезы знаний                     | Организационная   |
| Соотношение затрат на обучающий курс и полученного результата | Управленческая документация                  | Экономическая     |
| Интегральная оценка   | Среднее значение факторов                    | Итоговая          |

После того, как разработана методика определения эффективности использования digital-технологий в системе повышения квалификации сотрудников, необходимо приступить к построению программы обучающего курса. Считаем, что данная программа должна быть разработана в соответствии не только с оперативными, текущими, тактическими целями организации, но и в соответствии с её стратегическими целями.

Следующий этап исследования представляет собой непосредственно составление программы повышения квалификации с применением digital-технологий. Составление программы обучения в digital-формате осуществлялось с привлечением специализированной образовательной организации ООО «Центр профессионального развития «ПРИОРИТЕТ» ОГРН 1166313062618 ИНН 6321404239 КПП 632101001 ОКПО 33525485.

Совместно с данной организацией директор ООО «ЭйрТехник» составил и утвердил программу дистанционного обучения сотрудников (Приложение В) – менеджеров по продажам, рассчитанную на 60 академических часов. Обучение происходило дистанционно в формате видео-лекций, проводимых преподавателем в онлайн-режиме на платформе Moodle. Каждому обучающемуся был предоставлен доступ к данной платформе, чтобы они могли в онлайн-режиме присутствовать на лекциях. Так же лекции сохранялись на сервере, и сотрудники имеют к ним бессрочный доступ. Помимо лекционных занятий, проводимых преподавателем, обучающимся была представлена возможность индивидуального выполнения практических заданий, впоследствии оцениваемых преподавателем.

Таким образом, считаем, что необходимость оптимизации системы повышения квалификации сотрудников путем организации системы наставничества и внедрения методов дистанционного обучения обусловлена результатами проведенного анализа и оценки системы повышения квалификации в ООО «ЭйрТехник». Внедрение digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» целесообразно и соответствует стратегическим целям организации.

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

Оценка эффективности предложенных мероприятий по внедрению digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» исходя из критериев, представленных в таблице 3.

Результаты анкетирования и интервьюирования сотрудников (5 менеджеров по продажам), прошедших обучение, показали, что все сотрудники довольны прошедшим обучением, в действительности считают, что знания, полученные ими в процессе обучения положительным образом скажутся на их профессиональной компетенции.

Особый интерес у обучавшихся вызвали следующие темы: о теоретических аспектах коммуникационного процесса, о правилах преодоления коммуникативных барьеров, о нормах делового общения, о способах разрешения конфликтных ситуаций.

Так же сотрудники подтверждают, что в процессе обучения ими получены знания, которые помогут им легче и оперативнее устанавливать контакт с новыми клиентами, и более эффективно взаимодействовать с существующей клиентской базой.

Считаем, что социальная эффективность обучения доказана.

Проверка уровня знаний сотрудников путем контрольных срезов позволила установить организационную эффективность. Результаты нулевого (предварительного) среза представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты нулевого (предварительного) среза

| Тест  | Теоретические вопросы |     | Практические вопросы |     | Максимальный балл | Уровень по результатам оценки, чел. и % |                  |               |
|---|-----------------------|-----|----------------------|-----|-------------------|---|------------------|---------------|
|   | шт.                   | вес | шт.                  | вес |                   | высокий (≥70%)                          | средний (50-69%) | низкий (≤49%) |
| Тестирование №1 «Маркетинг»                         | 25                    | 1   | 5                    | 1,2 | 31                | 1 (20%)                                 | 1 (20%)          | 3 (60%)       |
| Тестирование №2 «Техника сделок»                    | 23                    | 1   | 3                    | 1,2 | 26,6              | 2 (40%)                                 | 2 (40%)          | 1 (20%)       |
| Тестирование №3 «Вербальное и невербальное общение» | 26                    | 1   | 6                    | 1,2 | 33,2              | 1 (20%)                                 | 3 (60%)          | 1 (20%)       |
| Тестирование №4 «Цифровые технологии в продажах»    | 28                    | 1   | 2                    | 1,2 | 33,6              | 0                                       | 1 (20%)          | 4 (80%)       |

Результаты нулевого (предварительного) среза, представленные в таблице 5, показывают, что в области маркетинга сотрудники преимущественно обладали низким уровнем знаний (60%), в области техники сделок знания сотрудников в основном высокие и средние (по 40%), в области форм общения знания сотрудников в основном средние (60%). В области знаний, касающейся цифровых технологий продаж, знания сотрудников в основном низкие (80%).

Результаты итогового (контрольного) среза представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты итогового (контрольного) среза

| Тест  | Теоретические вопросы |     | Практические вопросы |     | Максимальный балл | Уровень по результатам оценки, чел. |                  |               |
|---|-----------------------|-----|----------------------|-----|-------------------|-------------------------------------|------------------|---------------|
|   | шт.                   | вес | шт.                  | вес |                   | высокий (≥70%)                      | средний (50-69%) | низкий (≤49%) |
| Тестирование №1 «Маркетинг»                         | 25                    | 1   | 5                    | 1,2 | 31                | 3 (60%)                             | 2 (40%)          | 0             |
| Тестирование №2 «Техника сделок»                    | 23                    | 1   | 3                    | 1,2 | 26,6              | 4 (80%)                             | 1 (20%)          | 0             |
| Тестирование №3 «Вербальное и невербальное общение» | 26                    | 1   | 6                    | 1,2 | 33,2              | 2 (40%)                             | 3 (60%)          | 0             |
| Тестирование №4 «Цифровые технологии в продажах»    | 28                    | 1   | 2                    | 1,2 | 33,6              | 4 (80%)                             | 1 (20%)          | 0             |

Результаты итогового (контрольного) среза, представленные в таблице 6, показывают, что уровень знаний сотрудников значительно вырос. Так, в области маркетинга сотрудники после прошедшего обучения обладают высоким (60%) и средним (40%) уровнем знаний, в области техники сделок знания сотрудников в основном высокие (80%), в области форм общения знания сотрудников средние (60%) и высокие (40%).

