



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК  
ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА  
ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

40,38 % авторского текста

Работа рекомендована, / не рекомендована  
к защите


«10» декабрь 2024 г.

И.о.Зав. кафедрой \_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_ ФИО

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Фаюршина Елена Раулевна 

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук, доцент,  
Плужникова Ирина Ивановна 

Челябинск, 2024г

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Цели, задачи и методы профессионального обучения и профессионального роста персонала	7
1.2 Понятие и содержание профессионального развития персонала в организации	15
Выводы по 1 главе	24
ГЛАВА 2. ПРАТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО АГРОФИРМА «АРИАНТ»	25
2.1 Характерные особенности и анализ системы кадровой политики ООО Агрофирма «Ариант»	25
2.2 Анализ системы повышения квалификации персонала ООО Агрофирма «Ариант»	36
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала на предприятии	51
Выводы по 2 главе	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61

## ВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Проблема обучения персонала предприятий в настоящее время приобретает для России особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рыночных отношений предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Требуются новые подходы к решению современных задач, специалисты новых профессий, новые организационные формы деятельности работников.

В каждой организации персонал имеет огромное значение. Без людей нет организации. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Повышение квалификации на предприятии - непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, так и в стандартных подходах.

Сама тема вытекает из вопроса - стоит ли тратить деньги для улучшения производительности текущего персонала, если можно использовать кадровые агентства и другие источники для найма сторонних свободных специалистов.

Квалификация - это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности [2, с. 360].

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы заключается в том, что главным фактором конкурентоспособности и эффективности экономических систем в рыночных условиях является наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач.

Наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность

компании и повышение ее конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды.

Недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству результатов труда, повышению расхода ресурсов, низкой производительности, снижению конкурентоспособности продукции и предприятия, снижению мотивации и повышению уровня стрессовых ситуаций, повышению опасности работы, загрязнению окружающей среды.

**Степень изученности проблемы исследования.** Основы кадрового менеджмента освещены в работах А.Н. Аверина, Е.А. Аксеновой, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, Д.А. Аширова, Т.В. Зайцевой, А.Т. Зуб, А.Я. Кибанова, Е. Ю. Чеботарь. Особенности отдельных методов управления персоналом проанализированы в трудах Ю. Агаркова, С Яковлевой, Ф.Н. Апиш, В.Р. Веснина, Вучкович-Стадник, В. М. Даринской, И. Н. Чаплыгина, Ю. Духнич.

Отлаженная на предприятии система повышения квалификации позволяет расширить систему социальной работы и мотивации работников, снизить текучесть кадров, повысить интерес к трудовой деятельности в данной организации, конкретизировать перспективу личного развития.

Способность и готовность сотрудников компании учиться быстрее конкурентов является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование компании на рынке труда, товаров и услуг.

Именно компании, проводящие профессиональную подготовку и непрерывное повышение квалификации своего персонала, достигают высокого уровня конкурентоспособности и успешности в условиях современного бизнеса.

Внутрикорпоративное обучение очень выгодно для любой компании: растет уровень квалификации работников, формируется кадровый резерв, стимулируется карьерный рост перспективных сотрудников, что повышает их мотивацию и укрепляет лояльность.

Актуальность повышения квалификации персонала организации и наличие проблем в данной области послужили основанием для выбора темы исследования: **Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии**

**Целью** данного исследования является теоретическое обоснование проблемы исследования и разработка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала на предприятии.

**Объектом исследования**, является система управления персоналом предприятия

**Предмет исследования** – процесс повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические и методические основы системы повышения квалификации персонала.
2. Проанализировать существующие системы повышения квалификации персонала в теории и практике менеджмента.
3. Проанализировать систему кадровой политики исследуемого предприятия и выявить существующие недостатки в повышении квалификации.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала на предприятии.

**Теоретико – методологической основой исследования** послужили научная, методическая, учебная литература отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента, как: Т.Ю. Базаров, А.Н. Аверин, С.В. Шекшня, А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин, И.А. Эсаулова и др. Также для написания квалификационной работы использовались материалы периодических изданий, специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике и внутренняя документация

предприятия.

**Теоретическая значимость** результатов исследования заключается в расширении подхода по применению методики и внедрении большего количества аспектов изучения данной проблемы исследования.

**Практическая значимость** состоит в применении разработанных рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала любого современного предприятия.

**Методы исследования:** системный и структурный анализ исследуемой базы материалов, классификация и сравнение ранее разработанных методик, наблюдение за практическим применением программы на предприятии, опрос и анкетирование участников программы наставничества. Анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам исследования.

**База исследования:**

ООО Агрофирма «Ариант»

**Структура работы** состоит из введения, двух глав и заключения. Во введении обосновывается актуальность рассматриваемой проблемы в современных условиях и ее практическая значимость. В первой главе исследуются теоретические и методические аспекты в области повышения квалификации персонала. Вторая глава посвящена анализу существующей системы повышения квалификации персонала предприятия и выявлению проблем в повышении квалификации. В соответствии с выявленными проблемами, представлены предложения по совершенствованию системы повышения квалификации персонала, в заключении даны краткие выводы, показаны результаты проведенного исследования.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Цели, задачи и методы профессионального обучения и профессионального роста персонала**

Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат учреждения или коллектив, задействованный в некоторой программе, был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. Такая подготовка является центральным компонентом развития организации и может включать формальное обучение, получение второго образования, перенимание опыта коллег и другие виды деятельности, ведущие к изменениям в навыках и умениях, которые затем будут использованы на практике.

Повышение квалификации трудового коллектива предполагает его обучение выполнению новых задач и полноценному применению современных технологий, а также выработку профессиональной надежности и развитие имеющихся умений.

В ходе повышения квалификации необходимо научиться не просто выполнять работу принятым в настоящее время образом (профессиональный тренинг, направленный на выполнение конкретных задач), а постоянно изменять и совершенствовать методы работы, улучшая ее качество.

Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется тренингом, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

С точки зрения А.С. Афонина, повышение квалификации - это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности

[5, с. 380].

Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. Это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений [7, с. 59].

Сравнивая программы повышения квалификации в различных фирмах и специальных институтах, можно видеть, что в обязательном порядке изучается история предприятия, его принципы, стратегия и обязательно выделяется значительное время на изучение теории и методов практического применения искусства управления.

В эпоху стремительно развивающихся технологий и повышения конкуренции организация нуждается в высококвалифицированных кадрах. Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств, и приобретением новых трудовых функций - организация осуществляет обучение персонала. В зависимости от конечного результата обучение проводится внутри организации или во внешних учебных заведениях [13, с. 266].

Как правило, во внешних учебных заведениях производится обучение новым или более углубленным навыкам: повышение статуса образовательного уровня, приобретения новой профессии.

Внутри организации проводят обучение при внедрении и модернизации технологий, не требующие углубленных теоретических знаний, повышение квалификационных разрядов, а также при проведении обучающих мероприятий с выездом преподавателей на предприятие.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки



кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников [7, с. 24].

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные настоящим Кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. Далее рассмотрим квалификационные требования к персоналу (таблица 1).

Таблица 1 - Квалификационные требования к персоналу

Название	Квалификационные требования
Физические данные	Рост, телосложение, здоровье, эталон внешности, необходимый для успешной деятельности, речевые характеристики кандидата, возрастные ограничения, пол.
Квалификация	образование (уровень), тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка, требуемая техническая, коммерческая или профессиональная квалификация, необходимая конкретная профессиональная подготовка, опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды, другие необходимые навыки и знания.
Интеллект	уровень умственных способностей.
Способности	технические способности, ловкость рук, вербальные способности - письменные и устные.
Интересы	решение интеллектуальных проблем, практически-

	конструктивные интересы, общественные и художественные.
Характер	работать с другими людьми, влиять на других людей, полагаться на себя, быть готовым сказать другим, что делать, получать удовольствие от напряженной работы и обладать личностными качествами.
Мотивация	деньги, безопасность, престиж, принадлежность, власть, услуги, выдающееся мастерство, решение проблем.
Условия	женатого/замужнюю, одинокого(ую) или семейного(ую) мужчину /женщину, проживания в определенном районе, возможности ездить домой/за рубеж, способности работать долго/необычное количество часов, способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени.