Наилучший результат сотрудники показали в тестировании №4 – в области знаний, касающейся цифровых технологий продаж, знания сотрудников в основном стали высокими (80%). После пройденного обучения ни по одному из тестирований сотрудники не показали низкого результата. Считаем, что организационная эффективность предложенных мероприятий доказана.

Оценка экономической эффективности проводится путем сопоставления затрат на обучающий курс и полученного результата. Проведем анализ экономической эффективности, на первом этапе которого необходимо составить смету расходов на мероприятие по внедрению digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» (таблица 7).

Таблица 7 – Смета расходов на обучение сотрудников

| Затраты  | Расходы, руб. |
|--|---------------|
| Стоимость обучения в ООО «ЦПР «Приоритет» за 5 сотрудников, руб.     | 175 000       |
| Стоимость рабочего времени эксперта, проводившего тестирования, руб. | 35 000        |
| Итоговые расходы, руб.   | 210 000       |

Исходя из данных, представленных в таблице 7, делаем вывод, что общая стоимость предложенного мероприятия (совокупные затраты) на внедрение digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» составит 210 тыс. руб.

Обучение сотрудников ООО «ЭйрТехник» проводилось в августе-октябре 2022 г. После того, как сотрудниками было пройдено обучение, на протяжении октября-декабря 2022 г. был проведен анализ динамики продаж и количества привлеченных клиентов.

По данным финансовой отчетности, после реализации мероприятия, полученный доход составил 770 430 руб. Исходя из результатов анализа продаж, выполним расчеты оценки экономической эффективности предлагаемого к реализации мероприятия.

Экономический эффект измеряется разностью между денежным доходом от реализации мероприятия и денежными расходами на осуществление мероприятия (формула 1):

$$Э_{г} = П - З, \quad (1)$$

где  $Э_{г}$  – годовой экономический эффект, руб.;

$П$  – величина полученного дохода (прибыли) от реализации мероприятия, руб.;

$З$  – затраты на реализацию мероприятия, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект за 2022 г. (после проведения обучения) составил:

$$\mathcal{E}_r = 770\,430 - 210\,000 = 560\,430 \text{ руб.} \quad (2)$$

Эффективность – одна из характеристик качества мероприятия, которая отражает соотношение затрат и результатов внедрения с экономической точки зрения (формула 3):

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi}{\mathcal{Z}}, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономическая эффективность мероприятия.

Экономическая эффективность мероприятия (после проведения обучения) составит:

$$\mathcal{E} = \frac{770\,430}{210\,000} = 3,669 \quad (4)$$

Таким образом, экономическая эффективность предложенного мероприятия доказана.

Методика оценки эффективности обучения предполагает интегральную оценку эффективности обучающей программы с применением цифровых технологий на основе критериев [22, с. 127], представленных в таблице 4.

Таким образом, для оценки эффективности предложенного мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» путем внедрения digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации нами был произведен расчет показателей, свидетельствующих о социальной, организационной и экономической эффективности мероприятия, а так же интегральная оценка эффективности обучающей программы.

Проведенная нами в рамках настоящего исследования оценка эффективности позволяет сделать следующие выводы:

- социальная эффективность обучения доказана в результате анализа данных анкетирования и интервьюирования сотрудников, прошедших обучение;
- организационная эффективность обучения доказана в результате сравнения результатов нулевого и итогового срезов проверки знаний сотрудников. После пройденного обучения ни по одному из тестирований сотрудники не показали низкого результата, по каждому тестированию результаты показали положительную динамику;
- годовой экономический эффект за 2022 г. (после проведения обучения) составил 560 430 руб.;
- экономическая эффективность мероприятия (после проведения обучения) составила 3,669.

Эффект от внедренного мероприятия положителен, и цели оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» путем внедрения digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации достигнуты.

Любой работодатель (директор ООО «ЭйрТехник» не исключение) заинтересован в том, чтобы его сотрудник развивался. Получение новых умений и навыков, обновление знаний, повышение квалификации – всё это увеличивает личную эффективность отдельно взятого сотрудника и, как следствие, эффективность предприятия.

Совершенствованию сотрудника способствует индивидуальный план развития – это документ, в котором фиксируются мероприятия, способствующие его профессиональному росту. Данный документ не может быть унифицированным для всех сотрудников, поскольку он составляется в соответствии с особенностями работы конкретного сотрудника. Именно поэтому план развития составляется индивидуально для каждого.

При разработке плана учитываются не только потребности организации, но и потребности самого сотрудника. Поэтому и в исполнении плана заинтересованы обе стороны.

Бесспорно, развитие сотрудника возможно и без составления плана, однако в таком случае становится невозможным отслеживать результаты развития.

В Приложении Г представлен индивидуальный план развития менеджера по продажам А.В. Семенова.

Помимо индивидуального плана развития сотрудника в управлении персоналом и кадровом деле используется такой документ, как карьерограмма. Данный документ представляет собой схематичное (либо словесное) описание направлений карьерного роста.

Карьерограмма представляет собой так называемую «лестницу», т.е. в ней отображены те шаги по достижению должностных и финансовых целей в профессиональной деятельности, которые в перспективе может сделать сотрудник.

По аналогии с планом развития карьерограмма составляется индивидуально для каждого сотрудника. Карьерограмму, как правило, составляют графически, поскольку в данном формате она наиболее наглядна, что позволяет проследить все этапы профессионального роста, помогает более глубоко осмыслить карьерный путь и наметить карьерные маршруты.

В Приложении Д представлена индивидуальная карьерограмма менеджера по продажам А.В. Семенова.

## Заключение

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Повышение квалификации представляет собой процесс обучения сотрудника организации, значение которого состоит в том, что полученные сотрудником в процессе обучения знания будут способствовать как его профессиональному развитию, так и повышению эффективности деятельности организации, в которой он работает.

Выбор формы и способа повышения квалификации сотрудников организации зависят от целей, которые преследует каждая из сторон – организация и сотрудник. Поскольку на обучение сотрудников организация тратит значительные финансовые, временные и иные ресурсы, то, как правило, повышение квалификаций сотрудников рассматривается организациями как инвестиция в своё будущее. Другими словами, организация, организовав обучение сотрудника, рассчитывает на то, что полученные сотрудником знания, умения, навыки и компетенции скажутся положительным образом на квалификации сотрудника, на его производительности, работоспособности, и, как следствие, повысят эффективность деятельности самой организации.