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется. Повышение квалификации - это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности.

Побудительными причинами повышения квалификации могут быть: стремление сохранить работу, занимаемую должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, к овладению новыми навыками, желание расширить деловые контакты.

Иногда под повышением квалификации подразумевают только то обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных заведений. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение выставок, чтение специальной литературы.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниям выполнения работ. Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направленно на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний, а также рост мастерства.

Свидетельством о необходимости повышении квалификации рабочих, является отставание разряда работников от разряда работ, предполагаемое снижение среднего разряда рабочих. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала. Прежде всего, необходимо провести анализ причин сложившегося положения - изменения в технологии и в технике выполнения работ, которые ставят перед работником задачу их освоения.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже. Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника.

Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Среди основных задач можно выделить следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;

- приобретение слушателями знаний и навыков способствующих

повышению уровня их профессиональной квалификации;

-повышение уровня трудовой мотивации персонала; - повышение приверженности работников к своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;

-формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию, цели организации и сложившуюся в компании культуру труда.

Для успешной реализации задач на предприятии должны быть созданы благоприятные условия обучающимся, верно определено содержание обучения и выбор средств, которые наилучшим образом позволят решить данные задачи, а также необходимо максимально использовать принципы, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности.

Эффективное обучение начинается со знания концепций обучения. Они состоят в том, что обучение основано на взаимоотношениях, оно представляет собой естественный процесс, оно необходимо, индивидуально, требует определенных усилий, заразительно и тесно связано с практикой. Чтобы обучение стало эффективным, преподаватель использует пять элементов обучения: разнообразие, ясность, вовлеченность, успех и сходство.

Среди принципов, реализация которых обеспечивает высокую эффективность обучения можно выделить следующие:

1) учет исходного уровня знания обучающихся. Основой для эффективного обучения персонала является правильная оценка его уровня подготовки. Кроме того, обучающиеся могут различаться по уровню развития у них способностей необходимых для успешной профессиональной деятельности в определенной области.

В случае больших различий в уровне подготовки между слушателями, программу приходится ориентировать на средний уровень, что снижает потенциальную возможную отдачу от обучения слушателей с более высоким уровнем подготовки. Выравнивание учебных групп по уровню общей профессиональной квалификации слушателей позволяет повысить

эффективность обучения. Обучающиеся в одной группе могут различаться не только по общеобразовательному уровню, но и по уровню знаний в конкретной области, а также по владения определенными навыками. Обучение в группах может начинаться с разных этапов программы, в зависимости от знаний и степени подготовленности к усвоению материала. Более полный учет различий, в уровне подготовки обучающихся позволяет добиться снижения расходов организации на проведение обучения и более рационально использовать время работников.

2) формирование и поддержание высокой мотивации к обучению. Важной задачей для преподавателя является формирование у слушателей высокой мотивации к обучению, отсутствие мотивации или отсутствие желания учиться ограничивают возможности обучающихся к усвоению новых знаний. Повышения мотивации является важной задачей, которую преподавателям необходимо по ходу обучения. Для того чтобы сгладить различия в уровне мотивации к обучению необходимо еще до начала обучения стимулировать стремление работников к развитию профессиональных навыков и получению новых знаний.

3) обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения. Предоставление обучающимся информации об успехах в обучении и о том, в какой степени эти достижения отвечают установленным требованиям, является одним из принципов обеспечивающих эффективное обучение. Обратная связь необходима для отслеживания прогресса в обучении, а также при возникновении возможных затруднений, для понимания их характера, источников и причин возникновения, и определения действий для того чтобы избежать их в будущем. Обратная связь повышает мотивацию к обучению.

4) практическая отработка получаемых знаний и навыков. Практика - это возможность уже в ходе занятий проработать полученные в ходе обучения знания и навыки в ситуациях, максимально приближенных к тем, с которыми обучающимся приходится сталкиваться в процессе своей

профессиональной деятельности. Без практического закрепления знаний, навыков и умений, которые были освоены в ходе учебы, трудно рассчитывать на реальное повышение отдачи от работников и улучшения рабочего поведения.

5) перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия. Ключевым вопросом при подготовке любой программы профессионального обучения и использования любого метода обучения работников является вопрос применимости полученных навыков и знаний непосредственно к своей профессиональной деятельности. Если полученные знания и навыки в одной ситуации можно успешно применить в другой ситуации (при выполнении другой работы), то такой перенос называется позитивным. Нейтральным переносом называется перенос, при котором полученные знания и навыки в одной ситуации не применимы в другой ситуации. Негативный перенос - это перенос, при котором полученные навыки и знания в одной ситуации отрицательно сказываются на результаты деятельности в другой ситуации.

6) востребованности результатов обучения. Данный принцип заключается не только в готовности и стремлении работника к практическому использованию результатов обучения в работе, но и то, насколько условия на рабочем месте располагают к этому.

Работники получают знания для того, чтобы они могли их применять на своей работе, могли лучше выполнять те задачи и функции, которые выполняют сегодня или которые им предстоит выполнять в будущем. Без соблюдения данного принципа теряется всякий смысл обучения. Обеспечение высокого уровня востребованности результатов обучения - сложная задача, требующая как от самих работников, так и от руководителей старых стереотипов работы, а также возможной перестройки всей системы управления.

## **1.2 Понятие и содержание профессионального развития персонала в организации**

Планирование призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать [17, с. 150]: требуемое количество учеников, количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении, новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации. В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем ни только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно

скажется на выполнении работы всей организации. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей.

Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате. Не менее важным является то, что в большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации персонала.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков [17, с. 59].

Все возрастающий поток информации в настоящее время требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

В современной практике повышения квалификации руководящих кадров в России наиболее распространенными являются следующие активные методы обучения: тренинги, программированное, компьютерное



обучение, учебные групповые дискуссии, case-study - анализ конкретных, практических ситуаций, деловые и ролевые игры [10, с. 444].

Рассмотрим основную направленность и содержание каждого из перечисленных методов обучения, применяемых в практике повышения руководящих кадров. Под тренингами понимают такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии [18, с. 555].

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления, например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и т.д. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно

позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Исследования показали, что компьютерное обучение позволяет обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал. Хотя стоимость разработки компьютерных программ довольно высока, но их регулярное использование может быстро окупить эти затраты [15, с. 324].

Последние исследования немецких ученых свидетельствуют о том, что, хотя программированное обучение позволяет обучающимся довольно быстро усваивать учебный материал, однако его результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, получаемыми при использовании других активных методов обучения.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры.

Этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся.

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и

профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, то есть то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога [15, с. 84-89].

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны педагога. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости педагогом процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо педагог-организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи педагога.

В заключение следует отметить, что этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт [22, с. 346].

Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Рассмотрим далее один из наиболее популярных в практике метод повышения квалификации руководящих кадров - анализ конкретных практических ситуаций. В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в бизнес-образовании в России при изучении самых разных дисциплин: маркетинг, управление персоналом, деловой иностранный язык и др. study - этот метод предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем.

Цель этого метода - научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы

действий.

При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы, что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики.

В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки анализа и планирования. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при коммуникативном обучении слушателей деловому иностранному языку [19, с. 150].

Подводя итог анализу метода case-study, необходимо отметить значимость этого метода для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции у слушателей в: установлении межпредметных связей; аналитическом и системном мышлении; оценке альтернатив; презентации результатов проведенного анализа; оценке последствий, связанных с принятием решений; освоении коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т.д. От преподавателя требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство немецких ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых норм деятельности, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации.

Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры.

Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д.

Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит нас к следующему выводу.

Если цель повышения квалификации руководителей состоит в том,

чтобы освоить действенные модели управления, апробировать новые проекты деятельности организации, то наиболее эффективным методом обучения является игровой. Именно деловая игра обладает возможностью воспроизведения, проектирования и моделирования деятельностно-ориентированных отношений, кооперативных коммуникативных связей с вовлечением представителей различных подсистем организации. Следовательно, у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, игротехнические способности.