Цифровизация общества коснулась всех сфер жизни современного человека, а внедрение digital-технологий в процесс повышения квалификации сотрудников является актуальной тенденцией образовательного процесса современности. Цифровые технологии позволяют оптимизировать финансовые и временные ресурсы организации и сотрудников, что, безусловно, сказывается на повышении эффективности рабочего процесса.

Экономическая деятельность ООО «ЭйрТехник» в 2019-2021 гг. не может быть охарактеризована как стабильная, с четко выраженной тенденцией увеличения объема продаж, и, в то же время, с отсутствующей тенденцией оптимизации расходов и, соответственно, тенденцией снижения чистой прибыли. Ввиду увеличения объема продаж повышается и трудоемкость, и происходит незначительное изменение числа сотрудников по сравнению с

увеличением необходимых трудозатрат для обеспечения всех экономических процессов предприятия. Производительность труда работающих сотрудников значительно увеличивается.

Общее состояние организации можно оценить как не хорошее. Видимо, в организации не ведется планомерная и глубокая аналитическая работа, не проводится регулярная комплексная оценка деятельности организации, а так же подробный анализ финансовых результатов организации.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод что, организация управления ООО «ЭйрТехник» обуславливается наличием слабой аналитической функции, общим итогом которой является отрицательная динамика финансово-хозяйственной деятельности организации: снижение чистой прибыли, снижение производительности труда, снижение показателей рентабельности.

Директором ООО «ЭйрТехник» был дан следующий комментарий относительно проведенного нами анализа организационно-экономической деятельности организации. На рынке в данном экономическом секторе по продаже компрессорного оборудования в Поволжском регионе со временем усиливается конкурентная борьба в связи с экспансией давно существующих крупных и небольших новых компаний. В этой связи для увеличения спектра услуг и повышения конкурентоспособности ООО «ЭйрТехник» и потребовалось строительство специализированной мастерской с наймом высококвалифицированного персонала, что отрицательно повлияло на размер чистой прибыли, потребовав увеличения краткосрочных обязательств компании. Данный эффект как раз таки и наглядно показан в динамике основных экономических показателей.

Для оценки эффективности предложенного мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» путем внедрения digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации нами был произведен расчет показателей, свидетельствующих о социальной, организационной и

экономической эффективности мероприятия, а так же интегральная оценка эффективности обучающей программы.

Проведенная нами в рамках настоящего исследования оценка эффективности позволяет сделать следующие выводы:

- социальная эффективность обучения доказана в результате анализа данных анкетирования и интервьюирования сотрудников, прошедших обучение;
- организационная эффективность обучения доказана в результате сравнения результатов нулевого и итогового срезов проверки знаний сотрудников. После пройденного обучения ни по одному из тестирований сотрудники не показали низкого результата, по каждому тестированию результаты показали положительную динамику;
- годовой экономический эффект за 2022 г. (после проведения обучения) составил 560 430 руб.;
- экономическая эффективность мероприятия (после проведения обучения) составила 3,669.

Результаты расчетов наглядно показывают, что ключевые показатели эффективности реализованного мероприятия, имеют очевидную положительную динамику, что, в свою очередь, свидетельствует о том, что эффект от внедренного мероприятия положителен, и цели оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» путем внедрения digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников организации достигнуты.

Доказано, что внедрение digital-технологий в систему повышения квалификации сотрудников ООО «ЭйрТехник» целесообразно и соответствует стратегическим целям организации. Таким образом, задачи, поставленные в начале исследования, решены, а цель исследования достигнута.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] : учебное пособие / А. Р. Алавердов. – М. : Синергия, 2018. – 680 с.
2. Алоев Т. Б., Асланова Е. М., Белова И. А. Управление персоналом на основе информационных технологий [Текст] // Электронный научный журнал, № 3, 2016. – С. 366-369.
3. Андреев В. И. Педагогика творческого саморазвития : Инновац. курс [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по социал.-гуманит. спец. и группе спец. "Образование" / В. И. Андреев. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 1996. – 317 с.
4. Афонина А. С. Дошкольное образовательное учреждение [Текст] : учебное пособие / А. С. Афонина, К. Ю. Белая. – М. : Просвещение, 2003. – 187 с.
5. Барабанова М. И. Информационные системы и цифровые технологии [Текст] : учебное пособие в 2-х частях. Ч. 2 / М. И. Барабанова, О. П. Ильина, В. И. Кияев, В. Ф. Минаков, Т. А. Макаручук ; под ред. профессоров В. В. Трофимова и В.И. Кияева. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 270 с.
6. Битюцкая Е. В., Базаров Т. Ю., Корнеев А. А. Опросник «Типы реагирования на ситуацию изменений»: структура шкал и психометрические показатели [Текст] // Психология. Журнал Высшей школы экономики, № 2, 2021. – С. 297-316.
7. Ваганова О. И, Гладков А. В, Коновалова Е. Ю., Воронина И. Р. Цифровые технологии в образовательном пространстве [Текст] // Балтийский гуманитарный журнал, № 2 (31), 2020. – С. 53-56.
8. Васильева Т. В., Исаева А. П. О реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Текст] // Евразийская интеграция: экономика, право, политика, №1(23), 2018. – С. 46-57.

9. Власова Е. А. Модель управления затратами на повышение квалификации преподавателей университета [Текст] // Прикладная информатика, № 5. 2018. – С. 44-48.
10. Дуракова И. Б., Майер Е. В., Талтынов С. М. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А.А. Литвинюк. – М. : Кнорус, 2018. – 296 с.
11. Кельперис И. И. Система повышения квалификации работников в процессе управления персоналом компании [Текст] : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Кельперис Ирина Игоревна; [Место защиты: Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования]. – Москва, 2008. – 20 с.
12. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
13. Кибанов А. Я., Эсаулова Е. В., Митрофанова Е. А. Экономика управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2019. – 427 с.
14. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 223 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / М. Мескон. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
16. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 599. Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129346/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346/) (дата обращения: 20.09.2022).
17. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 14.07.2022). Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/) (дата обращения: 20.09.2022).

18. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.10.2022). Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 20.09.2022).
19. Онищук В. А. Дидактика современной школы [Текст] : учебное пособие / под ред. В.А. Онищука. – Киев : «Радянська школа», 1987. – 350 с.
20. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Г. В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2017. – 384 с.
21. Санатина К. П., Ярушева С. А. Повышение квалификации кадров: современные методы [Текст] // Общество, экономика, управление, № 1, 2020. – С. 54-59.
22. Токарева Ю. А., Акулова Д. А., Ивонина Е. О. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала [Текст] // Материалы 2-й международной конференции диджитализации, 2019. – С. 125-131.
23. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 г. N 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022). Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 20.09.2022).
24. Хуторской А. В. Современная дидактика [Текст] : учебное пособие / А. В. Хуторской. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высш. шк., 2007. – 639 с.
25. Чернышева Ю. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Ю.Г. Чернышева. – М. : Инфра-М, 2017. – 424 с.
26. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М. : Инфра-М, 2017. – 374 с.

## Приложение А

### Методика «Стили реагирования на изменения»

(Т. Ю. Базарова и М. П. Сычевой)

#### Стили реагирования на изменения (Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева)

**Инструкция:** внимательно прочитайте каждое утверждение и поставьте от 1 до 3 баллов в каждой паре утверждений. Суммарная оценка должна равняться 3 баллам.

**В зависимости от того, насколько Вы согласны с утверждением А или В, поставьте утверждению 0,1,2 или 3 балла.**

**0 = Почти никогда**

**1 = Иногда**

**2 = Часто**

**3 = Почти всегда**

Например,

|  |   |
|--|---|
| 1. Я ценю традиции                     | 0 |
| 2. Я отрицательно отношусь к традициям | 3 |

Помните, что сумма баллов каждой пары утверждений должна равняться 3.

|  |  |
|--|--|
| I  |  |
| 1) Стрессовую ситуацию я использую как возможность доказать, что я могу справиться с ней.                                  |  |
| 2) В стрессовой ситуации я бываю раздражен и эмоционален   |  |
| II   |  |
| 3) Я предпочитаю применять стандартные и проверенные временем способы к решению задач.                                     |  |
| 4) Я предпочитаю искать новые способы к решению задач.   |  |
| III  |  |
| 5) Я бываю встревожен, обеспокоен и напряжен, когда узнаю какую-либо неожиданную новость                                   |  |
| 6) Я воспринимаю новости как возможность изменить ситуацию к лучшему   |  |
| IV   |  |
| 7) Обращаясь к другим, я склонен соблюдать формальности, этикет.   |  |
| 8) Обращаясь к другим, я склонен общаться неформально.   |  |
| V  |  |
| 9) Резкие изменения могут выбивать меня из колеи: мне сложно организовать себя, начать действовать                         |  |
| 10) В ситуации неопределенности и резких изменений обычно я сразу принимаю решение и начинаю действовать.                  |  |
| VI   |  |
| 11) Стабильность, устойчивость в жизни лучше, чем резкие изменения.  |  |
| 12) Изменения в жизни всегда к лучшему   |  |
| VII  |  |
| 13) Мне нравится реализовывать проекты как в начале, когда много неопределенности, так и в конце, когда все предельно ясно |  |
| 14) Предпочитаю приступать к проектам, когда уже ясно как его выполнять, накоплен опыт по проекту.                         |  |
| VIII   |  |
| 15) Я люблю задачи, в которых есть доля неопределенности требуемого результата.  |  |

Рисунок А.1 - Методика «Стили реагирования на изменения»

## Продолжение приложения А

|   |  |
|---|--|
| 16) Я предпочитаю задачи, в которых четко понятен требуемый результат.  |  |
| IX  |  |
| 17) Я считаю, что принятой практики необходимо придерживаться.  |  |
| 18) Я считаю, что принятую практику необходимо менять.  |  |
|   |  |
| X   |  |
| 19) Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.  |  |
| 20) Я предпочитаю доводить существующие проекты "до ума" и поддерживать существующие проекты.                                 |  |
| XI  |  |
| 21) Предпочитаю, чтобы все мероприятия проводились в соответствии с намеченным планом.  |  |
| 22) Предпочитаю, чтобы план был представлен в общей формулировке и корректировался по ходу мероприятия.                       |  |
| XII   |  |
| 23) Предпочитаю решать проблемы, имеющие только однозначный вариант решения   |  |
| 24) Мне нравится решать сложные проблемы, которые допускают неоднозначное толкование.   |  |
| XIII  |  |
| 25) Мне не надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям, дела.  |  |
| 26) Мне быстро надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям, дела   |  |
| XIV   |  |
| 27) Человек, который ведет ровную размеренную жизнь без неожиданностей, на самом деле должен быть благодарен судьбе.          |  |
| 28) Предпочитаю, когда жизнь полна неожиданностей.  |  |
| XV  |  |
| 29) Я люблю делать все привычным образом.   |  |
| 30) Люблю находить новые подходы к решению задач.   |  |
| XVI   |  |
| 31) Прежде чем действовать, как правило, все тщательно обдумываю.   |  |
| 32) Бывает, что я сначала действую и лишь затем анализирую ситуацию.  |  |
| XVII  |  |
| 33) Я люблю делать что-то новое, и обычно у меня это получается.  |  |
| 34) Предпочитаю делать все проверенным способом.  |  |
| XVIII   |  |
| 35) Мне необходимо тратить много энергии и сил на усвоение инноваций и изменений  |  |
| 36) При внедрении нового, я практически не сопротивляюсь переменам, начинаю думать и действовать по новому.                   |  |
| XIX   |  |
| 37) В большинстве случаев, если изменения инициированы другими, я поддерживаю новые идеи и вижу их объективную необходимость. |  |
| 38) Если изменения инициированы другими, мне необходимо время, чтобы принять их.  |  |
| XX  |  |
| 39) Я предпочитаю нововведения стабильности.  |  |
| 40) Я предпочитаю стабильность нововведениям.   |  |

Рисунок А.2 - Методика «Стили реагирования на изменения»