Подводя итог анализу интерактивных методов обучения, применяемых в программах повышения квалификации руководящих кадров, следует отметить, что они повышают способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками.

Следует также отметить, что немецкий опыт повышения квалификации руководителей на основе интерактивных методов обучения все более широко используется в последнее время в отечественной практике повышения квалификации специалистов.

По мнению Коновалова Г.В., такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор вида и формы обучения может свести на нет положительный эффект от проведенных мероприятий.

Эффективность таких инвестиций в персонал будет ничтожно мала или даже может свести синергетический эффект в организации к нулю или сделать его отрицательным. И наоборот, правильный выбор вида и формы

процесса обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия [11, с. 72]. А методы обучения персонала - это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся [12, с. 29-30].

### **Выводы по 1 главе**

Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. Это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений.

Иногда под повышением квалификации подразумевают только то обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных заведений. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение выставок, чтение специальной литературы.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации персонала.



## **ГЛАВА 2. ПРАТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО АГРОФИРМА «АРИАНТ»**

### **2.1 Характерные особенности и анализ системы кадровой политики ООО Агрофирма «Ариант»**

Базой исследования послужило предприятие Общество с ограниченной ответственностью Агрофирма «Ариант» (ООО ООО Агрофирма «Ариант») г. Челябинск

Юридический адрес: 457011, Челябинская область, Увельский р-н, с.Рожественка, ул. Совхозная, 2.

К основным видам деятельности относятся: разведение молочного крупного рогатого скота, свиноводство, разведение сельскохозяйственной птицы; выращивание зерновых культур и т.д.

Среднесрочные цели:

- Разработка и изготовление новых образцов продукции
- Расширение оказываемых услуг и производимой продукции.

За время существования на предприятии сформировался ряд корпоративных ценностей: «секрет трудовых успехов – в единении науки, техники и производства, в сплоченном коллективе, который умел и умеет справляться с, казалось бы, неразрешимыми трудностями».

Предприятие не забывает тех сотрудников, заложивших основы многогранной деятельности.

Основная часть продукции производится на предприятии. Исключения составляют специфические элементы, которые предприятие не может, изготовить собственными силами или не является рентабельным в производстве.

Вся выпускаемая продукция является собственной разработкой предприятия, поэтому конкурентов в данном направлении на текущий момент у предприятия практически нет.

Предприятие в данном направлении является монополистом. Организационная структура любого предприятия зависит непосредственно от стиля управления его руководителя.

На предприятии применена линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура вбирает в себя достоинства двух типов управления: сочетание функционального распределения обязанностей и линейного распределения властных полномочий.



Высшим руководящим звеном предприятия является директор.

Непосредственным руководителем является Генеральный директор, в подчинении которого находятся 5 подразделений:

- Научно-технический совет — высший коллегиальный орган управления.
- Специалисты дирекции, юридическая служба.
- Заместитель генерального директора по экономике и корпоративному управлению.
- Заместитель генерального директора по финансам — главный бухгалтер.
- Заместитель генерального директора — начальник опытного производства, председатель комиссии по контролю промышленной безопасности на опасных производственных объектах.

Технологии: на предприятии используется комплекс технологий механической обработки продукции. Все применяемые технологии являются современными, но, тем не менее, требуют постоянного совершенствования в связи с быстрым развитием мирового уровня технологий.

Исходя из того, что технологический процесс на предприятии строго определен, а большинство изделий производятся на предприятии, то применяемая технология является многозвеневой в совокупности с интенсивной.

Организационные коммуникации на предприятии существуют как вертикальные — между уровнями управления, так и горизонтальные — между структурными подразделениями.

Рассмотрим конкурентные стратегии организации. Ассортиментная политика является одним из главных элементов конкурентной стратегии фирмы. Ассортимент – это число видов товарных единиц одного товарного ряда. Это состав и соотношение различных видов товаров, изделий, услуг в производственном и торговом предприятиях. Минимальный набор ассортиментных позиций должен быть всегда. Решение об увеличении ассортиментного ряда принимается продавцом и поставщиком индивидуально для каждой ситуации.

Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной деятельности фирмы, управления объемом прибыли в целях оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных вложений в развитие бизнеса.

Ценовая стратегия предприятия — это общая модель действий предприятия в области цен, включающая главные долговременные цели его ценового поведения, основные пути их достижения в условиях нестабильной внешней среды, а также система правил, принципов, приемов и методов принятия решений по ценам на продукцию предприятия. Ценовая стратегия наряду с ценовой тактикой, являющейся ее практическим воплощением, вместе образуют понятие ценовой политики предприятия.

Коммуникативная стратегия - это часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели. В Public Relations коммуникативная стратегия представляет собой долгосрочную и крупномасштабную программу, имеющей целью решение маркетинговых задач средствами коммуникаций с представителями целевых аудиторий.

Основная задача коммуникационной стратегии - обеспечение информационной поддержки стратегии развития бизнеса компании. Коммуникационная стратегия базируется на маркетинговой и корпоративной стратегиях, и представляет собой набор наиболее эффективных инструментов воздействия на целевые аудитории и определенную программу использования этих инструментов.

Коммуникационные маркетинговые стратегии предприятий разрабатываются как для успешного продвижения на рынке уже существующего товара или услуги, так и для выхода на новые рынки или выходы нового товара или услуги. Грамотно построенная коммуникационная маркетинговая стратегия предприятия является надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системой коммуникации.

Сбыт — это процесс организации рыночных связей, направленных на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли.

Из данного определения вытекают основные задачи, которые возникают перед предприятием в процессе выполнения сбытовых операций:

- максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей;
- эффективное использование производства за счет оптимальной загрузки мощностей;

- рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

Кадры - одна из самых важных основ успеха любой деятельности, в особенности в сфере связи, где люди, прежде всего, общаются с людьми. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. Персонал - это главное достояние и важнейшая составляющая устойчивого развития ООО Агрофирма «Ариант» г. Челябинск.

Политика работы с персоналом находит выражение в корпоративных стандартах, регламентирующих обучение и развитие, аттестацию персонала, работу с кадровым резервом, управление корпоративной культурой, награждение сотрудников.

Исполнение стандартов контролируется на регулярной основе через систему кадровых аудитов менеджмента качества и позволяет выращивать перспективные молодые кадры, а также привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. Основным правовым документом, определяющим социально-трудовые отношения работников и работодателя является Коллективный договор.

По итогам 2023 года предприятие выполнило взятые на себя обязательства в рамках действующего Коллективного договора по обеспечению:

- роста средней заработной платы не менее чем на 15%;
- минимального уровня должностного оклада сотрудников не ниже уровня минимальной оплаты труда;
- уровня оплаты труда рабочих основных профессий не ниже величины минимального потребительского бюджета региона.

В 2023 году продолжилась работа по оптимизации численности персонала. В результате проведенных мероприятий среднесписочная численность за 2023 год снизилась на 6% и составила на 31 декабря 2023 года 5759 чел., из них управленческий персонал - 1782 человека, специалисты -

125, кассовые работники - 5 человек, рабочие - 3847 человек.