## Продолжение приложения А

|  |  |
|--|--|
| XXI  |  |
| 41) Я стараюсь избегать изменений, которые я не принимаю, поскольку это приносит мне дискомфорт  |  |
| 42) Изменения обычно не вызывают во мне дискомфорта, даже если я не вижу их объективной необходимости                                  |  |
| XXII   |  |
| 43) В стрессовой ситуации я всегда сосредотачиваюсь на проблеме и думаю, как ее можно решить.  |  |
| 44) В стрессовой ситуации я обычно раздражен и эмоционален.  |  |
| XXIII  |  |
| 45) Для меня хорошим стимулом являются новые идеи и "вызовы" для решения трудных задач.  |  |
| 46) Я осторожно отношусь к любым изменениям, усматривая в них потенциальную опасность "изменений только ради изменений".               |  |
| XXIV   |  |
| 47) Мне нравится развивать уже имеющиеся навыки и накапливать опыт   |  |
| 48) Мне нравится получать новые знания и навыки  |  |
| XXV  |  |
| 49) Я с удовольствием принимаю новые идеи и возможности, которые они мне могут дать  |  |
| 50) Я являюсь сдерживающей силой для энтузиазма других и часто вижу последствия, о которых другие не говорят                           |  |
| XXVI   |  |
| 51) В ситуации неприятных для меня изменений, я нахожу личную выгоду и принимаю их.  |  |
| 52) В ситуации неприятных для меня изменений вначале я внутренне сопротивляюсь и стараюсь находить возможности действовать по-старому. |  |

Ключи к опроснику

Подсчитывается количество баллов по каждому из стилей (номера соответствующих пунктов приведены в таблице). Наибольшее количество баллов соответствует наиболее выраженному стилю реакции на изменения.

| Стиль          |               |            |             |
|----------------|---------------|------------|-------------|
| Консервативный | Инновационный | Реактивный | Реализующий |
| 3              | 4             | 2          | 1           |
| 7              | 8             | 5          | 6           |
| 11             | 12            | 9          | 10          |
| 16             | 15            | 14         | 13          |
| 20             | 19            | 17         | 18          |
| 21             | 22            | 35         | 36          |
| 23             | 24            | 38         | 37          |
| 25             | 26            | 41         | 42          |
| 27             | 28            | 44         | 43          |
| 29             | 30            | 46         | 45          |
| 31             | 32            | 47         | 48          |
| 34             | 33            | 50         | 49          |
| 40             | 39            | 52         | 51          |
| Всего          | Всего         | Всего      | Всего       |

Рисунок А.3 - Методика «Стили реагирования на изменения»

## Продолжение приложения А

### Описание стилей реагирования на изменения

**Консервативный стиль.** Редко видят необходимость в изменениях. Стабильность предпочитают изменениям. Для того чтобы принять изменения, необходимо аргументированно, в деталях описать их необходимость. Представляется сложным переубедить консерваторов в необходимости изменений, поскольку старый порядок по определению лучше нового. И даже при понимании объективной необходимости консерваторам свойственно долго перестраиваться. При внедрении изменений скорее продолжают работать по тем же правилам, что и раньше. Позже всех начинают работать по-новому (скрытое сопротивление). Изменения вызывают скорее негативные эмоции.

Примеры соответствующих высказываний респондентов:

«Не принимаю всерьез изменения в компании»;  
«Все новое – это хорошо забытое старое».

**Реактивный стиль.** Воспринимают изменения эмоционально. Стабильность предпочитают изменениям. Для того чтобы принять изменения, необходимо показать их личную выгоду, сопереживать им, помогать преодолеть им стресс и дискомфорт. Ярко выражены эмоциональные реакции, что проявляется в открытом сопротивлении.

Примеры соответствующих высказываний респондентов:

«Хочу быстрее преодолевать барьеры»;  
«Изменения – сильный стресс, как получать от этого удовольствие?»

**Инновационный стиль.** С легкостью принимают изменения, готовы быть инициаторами изменений. Эмоционально вовлекаются в любые новые начинания и инициативы, даже если не видят объективной необходимости.

Примеры соответствующих высказываний респондентов:

«Нравится сам процесс изменений. Азарт, преодоление трудностей – для меня это форма внутренней борьбы»;  
«Без изменений жить невозможно».

**Реализующий стиль.** Поддерживают и принимают изменения, если видят объективную необходимость или личную выгоду. Предпочитают нововведения стабильности, однако не готовы принимать любую идею. Могут быть инициаторами перемен, если видят потребность и необходимость. Рассудительны при работе в новых условиях. Хорошие реализаторы изменений. Заключают в себе готовность к новому, характерную для инноваторов, и рассудительность, характерную для консерваторов.

Примеры соответствующих высказываний респондентов:

«Изменения – как река, у реки нет одинаковых берегов, жизнь течет»;  
«Я изменения переживаю нормально, можно сказать, вообще не переживаю».

Рисунок А.4 - Методика «Стили реагирования на изменения»

## Приложение Б

### Методика «Мотивация профессиональной деятельности»

(К. Замфир в модификации А. Реан)

#### МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

**Инструкция.** Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

#### ЛИСТ ОТВЕТОВ

|   | 1                           | 2                     | 3                                | 4              | 5                    |
|---|-----------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|----------------------|
| Мотив   | в очень незначительной мере | в незначительной мере | в не большой, но и не малой мере | в большой мере | в очень большой мере |
| 1. Денежный заработок   |                             |                       |                                  |                |                      |
| 2. Стремление к продвижению по службе   |                             |                       |                                  |                |                      |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег             |                             |                       |                                  |                |                      |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей                  |                             |                       |                                  |                |                      |
| 5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других |                             |                       |                                  |                |                      |
| 6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы                      |                             |                       |                                  |                |                      |

Рисунок Б.1 - Методика «Мотивация профессиональной деятельности»

## Продолжение приложения Б

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

### Обработка результатов

После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$ВМ = (6+7)/2$$

$$ВПМ = 1+2+5)/3 \quad ВОМ = (3+4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

### Интерпретация данных

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ \quad \text{и} \quad ВМ = ВПМ > ВОМ.$$

Наихудшим мотивационным комплексом является тип  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ .

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности.

При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации.