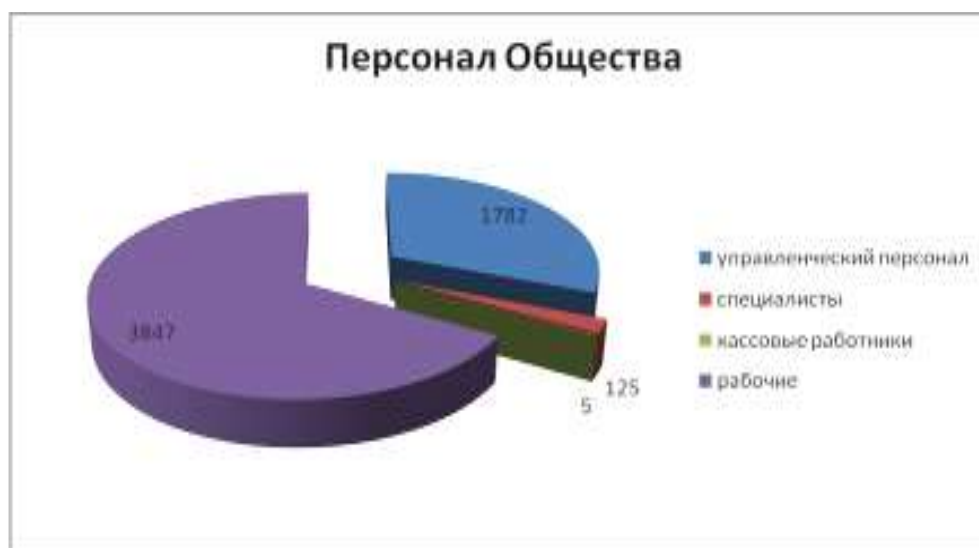


Рисунок 2 - Численность персонала ООО Агрофирма «Ариант»

Таблица 2. - Характеристика состава персонала по возрасту 2021-2023 гг.

Показатель (по возрасту)	Численность на конец 2021 года	Численность на конец 2022 года	Численность на конец 2023 года
25-29	1250	1275	1596
30	521	654	1025
31	2510	1952	841
32-39	685	783	1632
40-50	555	821	665
Итого	5521	5485	5759

Из таблицы 2. видно, что, основную часть коллектива предприятия составляет молодой, инициативный, энергичный персонал в возрасте 30 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е., уже имеются навыки, опыт, квалификация и т.д.). Это способствует динамичному росту предприятия, нахождению новых оригинальных путей развития и продвижения на рынке.

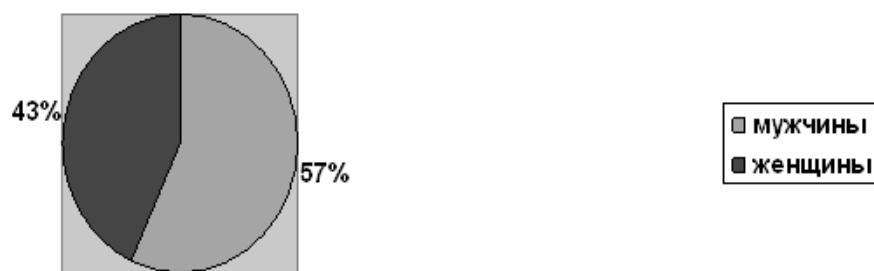


Рисунок 3 - Характеристика состава работников по полу ООО Агрофирма «Ариант»

Состав персонала находится в движении: одни работники увольняются, другие - поступают на работу. Движение происходит и внутри ООО Агрофирма «Ариант».

Главными условиями движения является степень потребности производства в кадрах, наличие возможностей у предприятия удовлетворить запросы работников и готовности работника к такому движению. Выделяют следующие формы профессионально-квалификационного движения персонала:

1) Внутрипрофессиональное, или квалификационное, движение - повышение разряда в пределах своей профессии; повышение мастерства в пределах профессии и разряда в результате освоения сложных операций и функций, освоение передовых приемов и методов труда, освоение одной или нескольких профессий;

2) Межпрофессиональное движение - перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход к другой профессии, примерно равной сложности, с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника;

3) Административное движение;

4) Социальное движение - направление на обучение в учебное заведение за счет средств ООО Агрофирма «Ариант»; участие в

рационализаторской и изобретательской работах.

Таблица 3. - Анализ движения персонала ООО Агрофирма «Ариант»

	Периоды		
	2021	2022	2023
Среднесписочная численность персонала (чел.)	5521	5485	5759
Принято на работу (чел.)	2400	2000	2500
Количество уволенных работников за год, в том числе: (чел.)	1020	1200	1405
По собственному желанию и за нарушением трудовой дисциплины	700	700	500
Коэффициент оборота по приему	43,47%	36,46%	43,49%
Коэффициент оборота по выбытию	18%	21%	24%
Коэффициент общего оборота	61,94%	58,34%	67,80%
Коэффициент текучести	12,67%	12%	8%

Интенсивность движения персонала характеризуется следующими коэффициентами:

1. Коэффициент оборота по приему:

$$K_{п.} = \frac{Ч_{принятых}}{Ч_{среднесписочн.}} \quad (1)$$

где  $K_{п.}$  - коэффициент оборота по приему;

$Ч_{принятых}$  - число принятых работников;

$Ч_{среднесписочн.}$  - среднесписочная численность персонала

а)  $K_{п.}$  (2011г.) =  $2400/5521 * 100\% = 43,47\%$

б)  $K_{п.}$  (2012г.) =  $2000/5485 * 100\% = 36,46\%$

в)  $K_{п.}$  (2013г.) =  $2500/5759 * 100\% = 43,49\%$

. Коэффициент оборота по увольнению

$$K_{у.} = \frac{Ч_{уволенных}}{Ч_{среднесписочн.}} \quad (2)$$

где  $K_{у.}$  - коэффициент оборота по увольнению;

$Ч_{уволенных}$  - число уволенных работников;

$Ч_{среднесписочн.}$  - среднесписочная численность персонала

а)  $K_{у.}$  (2011) =  $1020/5521 * 100\% = 18\%$



$$\text{б) } K_y(2012) = 1200/5485 * 100\% = 21\%$$

$$\text{в) } K_y(2013) = 1405/5759 * 100\% = 24\%$$

. Коэффициент общего оборота:

$$K_{\text{общ.}} = \frac{Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{среднесписочн.}}} \quad (3)$$

где  $K_{\text{общ.}}$  - коэффициент общего оборота;

$Ч_{\text{п}}+Ч_{\text{у}}$  - количество принятых + количество уволенных работников;

$Ч_{\text{среднесписочн.}}$  - среднесписочная численность персонала

$$\text{а) } K_{\text{общ.}}(2011) = (2400+1020)/5521 * 100\% = 61,94\%$$

$$\text{б) } K_{\text{общ.}}(2012) = (2000+1200)/5485 * 100\% = 58,34\%$$

$$\text{в) } K_{\text{общ.}}(2013) = (2500+1405)/5759 * 100\% = 67,80\%$$

На предприятии происходит текучесть кадров. К ней относят как увольнение работников по собственному желанию и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами, систематическими нарушениями трудовой дисциплины.

. Коэффициент текучести:

$$K_{\text{тек.}} = \frac{Ч(\text{соб.ж.} + \text{дисц.})}{Ч_{\text{среднесписочн.}}} \quad (4)$$

где  $K_{\text{тек.}}$  - коэффициент текучести кадров;

$Ч(\text{соб.ж.} + \text{дисц.})$  - количество уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{среднесписочн.}}$  - среднесписочная численность персонала

$$\text{а) } K_{\text{тек.}}(2011) = 700/5521 * 100\% = 12,67\%$$

$$\text{б) } K_{\text{тек.}}(2012) = 700/5485 * 100\% = 12\%$$

$$\text{в) } K_{\text{тек.}}(2013) = 500/5759 * 100\% = 8\%$$

По данным таблицы 3. видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2023 году снизился на 8% по сравнению с 2021 годом.

Это говорит о том, что руководство предложила работникам хорошие условия труда, высокую заработную плату и возможность продвижения по

служебной лестнице.

Коэффициент по приему работников в 2023 году выше, чем в 2021 году на 6,7% и составил 43,49% что объясняется большим количеством принятого персонала, в связи с освоением больших производственных мощностей и увеличением контрактов.

Причины увольнений можно объединить:

1) Неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

2) Мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка, переезд на другое местожительство);

3) Прочие причины.

На предприятии может снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирование труда.

В 2023 г. произошло изменение структуры персонала ООО Агрофирма «Ариант» и увеличилось число работников, наблюдался не высокий уровень текучести кадров и общая стабильность состава работников.

Работа по управлению персоналом в ООО Агрофирма «Ариант» ориентирована на сохранение высококвалифицированных кадров, более полное и эффективное использование профессионального и интеллектуального потенциала работников.

Политика в области оплаты труда направлена на планомерное повышение и обеспечение конкурентного уровня заработной платы с учетом финансовых возможностей ООО Агрофирма «Ариант», повышение производительности труда и обеспечение роста экономической

эффективности деятельности предприятия.

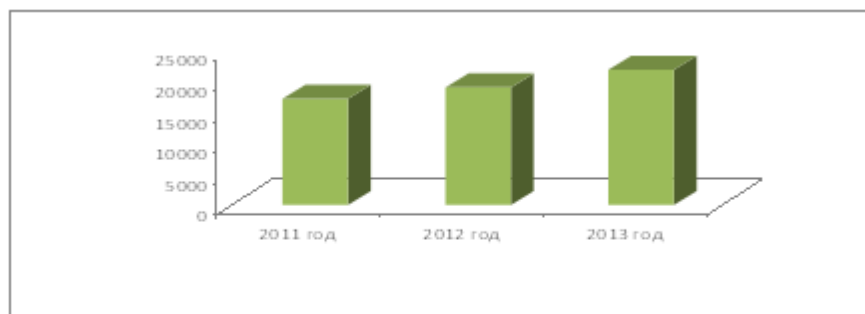


Рисунок 4 - Динамика среднемесячной заработной платы ООО Агрофирма «Ариант»

Система мотивации предусматривает не только выплату заработной платы, но и награждение лучших работников ООО Агрофирма «Ариант» корпоративными наградами и присвоение им корпоративных званий, награждение победителей профессиональных конкурсов. В 2023 году на предприятии проводились конкурсы: «Лучший продавец офиса продаж и обслуживания», «Золотая идея», «Конкурс профессионального мастерства».

Также в 2023 году стало традицией поздравлять в торжественной обстановке работников, внесших значительный вклад в развитие ООО Агрофирма «Ариант» и отмечающих свои юбилеи.

Общество разрабатывают эффективную систему премирования, предоставляют разнообразные льготы своим сотрудникам. Всем сотрудникам предоставляется социальный пакет: оплата больничных листов; выплата пособий по временной нетрудоспособности в случаях, предусмотренных законом; оплата очередных отпусков в течение года; работа по трудовой книжке (стаж); выходное пособие при прекращении трудового договора.

Работники подлежат социальному и медицинскому страхованию и социальному обеспечению в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством. ООО Агрофирма «Ариант» обеспечивает своим работникам безопасные условия труда и несет ответственность за ущерб, причиненный трудоспособности.

В целях проведения оздоровительной и спортивно-массовой работы в

трудовых коллективах, формирования здорового образа жизни работников, предприятие совместно с профкомом, проводит Спартакиаду по 8 видам спорта.

Для всех категорий работников предусмотрены денежные штрафы за следующие нарушения: появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения, употребление в рабочее время наркотиков или спиртных напитков, включая пиво; совершение по месту работы хищения имущества фирмы, в том числе мелкого; установление факта умышленного искажения отчетности;

В случаях злостного нарушения дисциплины объявляется выговор, при наличии трех строгих выговоров сотрудник увольняется без выходного пособия.

## **2.2 Анализ системы повышения квалификации персонала ООО Агрофирма «Ариант»**

Важнейшим фактором эффективной работы ООО Агрофирма «Ариант» является своевременная и высококачественное повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, действующая в Обществе осуществляется на основании разработанного стандарта, составленного на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки кадров, повышение квалификации, формирование у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.

В ООО Агрофирма «Ариант» организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- 1) подготовка новых кадров - это профессиональное обучение лиц,

ранее не имевших профессию. Задача подготовки новых рабочих состоит в том, чтобы дать обучающимся необходимые производственные навыки и технические знания в соответствии с утвержденными учебными программами;

2) переподготовка рабочих осуществляется при высвобождении рабочих определенных профессий в связи с изменением профиля производства, внедрение новых услуг;

3) обучение рабочих вторым профессиям;

4) повышение квалификации рабочих и специалистов. Повышение квалификации рабочих имеет своей целью периодическое повышение квалификации работников. При этом пополняются ранее приобретенные знания, происходит знакомство с новейшими достижениями в сферах, представляющих профессиональный интерес для работников.

Повышение квалификации специалистов является продолжением базовой подготовки, вводя работников в новый круг обязанностей.

Первым этапом планирования повышения квалификации персонала является определение потребностей в обучении. Служба управления персоналом ООО Агрофирма «Ариант» ежегодно в срок до первого декабря составляет программу обучения персонала.

На основании утвержденной программы обучения персонала с учетом изменения внешних и внутренних условий руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении, предоставляя ежеквартальную заявку. Создается план обучения персонала на квартал, который утверждается руководителем. Заявка руководителями структурных подразделений сдается в срок до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу. Ответственность за несвоевременное предоставление вышеуказанных заявок несет руководитель соответствующего подразделения.

Заявки отправляются в главное офисе предприятия, откуда приходят учебные путевки. По ним персонал проходит обучение. Оплата обучения,

командировочных расходов оплачиваются учреждением. Командировочные расходы включают: стоимость проезда до учебного заведения и обратно; стоимость проживания в общежитии. За время обучения работнику начисляется средняя месячная заработная плата.

В практике ООО Агрофирма «Ариант» сложились две формы внутрифирменного обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места.

Внутреннее обучение проводится на территории ООО Агрофирма «Ариант», внешнее - с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, что бы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным, еще одно преимущество внутреннего обучения - это то, что предприятию не приходится оплачивать за здание учебного центра.

Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и виды деятельности (с выполнением прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций (таблица 4.)

Таблица 4. - Классификация форм обучения ООО Агрофирма «Ариант»

Место организации обучения		Внутри предприятия	Внешний поставщик	Вне предприятия
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары, курсы	Закрытые семинары, курсы	Открытые семинары, курсы, конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учеба	Курсы	Курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от работы			Образовательные программы, стажировка
	Без отрыва	Техническая учеба, ротация, стажировка, наставничество, самообучение, в	Самообучение с помощью компьютера, дистанционное обучение,	Образовательные программы

	том числе с помощью компьютера, дистанционное обучение	консультирование	
--	--	------------------	--

В ООО Агрофирма «Ариант» используют как внутрифирменное обучение, так и внешнее.

Внутрифирменное обучение характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение осуществляется в различных формах. Определяющим признаком является то, что обучение организовано и проводится специально для данной компании и только для ее сотрудников. Такое обучение может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации, а может и проводиться своими силами.

1) Наставничество. Это форма взаимодействия более опытного сотрудника - наставника с менее опытным - обучаемым сотрудником. Она отличается от обычного индивидуального обучения на рабочем месте тем, что одновременно с обучением обучаемому даются дополнительные права и ответственность. Обучение при этом идет параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Основными целями наставничества являются: передача знаний; передача навыков; изменение поведения; передача элементов корпоративной культуры; рост и развитие потенциала наставляемого; эффективное использование потенциала наставника; улучшение коммуникации.

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены

сроки и затраты. Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения можно выделить два направления: традиционное и интегрированное.

Несомненно, «плюсов» у внутрифирменного обучения много, но есть и очевидные «минусы». Например: участники встречаются только с работниками этой организации, участники могут быть отозваны простым уведомлением, в связи с производственной необходимостью решить возникшие производственные проблемы, а также неохотно обсуждаются некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.

2) Обучение вне организации. Включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение производится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации. Основными видами обучения вне организации являются: лекции (презентация); семинары, конференции; тренинги; деловые игры; курсы; самообучение;

Выбирая из многообразия форм обучения необходимо всегда сверяться с целями: чего хочет организация достичь, отправляя своего сотрудника на семинар, тренинг, конференцию и т.д.

3) Лекция (презентация). Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта. В этом процессе руководители, квалифицированные специалисты передают сотрудникам фирмы знания, убеждения, мотивацию.

4) Семинары, конференции. Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. Этот метод тоже имеет свои подводные камни. На мой взгляд, на конференции, семинар нельзя отправить человека, не имеющего за плечами теоретического материала. В лучшем случае этот работник просто потеряет драгоценное для организации время, в худшем - можно отбить желание посещать в дальнейшем другие мероприятия, посвященные обучению.