Например, нельзя два нижеприведенных мотивационных комплекса считать абсолютно одинаковыми:

| ВМ | ВПМ | ВОМ |
|----|-----|-----|
| 1  | 2   | 5   |
| 2  | 3   | 4   |

Оба они относятся к одному и тому же неоптимальному типу:  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ . Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя внешней отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

Рисунок Б.2 - Методика «Мотивация профессиональной деятельности»

## Приложение В

### Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»

#### 1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ МЕНЕДЖМЕНТ

##### 1.1. Область применения программы

Программа учебной дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности (специальностям) СПО 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

##### 1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы:

дисциплина входит в профессиональный цикл.

##### 1.3. Цели и задачи учебной дисциплины – требования к результатам освоения учебной дисциплины

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен

###### уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

###### знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации,
- принципы делового общения.

##### 1.4. Рекомендуемое количество часов на освоение примерной программы учебной дисциплины:

максимальной учебной нагрузки обучающегося 60 часов, в том числе:

для очной формы обучения:

- обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося 40 часов;
- самостоятельной работы обучающегося 20 часов.

для заочной формы обучения:

- обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося 8 часов;
- самостоятельной работы обучающегося 52 часов.

Рисунок В.1 - Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»

## Продолжение приложения В

### 2. СТРУКТУРА И ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

| Вид учебной работы                                      | Объем часов |        |
|---|-------------|--------|
|   | очно        | заочно |
| <b>Максимальная учебная нагрузка (всего)</b>            | 60          | 60     |
| <b>Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)</b> | 40          | 8      |
| в том числе:  |             |        |
| практические занятия                                    | 16          | 4      |
| <b>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</b>      | 20          | 52     |
| <i>Итоговая аттестация в форме зачета</i>               |             |        |

Общепрофессиональная дисциплина способствует формированию следующих компетенций:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК 2.1. Формировать бухгалтерские проводки по учету источников имущества организации на основе рабочего плана счетов бухгалтерского учета.

ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации имущества в местах его хранения.

ПК 2.2. Проводить подготовку к инвентаризации и проверку действительного соответствия фактических данных инвентаризации данным учета.

ПК 2.3. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

ПК 2.4. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации.

Рисунок В.2 - Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»

## Продолжение приложения В

### 2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины МЕНЕДЖМЕНТ

| Наименование разделов и тем  | Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся   | Объем часов |           | Уровень освоения |
|--|---|-------------|-----------|------------------|
|  |   | очно        | заочно    |                  |
| Тема 1. <b>Сущность и характерные черты современного менеджмента</b> | <b>Содержание</b>   | <b>4</b>    | <b>4</b>  |                  |
|  | 1 <i>Понятие менеджмента, его задачи и роль в развитии современного производства. Цели менеджмента. Задачи менеджмента. Роль менеджмента в развитии современного производства. Эволюция управленческой мысли. Основные подходы к менеджменту. Подход на основе школ: школа научного управления, школа административного управления, школа поведенческих наук, школа количественных методов. Процессный подход. Ситуационный подход. Системный подход. Национальные особенности менеджмента. Развитие менеджмента в Японии, США и России. Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента</i> | 2           | 1         | 1                |
|  |   |             | 0         | 1                |
|  |   |             | 0         | 1                |
|  | <b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 1 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, составление таблицы: «Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента»).</li> <li>Подготовить доклады: «Портреты величайших менеджеров (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд)».</li> <li>Написать мини-сочинение «Каким должен быть современный менеджер?».</li> </ul>  | 2           | 3         |                  |
| Тема 2. <b>Внешняя и внутренняя среда организации</b>                | <b>Содержание</b>   | <b>4</b>    | <b>4</b>  |                  |
|  | 2 <i>Характеристика внешней и внутренней среды организации. Понятие «окружающая среда организации». Факторы внешней среды, их состав и влияние на деятельность организации. Факторы внутренней среды, их состав и влияние на деятельность организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ, методика его проведения.</i>  | 2           | 1         | 2                |
|  |   |             | 0         | 3                |
|  | <b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 2 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, подготовка к практическому занятию). Анализ кейса.</li> </ul>   | 2           | 3         |                  |
| Тема 3. <b>Функции менеджмента</b>                                   | <b>Содержание</b>   | <b>14</b>   | <b>14</b> |                  |
|  | 3 <i>Цикл менеджмента. Понятие цикл менеджмента. Понятие функция менеджмента. Краткая характеристика</i>  | 4           | 2         | 2                |

|   |   |          |          |   |
|---|---|----------|----------|---|
|   | функций менеджмента: планирование, организовывание, мотивация, контроль. <i>Планирование в системе менеджмента. Назначение планирования. Виды планирования: тактическое, стратегическое, бизнес-планирование. Технология стратегического планирования. Организационные структуры управления предприятием. Понятие и элементы организационных структур управления. Виды организационных структур управления: иерархические и органические структуры управления, их характеристика.</i> |          |          | 3 |
|   | 4 <i>Мотивация. Понятие мотивации. Элементы мотивации. Эволюция теорий мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Контроль и его виды. Понятие и назначение контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.</i>  |          |          | 3 |
|   | 5 <i>Практическое занятие №1 «Функции менеджмента».</i>   | 8        | 2        |   |
|   | 6 <i>Практическое занятие №2 «Организация. Признаки, структура, законы организации».</i>  |          |          |   |
|   | 7 <i>Практическое занятие №3 «Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования».</i>   |          |          |   |
|   | 8 <i>Практическое занятие №4 «Система мотивации труда».</i>   |          |          |   |
|   | <b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>выполнение домашних заданий по теме 3 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, подготовка к практическим занятиям).</li> <li>Анализ кейсов.</li> </ul>   | 2        | 10       |   |
| Тема 4. <b>Система методов управления</b> | <b>Содержание</b>   | <b>4</b> | <b>4</b> |   |
|   | 9 <i>Характеристика методов управления. Понятие метод управления. Система методов управления: административные, экономические, социально-психологические, их характеристика. Особенности применения тех или иных методов управления.</i>  | 2        | 0        | 3 |
|   | <b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 4 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, подготовка к практическому занятию).</li> </ul>   | 2        | 4        |   |
| Тема 5. <b>Коммуникации в менеджменте</b> | <b>Содержание</b>   | <b>4</b> | <b>4</b> |   |
|   | 10 <i>Информация и коммуникации в менеджменте. Понятие и назначение информации и коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Элементы коммуникационного процесса. Барьеры в</i>  | 2        | 0        | 2 |

Рисунок В.3 - Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»

## Продолжение приложения В

|  |   |  |   |   |   |
|--|---|--|---|---|---|
|  |   | коммуникационном процессе.<br><i>Коммуникационные сети, их характеристика.</i><br>Коммуникационные сети в организации. Виды коммуникационных сетей. Характеристика коммуникационных сетей.   |   |   | 3 |
|  |   | <b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 5 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, решение ситуационных задач, подготовка к практическому занятию).</li> <li>Анализ кейса.</li> </ul>   | 2 | 4 |   |
| Тема 6. Деловое общение                    |   | <b>Содержание</b>  | 6 | 6 |   |
|  | 11  | <i>Правила проведения деловых бесед, совещаний, телефонных переговоров.</i><br>Деловое общение: понятие, назначение. Деловая беседа: понятие, виды, структура, правила проведения. Совещание: понятие, структура, правила проведения. Телефонные переговоры: понятие, правила проведения.  | 2 | 0 | 3 |
|  | 12  | <i>Практическое занятие № 5 «Этика делового общения. Виды делового общения».</i><br><b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 6 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, подготовка к практическому занятию).</li> </ul>  | 2 | 0 |   |
| Тема 7. Процесс принятия решений           |   | <b>Содержание</b>  | 6 | 6 |   |
|  | 13  | <i>Управленческое решение. Методы и способы принятия решений.</i><br>Управленческое решение: понятие, классификация. Этапы принятия управленческого решения. Методы принятия управленческих решений.   | 2 | 0 | 3 |
|  | 14  | <i>Практическое занятие № 6 «Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений».</i><br><b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 7 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, подготовка к практическому занятию).</li> <li>Анализ кейса.</li> </ul> | 2 | 0 |   |
| Тема 8. Управление конфликтами и стрессами |   | <b>Содержание</b>  | 6 | 6 |   |
|  | 15  | <i>Конфликт: сущность, причины, классификация. Стрессы.</i><br>Конфликт: понятие. Причины конфликтов. Виды конфликтов. Последствия конфликтов. Способы разрешения конфликтных ситуаций. Стрессы. Последствия стрессов. Методы борьбы со стрессами.   | 2 | 0 | 3 |
|  | 16  | <i>Практическое занятие № 7 «Управление конфликтами в коллективе».</i><br><b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 8 (проработка конспектов занятий, учебной</li> </ul>   | 2 | 0 |   |
|  |   | литературы, подготовка к практическому занятию).<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ кейса.</li> </ul>  |   |   |   |
| Тема 9. Руководство: власть и партнёрство  |   | <b>Содержание</b>  | 6 | 6 |   |
|  | 17  | <i>Основы власти и влияния. Лидерство.</i><br>Власть: понятие. Формы власти. Лидерство. Типы лидеров. Качества лидера.<br><i>Стили руководства, их характеристика.</i><br>Стиль руководства: понятие, классификация. Одномерные стили руководства, их характеристика. Многомерные стили руководства, их характеристика Решётка менеджмента.                      | 2 | 0 | 2 |
|  | 18  | <i>Практическое занятие № 8 «Психология управления личностью. Психология управления коллективом».</i><br><b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 9 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, подготовка к практическому занятию).</li> <li>Анализ кейса.</li> </ul>    | 2 | 0 |   |
| Тема 10. Основы управления персоналом      |   | <b>Содержание</b>  | 6 | 6 |   |
|  | 19  | <i>Управление персоналом в современных социально-экономических условиях.</i><br>История возникновения науки управления персоналом. Управление персоналом и эффективность деятельности организации. Осуществление деятельности по управлению персоналом.  | 2 | 0 | 2 |
|  |   | <i>Формы и методы подбора и отбора персонала.</i><br>Подбор и отбор персонала, понятие и назначение. Формы подбора персонала, их характеристика. Методы отбора, их характеристика.   |   |   | 3 |
|  |   | <i>Адаптация персонала.</i><br>Роль индивидуально – психологических особенностей личности в профессиональной пригодности. Адаптация на рабочем месте. Классификация видов адаптации.   |   |   | 2 |
|  |   | <i>Обучение персонала.</i><br>Профессиональное обучение и повышение квалификации. Направления и формы профессионального обучения.  |   |   | 2 |
|  | <b>Внеаудиторная самостоятельная работа:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение домашних заданий по теме 10 (проработка конспектов занятий, учебной литературы, подготовка к практическому занятию).</li> <li>Анализ производственных ситуаций.</li> </ul> | 2  | 0 |   |   |
| Зачёт                                      | 20  |  | 2 | 2 |   |
| Всего                                      |   |  |   |   |   |

Рисунок В.4 - Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»

## Продолжение приложения В

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация учебной дисциплины требует наличия учебного кабинета «Менеджмента»

Оборудование учебного кабинета:

- Ученические столы и стулья по количеству обучающихся,
- Рабочее место преподавателя
- Комплект учебно-методической документации
- Комплект учебно-наглядных пособий «Менеджмент»
- Ученическая доска,

#### 3.2. Информационное обеспечение обучения

**Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы**

*Основные источники:*

1. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 288 с.
2. Менеджмент организации: [Электронный ресурс]: [электронный учебник] / А.В. Тебекин, Б.С. Косарев. – электрон. дан. – М.: КНОРУС, 2010.
3. Основы менеджмента: [Электронный ресурс]: [электронный учебник] / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева. – электрон. дан. – М.: КНОРУС, 2010.
4. Переверзев М.П., Шайденко Н.А. Менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 330с.