5) Тренинг - это активная форма обучения. В отечественной практике слово тренинг употребляется для обозначения двух понятий:

-вид занятий, предназначен для отработки навыков;

-обучающий семинар, включающий в качестве основного элемента упомянутый выше вид занятий; подобные семинары еще называют бизнес - тренингами, пытаясь выделить их из общей массы семинаров.

6) Деловые игры. Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, приведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Этот метод наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Деловые игры бывают как глобальные (управление компанией), так и локальные (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные производственные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

7) Самообучение - это индивидуальная, самостоятельная форма обучения в том числе при помощи компьютера. На сегодняшний день эта форма недостаточно распространена. Возможно из-за того, что именно этот вид обучения требует наивысшей самоорганизации, постоянного контроля, а для большинства работников - это достаточно сложная задача.

Помимо этого организации необходимо обеспечить своих сотрудников техническим оснащением, для данного вида обучения. Но и «плюсов» данного обучения также много. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

Ответственным за организацию повышения квалификации персонала в ООО Агрофирма «Ариант» является генеральный директор, отдел кадров,

планово-экономический отдел.

Для подготовки высококвалифицированных кадров в ООО Агрофирма «Ариант» реализуется «Программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров», которую разрабатывает генеральный директор.

Цель программы - постоянное обновление знаний, развитие конкретных умений и навыков, формирование трудового потенциала исходя из потребностей предприятия.

Главной задачей обучения является создание благоприятных условий использования результатов обучения для повышения эффективности исполнения работниками должностных обязанностей, что ведет к должностным перемещениям, стимулированию труда работников.

Система повышения квалификации включает: производственно-технические курсы; курсы повышения разряда; самообразование.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности.

Они организовываются в учебных группах университетов и колледжах г. Челябинска. Численность обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех до шести месяцев. Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

Подготовка управляющих не замыкается на вузовских программах, несмотря даже на увеличение доли министерских программ. Виды обучения руководителей среднего и высшего звена многообразны: самообразование, курсы различной продолжительности с отрывом и без отрыва от производства, семинары, симпозиумы, стажировки, аспирантура, переподготовка.

При получении или подтверждении категории повышается профессиональная компетентность работников, их заработная плата. Помимо курсов повышения квалификации в ООО Агрофирма «Ариант» ежемесячно в каждом подразделении проводятся техучебы с приглашением специалистов разных областей. Проводятся собрания, конференции, приуроченные учебным мероприятиям или решению производственных вопросов.

Содержание работы всех мероприятий увязывается с требованиями производства. Учебные мероприятия ориентированы на оказании помощи в решении производственных задач. Центральное место в учебных мероприятиях отводится закреплению или расширению профессиональных знаний, умений, способностей, а также развитию мотивации работников учреждения.

Таблица 5. - Воспроизводство кадров ООО Агрофирма «Ариант»

Показатели	2021	2022	2023
1. Прошли переподготовку, всего:	420	610	720
В т.ч. повышение квалификации персонала путем освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией	60	50	60
Повышение квалификации персонала в рамках его прежней профессиональной специализации	360	560	660
2. Получили образование, всего:	40	80	100
В т.ч. средне специальное	30	50	80
высшее	10	30	20

Воспроизводство кадров - это процесс сохранения и развития кадрового потенциала ООО Агрофирма «Ариант».

Как свидетельствуют данные таблицы 5. в ООО Агрофирма «Ариант» увеличивается число работников и специалистов, участвующих в программе воспроизводства кадров. Это свидетельствует о том, что руководство предприятия уделяет большое внимание подготовке кадров в современных условиях. Это окажет положительный результат на деятельность ООО Агрофирма «Ариант», так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения квалификации.

Рост производительности труда приведет к увеличению объемов оказываемых услуг, уменьшению затрат на ее изготовление, улучшается качество оказываемых услуг.

Регулярность повышения квалификации определяется специализацией и должностным положением конкретного специалиста. В ООО Агрофирма «Ариант» определяется следующая периодичность повышения квалификации по базовым категориям персонала:

- руководители высшего и среднего звена - раз в три года;
- руководители нижнего звена - раз в пять лет;
- ведущие специалисты линейных подразделений - раз в два года;
- исполнители - раз в шесть лет.

В начале отчетного периода составляется смета расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров. Предельный размер расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, включаемый в себестоимость продукции, не должен превышать 4% фонда оплаты труда. Но тенденция к увеличению количества средств, отпущенных на обучение и переподготовку кадров, сохраняется и в 2023 году, что наглядно видно в приведенной таблице 6.

Таблица 6 - Количество средств на подготовку (обучение) и переподготовку кадров в ООО Агрофирма «Ариант»

Категория	2021	2022	2023
Руководители среднего звена	301000	508000	912000
Специалисты	242000	342000	754000
Служащие	262000	369000	769000
Рабочие	169000	262000	411000
Итого	974 000	1 481 000	2 846 000

Из данных таблицы видно, что в 2023 году затраты на повышение квалификации персонала ООО Агрофирма «Ариант» возросли по сравнению с предыдущими годами. Это свидетельствует о том, что руководство уделяет внимание подготовке кадров в современных условиях.

Основным недостатком существующей системы повышения

квалификации персонала ООО Агрофирма «Ариант»» является то, что в существует формально-технический подход к работе: сотрудники отдела кадров отвечают исключительно за организацию процесса обучения, но неспособны четко выделить приоритеты в его содержании и направлении, то есть нерешенным остается вопрос о целостности программ и методик обучения кадров.

Кроме этого следует также отметить отсутствие системного контроля знаний (если ведется, то исключительно локальный, то есть на уровне отдельного цеха, отдела). Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.

Важнейшее значение при изучении качества персонала имеет анализ равномерности повышения квалификации персонала. Под равномерность понимается повышение квалификации сотрудников в равных долях от общего объема в одинаковые промежутки времени в соответствии с разработанным графиком повышения квалификации в установленном объеме [11, с. 72].

Равномерное повышение квалификации сотрудников позволит ООО Агрофирма «Ариант»» контролировать сроки повышения квалификации согласно установленным графиком (планом), что приведет к рациональному распределению рабочего времени остающихся сотрудников на время отсутствия повышающего квалификацию, устранив замедление оборачиваемости информационных потоков. Для этого используется коэффициент равномерности и коэффициент вариации.

Наибольшее внимание необходимо уделить расчету такого показателя, как равномерность повышения квалификации сотрудников.

Коэффициент равномерности определяется делением численности сотрудников, которая зачтена в выполнение условий равномерности повышения квалификации сотрудников, на численность сотрудников согласно условиям равномерного погашения по следующей формуле:

$$K_p = R_{\text{равн}} / R_{\text{нi}} \quad (5)$$

где  $K_p$  - коэффициент равномерности;

$R_{\text{равн}}$  - численность управленческих сотрудников, которая зачтена в выполнение условий равномерности повышения квалификации сотрудников, чел.;

$R_{\text{нi}}$  - численность не прошедших повышение квалификации сотрудников за  $i$ -е периоды при условии равномерного повышения квалификации сотрудников, чел.

Проведем анализ равномерности повышения квалификации специалистов ООО Агрофирма «Ариант» путем расчета указанного коэффициента в специальной аналитической таблице 7.

Таблица .7 - Анализ равномерности повышения квалификации персонала ООО Агрофирма «Ариант» за отчетный период

Месяц	Численность персонала, повысившего квалификацию за месяц, чел.		Удельный вес, %		Выполнение условий равномерности, коэф.	Числ. Перс., повысившего квалификацию за месяц, зачтенных в вып-е усл. равн-ти, чел
	фактически	при условии равн-го погаш-я	фактически	при условии равн-го погаш-я		
Январь	50	60	6,9	8,33	0,833	50
Февраль	80	60	11,1	8,33	1,333	60
Март	60	60	8,3	8,33	1,0	60
Апрель	80	60	11,1	8,33	1,53	60
Май	110	60	15,3	8,33	1,833	60
Июнь	30	60	4,2	8,33	0,5	30
Июль	20	60	2,8	8,33	0,333	20
Август	80	60	11,1	8,33	1,333	60
Сентябрь	90	60	12,5	8,33	1,5	60
Октябрь	60	60	8,3	8,33	1,0	60
Ноябрь	40	60	5,6	8,33	0,667	40
Декабрь	20	60	2,8	8,33	0,33	20
Всего за год	720	720	100	100	1	580

Согласно данным таблицы 7. коэффициент равномерности составляет

$$K_p = 580 / 720 = 0,80.$$

У ООО Агрофирма «Ариант» достаточно неравномерно осуществляется повышение квалификации персонала в отчетном периоде.

Наибольший удельный вес приходится на май, от общего объема повышения квалификации персонала он составляет 15,3%. При этом наблюдается невысокая активность повышения квалификации в июле и декабре месяце отчетного периода на уровне немного ниже 3% от общего объема повышения квалификации персонала за период.

Данные расчеты дополняются невысокими значениями коэффициентов выполнения условий равномерности повышения квалификации персонала за отчетный год. В целом процесс повышения квалификации персонала нельзя считать равномерным.

Используя методику, определим влияние повышения квалификации персонала ООО Агрофирма «Ариант» на рост их производительности труда.

Для этого используем формулу, позволяющую рассчитать рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих.

$$P_p = (P_{ск} - P_{си}) * И * У * 100; (6)$$

где  $P_p$  - рост производительности труда вследствие повышения квалификации персонала;

$P_{ск}$ ,  $P_{си}$  - средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

$И$  - разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

$У$  - удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

$$У = Ч_p / Ч_{ппп}, (7)$$

где  $Ч_p$  - численность рабочих,

$Ч_{ппп}$  - численность ППП

$$У = (720/5759) = 12,0\%$$

$$П_{р2012} = (4,12 - 4,05) \times 0,2 \times 12 \times 100 = 16,80\%$$

Рассчитаем сумму снижения себестоимости по формуле:

$$\mathcal{E}_c = C_{исх} \times ((П_{сз} - П_{пт}) : (100 + П_{пт})) \times d_{зп}; \quad (8)$$

где  $C_{исх}$  - сумма исходной себестоимости

$П_{сз}$  и  $П_{пт}$  - прирост средней заработной платы и производительности труда вследствие осуществления мероприятий по обучению персонала;  $d_{зп}$  - удельный вес зарплаты в себестоимости продукции.

В 2022 году производительность труда вследствие повышения уровня квалификации выросла на 48,9 %, а средняя зарплата - на 11,98%; удельный вес зарплаты в себестоимости продукции  $d = 13,65$  % себестоимость услуг составляет 4300500 тыс. руб.;

Используя эти данные рассчитаем сумму снижения себестоимости:

$$\mathcal{E}_c = 4300500 \times ((11,98 - 48,9) : (100 + 48,9)) \times 0,13 = 134175,60 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается путем вычитания из общей суммы снижения себестоимости расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{эф} = \mathcal{E}_c - Z_{тек}, \quad (9)$$

где  $\mathcal{E}_c$  - сумма снижения себестоимости;

$Z_{тек}$  - текущие (повторяющиеся) затраты, их увеличение,

В 2021 году затраты на обучение составили 1481,0 тыс. руб., в 2022 году затраты на подготовку и переподготовку кадров возросли на 1365,0 тыс. руб., и составили 2846,0 тыс. руб.

$$\mathcal{E}_{эф} = 134175,60 - 1481,0 - 1365,0 = 131329,60 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитываем срок окупаемости затрат по следующей формуле:

$$C_{ок} = Z : \mathcal{E}_c \quad (10)$$

$$C_{ок} = 2846,0 : 131329,60 = 0,2 \text{ года}$$



Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупаются в течение 2 месяцев.

Таким образом, организация внутрифирменного обучения персонала ООО Агрофирма «Ариант» способствует улучшению технико-экономических показателей деятельности предприятия.

Социальная эффективность заключается в достижениях позитивных изменений. К числу позитивных можно отнести обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, реализация и развитие индивидуальных способностей работников, определенная степень свободы и самостоятельности, благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

К социальным результатам можно также отнести обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников.

Таким образом, на основе проведенного анализа технико-экономических показателей ООО Агрофирма «Ариант» можно сказать, что за 2023 год производственная и финансовая ситуация на предприятии улучшилась: выросли объемы оказываемых услуг; выросла среднегодовая заработная плата работников; увеличилась среднегодовая выработка.

ООО Агрофирма «Ариант» характеризуется низкими значениями коэффициентов движения. Коэффициент по приему выше коэффициента по выбытию, что характеризует эффективность процессов обновления сотрудников предприятия. Коэффициент текучести на уровне 2%. Данные показатели характеризуют высокую устойчивость и постоянство персонала ООО Агрофирма «Ариант», коэффициент постоянства персонала достигает 95,5%. Персонал ООО Агрофирма «Ариант» имеет широкий спектр уровней образования. Удельный вес сотрудников с высшим образованием в отчетном периоде возрос на 3,92 пункта.

$$C_{ок} = 3: Э_c (11)$$

$$C_{ок} = 2846,0 : 131329,60 = 0,2 \text{ года}$$

Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупаются в течение 2 месяцев.

Таким образом, организация внутрифирменного обучения персонала ООО Агрофирма «Ариант» способствует улучшению технико-экономических показателей деятельности предприятия.

ООО Агрофирма «Ариант» характеризуется низкими значениями коэффициентов движения. Коэффициент по приему выше коэффициента по выбытию, что характеризует эффективность процессов обновления сотрудников предприятия. Коэффициент текучести на уровне 2%. Данные показатели характеризуют высокую устойчивость и постоянство персонала ООО Агрофирма «Ариант», коэффициент постоянства персонала достигает 95,5%. Персонал ООО Агрофирма «Ариант» имеет широкий спектр уровней образования. Удельный вес сотрудников с высшим образованием в отчетном периоде возрос на 3,92 пункта.

Но ООО Агрофирма «Ариант» располагает внутрипроизводственным резервом роста образовательного уровня, равным 47,00%. В ООО Агрофирма «Ариант» существует формы внутрифирменного обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места. В 2022 году повысили квалификацию 720 чел. Но необходимость в дальнейшем повышении квалификации основных рабочих кадров существует.

В ООО Агрофирма «Ариант» отмечается допустимый уровень организации управления повышением квалификации сотрудников, контроля сроков прохождения повышения квалификации. Повышение квалификации специалистов отклоняется от равномерного графика повышения квалификации в среднем на 18%. Экономический эффект от обучения персонала составил 131329,60 тыс. руб.

Обобщая достоинства и недостатки, присущие системе внутрифирменного обучения персонала исследуемого предприятия, можно

сформулировать главную проблему в системе внутрифирменного обучения кадров ООО Агрофирма «Ариант»»: при анализе процесса обучения не задействуются качественные критерии его оценки, в организации обучения кадров не хватает глубокого аналитического подхода. И, как следствие, невозможно четко определить оптимальный уровень затрат на подготовку и переподготовку кадров; потребности ООО Агрофирма «Ариант» в обучении кадров и обеспечить их удовлетворение в полном объеме.

### **2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала на предприятии**

Рассчитаем экономическую эффективность проекта совершенствования мероприятий по обучению персонала в ООО Агрофирма «Ариант»». Целесообразно рассмотреть интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления.

Таблица 8 - Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия в ООО Агрофирма «Ариант»»

Затраты	Кол-во	Цена, руб.	Общая сумма за год, руб.
Покупка компьютера	15	25000	375000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных специалистов (сетевая версия)	1	15000	15000
Покупка программы для обучения рабочих	1	20000	20000
Введение в штатное расписание: - психолога - инженера по программам - инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	1 1 1	15000 20000 22500	(12 мес.*з/п) 180000 240000 270000
Итого			1 100 000,00

Чистая прибыль на конец 2022 года составил 6 384 939 руб., затраты на предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы повышения квалификации персонала составят 1 100 000 руб. Итого в распоряжении предприятия остается 5 284 939 руб. (6384,939-1100,00).

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала позволят изменить качественный состав

персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.