*Дополнительные источники:*

5. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 304 с.
6. Набиев Р.А. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие. – М.: «Финансы и статистика», 2008. – 144 с.
7. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
8. «Российский журнал менеджмента». Научно-исследовательский журнал. Издан по инициативе Высшей школы менеджмента СПбГУ.
9. «Новый менеджмент». Научно-практический журнал. Издательство: «Новый издатель».
10. Электронный ресурс «Менеджмент в России и за рубежом». Форма доступа: <http://www.mevgiz.ru/>

Рисунок В.5 - Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»

## Приложение Г

### Индивидуальный план развития сотрудника

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ  
 сотрудника «ЭйрТехник»  
 на период с 01.01.2023 по 31.12.2023

|   |  |
|---|--|
| Ф.И.О. сотрудника                           | <i>Семенов Алексей Викторович</i>  |
| Должность                                   | <i>Менеджер по продажам</i>  |
| Дата рождения                               | <i>10.02.1995</i>  |
| Основное образование                        | <i>Московский государственный финансово-промышленный университет, факультет «Управление маркетингом и продажами», специальность «Менеджер»</i>   |
| Дополнительное образование                  | <i>Дистанционная программа ООО «ППР «ПРИОРИТЕТ» по повышению квалификации по направлению «Менеджер» (2022 год)</i>   |
| Цель развития                               | <i>Повысить уровень компетенций до требований должности начальника отдела продаж</i>   |
| Требуемый уровень развития компетенций      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Способность правильно выбрать исполнителей, четко ставить задачу, использовать разные способы контроля в зависимости от специфики поставленной задачи.</i></li> <li>– <i>Стимулирование подчиненных на трудовую мотивацию, достижение высоких результатов деятельности и профессиональное развитие.</i></li> <li>– <i>Способность определять приоритетность задач в соответствии с бизнес - стратегией компании, способность анализировать проблемы, учитывая все значимые факторы (внутренние и внешние), доступные ресурсы и возможные риски.</i></li> <li>– <i>Умение в процессе принятия решения организовать конструктивные взаимодействия с подчиненными, принимать решение на основе обсуждений.</i></li> <li>– <i>Нацеленность на успех, его волевые качества, необходимые для достижения цели, умение преодолевать возникающие трудности, доводить начатое дело до конца, несмотря на возникающие препятствия.</i></li> <li>– <i>Умение составлять и оценивать бизнес-планы, рассчитывать стоимость проектов, инвестиций и связанных с ними рисков для принятия взвешенных решений.</i></li> <li>– <i>Способность выстраивать командные отношения с подчиненными, выделить их сильные и слабые стороны, использовать их.</i></li> </ul> |
| Возможное перемещение сотрудника            | <i>На должность начальника отдела продаж</i>   |
| Контрольные точки                           | <i>С 1-го по 5-е число первого месяца каждого квартала</i>   |
| Рекомендации непосредственного руководителя | <i>Стараться по возможности принимать больше самостоятельных решений без предварительной поддержки вышестоящих менеджеров</i>  |
| Рекомендации на основании оценки            | <i>Развивать в себе лидерские качества – намеренно выбирать себе задачи, которые потребуют данных качеств.</i>   |
| Пожелания сотрудника                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Развить в себе аналитическое мышление и умение более продуктивно планировать рабочее время (свое и сотрудников).</i></li> <li>– <i>Научиться на практике выполнять профессиональные задачи высокой сложности.</i></li> <li>– <i>Развить в себе способность определять необходимый и достаточный для решения профессиональной проблемы объем информации.</i></li> </ul>   |

Рисунок Г.1 - Индивидуальный план развития сотрудника

## Продолжение приложения Г

### КАРТА РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

| Стратегия развития            | Действия  | Сроки                   | Отметка о выполнении |
|-------------------------------|---|-------------------------|----------------------|
| Развитие на рабочем месте     | <i>Самостоятельно брать на себя ответственность и риски за решение проблем</i>  | <i>До конца года</i>    |                      |
|                               | <i>В повседневной работе отслеживать все ситуации оказания влияния на результат работы подчиненного отдела. Выделить успешные и неуспешные попытки оказать влияние на процесс. Проанализировать причины неуспеха и свои сильные стороны, позволившие успешно оказывать влияние</i>  | <i>До конца года</i>    |                      |
| Специальные задания (проекты) | <i>Увеличить уровень продаж на 7 процентов в течение года, увеличить клиентскую базу на 3 процента.</i>   | <i>До конца года</i>    |                      |
| Обучение на опыте других      | <i>Постоянно наблюдать за лидерским поведением руководителя организации.</i>  | <i>До конца года</i>    |                      |
| Понск обратной связи          | <i>Обсудить с директором организации свой лидерский стиль, уровень работы отдела и личные достижения. Корректировать стиль, уровень, поведение с учетом полученных рекомендаций</i>   | <i>Раз в квартал</i>    |                      |
| Коучинг                       | <i>Совместно с консультантом сделать поуровневое описание компетенций «Планирование», «Аналитическое мышление». Оценить себя по этой компетенции</i>  | <i>Январь 2013 года</i> |                      |
|                               | <i>Решить кейс-ситуации. Получить обратную связь о сильных и слабых сторонах</i>  | <i>Раз в квартал</i>    |                      |
|                               | <i>Провести совместный анализ и сформулировать рекомендации для повышения эффективности собственной работы и работы подчиненных. Добиться измеримого прогресса (минимум – на один уровень) по компетенции «Планирование»</i>  | <i>Раз в квартал</i>    |                      |
| Самообучение                  | Книги:<br>– «Персонализация продаж» Александра Деревницкого<br>– «Партизанские продажи» Мурата Тургунова<br>– «Эффективное коммерческое предложение» Дениса Каплунова<br>– «Корпоративная презентация» Дмитрия Лазарева<br>– «Мастер звонка» Евгения Жигилия<br>– «Чемпионы продаж» Мэттью Диксона и Брента Адамсона<br>– «Психология успешных продаж» Дэвида Мэттсона<br>– «Опыт великих» Рэя Далио<br>– «От хорошего к великому» Джима Коллинза<br>– «Как гибнут великие» Джима Коллинза<br>– Руководитель проектов Рэндалла Инглунда | <i>До конца года</i>    |                      |

Рисунок Г.2 - Индивидуальный план развития сотрудника

Приложение Д

**Карьерограмма сотрудника ООО «ЭйрТехник»**



Рисунок Д.1 - Карьерограмма сотрудника ООО «ЭйрТехник»