Далее определим экономический эффект от внедрения данных мероприятий.

Произведем расчет увеличения объема производства вследствие проведенных мероприятий в соответствии с формулой:

$$\Delta ОП = \frac{ПТ}{100} * ФРВ_{факт} * ПТ_{факт} \quad (12),$$

где  $\Delta ОП$  - прирост объема производства персонала;

$\Delta ПТ$  - прирост производительности труда;

ФРВ факт - фактический фонд рабочего времени;

ПТ факт - фактическая производительность труда.

$ОП = 22,4/100 * 20\,751\,858 * 0,43 = 1998818,96$  тыс.руб.

Для определения годового прироста объема производства труда от снижения не целевого использования рабочего времени вдвое воспользуемся формулой:

$$\Delta ОП_{общ} = А ОП / ОП_{факт} * 100 \quad (13),$$

где  $\Delta ОП_{общ}$  - общий прирост объема производства на предприятии, %;

$\Delta ОП$  - прирост объема производства;

$ОП_{факт}$  - объем производства фактический в указанном периоде.

$\Delta ОП_{общ} = 1998818,96 / 6\,451\,610,83 * 100 = 30,98\%$

Возможный объем производства при этом определяется по формуле:

$$ОП_{пт} = ОП_{факт} + \Delta ОП \quad (3.3),$$

$ОП_{пт} = 6\,451\,610,83 + 1998818,96 = 8450429,79$  тыс.руб.

Определим снижение себестоимости производства от проведения указанных мероприятий по следующей формуле:

$$\Delta Сс.упр. = \frac{УПР_{баз} * \Delta ОП}{100} \quad (14),$$

где  $\Delta Сс.упр.$  - себестоимость от снижения условно-постоянных

расходов;

УПРбаз - доля условно-постоянных расходов в себестоимости продукции, %;

$\Delta$  ОП - повышение объема производства от повышения производительности труда.

$$\Delta C_{с.упр.} = 43,6 * 1998818,96 / 100 = 871485,06 \text{ тыс. руб.}$$

Общее снижение себестоимости, обусловленное повышением производительности труда, определяется по формуле:

$$\Delta C_{с.пт} - \Delta C_{с.упр} \text{ (15),}$$

$$\Delta C_{с.пт} \sim 871485,06 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли предприятия за счет снижения себестоимости производства мы определим по формуле:

$$\Delta ПР_{сс} = \Delta C_{с} * 100 / Пр \text{ (16),}$$

где  $\Delta ПР_{сс}$  - прирост прибыли,

$\Delta C_{с}$  - снижение себестоимости продукции

Пр - прибыль предприятия.

$$\Delta ПР_{сс} = 871485,06 * 100 / 49857,73 = 1747,94 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли в результате повышения производительности труда определим по формуле (3.7):

$$\Delta ПР_{оп} = \Delta ОП_{пт} * Р_{план} / 100 \text{ (17),}$$

где  $\Delta ПР_{оп}$  - объем прироста прибыли предприятия,

Р<sub>план</sub> - норма прибыли по плану, %.

$$\Delta ПР_{оп} = 1998818,96 * 9,54 / 100 = 190687,32 \text{ тыс. руб.}$$

Общий прирост прибыли предприятия определяется по формуле:

$$\Delta ПР_{пт} = 1747,94 + 252860,63 = 254608,57 \text{ тыс.руб.}$$

По формуле рассчитывается экономия на условно-постоянных расходах:

$$\text{Эулсл-пост} = \Delta\text{ПРол} + \Delta\text{Сс.пт} \quad (18),$$

где Эулсл-пост - экономия на условно-постоянных расходах, руб.

$$\text{Эулсл-пост} = 254608,57 + 871485,06 = 1126093,63 \text{ тыс.руб.}$$

По формуле находится экономический эффект, достигнутый от проведения конкретных мероприятий, вычтя из экономии на условно-постоянных расходах затраты на их проведение.

$$\text{Ээфф} = \text{Э усл-пост} - \text{Зтек} \quad (19),$$

где Ээфф- эффект, достигнутый от проведения мероприятий, руб.,

Зтек- текущие затраты на проведение конкретных мероприятий.

$$\text{Ээфф} = 1126093,63 - 1180,00 = 1124913,63 \text{ тыс.руб.}$$

В результате проведения системы мероприятий по усовершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО Агрофирма «Ариант», получим эффект в виде снижения себестоимости на сумму 871485,06 тыс. руб., прирост объема производства персонала на сумму 254608,57 тыс.руб., общий прирост объема производства на предприятии на 41,1%.

В результате данных мероприятий ожидаемый годовой эффект для предприятия возможен в размере 1124913,63 тысяч рублей.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Повышение квалификации персонала затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов ООО Агрофирма «Ариант», на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию повышения квалификации персонала в Обществе

рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

### **Выводы по 2 главе**

Обобщая достоинства и недостатки, присущие системе внутрифирменного обучения персонала исследуемого предприятия, можно сформулировать главную проблему в системе внутрифирменного обучения кадров ООО Агрофирма «Ариант»»: при анализе процесса обучения не задействуются качественные критерии его оценки, в организации обучения кадров не хватает глубокого аналитического подхода. И, как следствие, невозможно четко определить оптимальный уровень затрат на подготовку и переподготовку кадров; потребности ООО Агрофирма «Ариант» в обучении кадров и обеспечить их удовлетворение в полном объеме.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала позволят изменить качественный состав

персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала.

В первой еоретической главе квалификационной работы рассмотрены теоретические и методические основы повышения квалификации персонала.

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании - как внутренней, так и внешней.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. Планирование роста квалификации кадров позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более

высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Во второй главе проанализирована система подготовки, переподготовки и повышения квалификации в ООО Агрофирма «Ариант».

Кадры - одна из самых важных основ успеха любой деятельности, в особенности в сфере связи, где люди, прежде всего, общаются с людьми. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. Персонал - это главное достояние и важнейшая составляющая устойчивого развития ООО Агрофирма «Ариант».

В результате проведенных мероприятий среднесписочная численность за 2023 год снизилась на 6% и составила на 31 декабря 2023 года 5759 чел., из них управленческий персонал - 1782 человека, специалисты - 125, кассовые работники - 5 человек, рабочие - 3847 человек.

Вопросами подготовки и повышения квалификации сотрудников ООО Агрофирма «Ариант» занимаются генеральный директор, отдел кадров, планово-экономический отдел. Они регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала ООО Агрофирма «Ариант», и проводят их детальный анализ.

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, действующая в ООО Агрофирма «Ариант» осуществляется на основании разработанного стандарта, составленного на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении».

В ООО Агрофирма «Ариант» организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность: подготовка новых кадров, переподготовка рабочих, обучение рабочих вторым профессиям, повышение квалификации рабочих и специалистов.

Все мероприятия по обучению и развитию имеет своей целью

повышение эффективности через профессиональное и личностное развитие сотрудников. Так же, был проведен анализ деятельности ООО Агрофирма «Ариант». На основе проведенного анализа показателей можно сказать, что за 2022 год производственная и финансовая ситуация улучшилась: выросли объемы оказания услуг; выросла среднегодовая заработная плата работников; увеличилась среднегодовая выработка.

Выполненный анализ существующей системы обучения на ООО Агрофирма «Ариант» показал, что в целях повышения качества работы и совершенствования системы подготовки кадров необходимо осуществление следующих рекомендаций:

1. Внедрить в штатное расписание должности: инженер по программам и инженер по подготовке АСУ. Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом.

2. Проводить социально - психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с использованием видеотехники и других современных технических средств обучения.

3. Предлагается оборудовать на базе учебного центра компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий, приобретать технические средства обучения, компьютерные обучающие программы, тренажеры для обработки производственных навыков.

4. Учитывая особенности ООО Агрофирма «Ариант» при формировании кадрового резерва, предлагается такая модель подготовки персонала, с помощью которой представляется возможным выбрать из имеющегося контингента работников лиц, объективно способных которые после специального обучения и стажировки будут успешно работать на руководящей должности.

5. Пересмотреть содержание учебных программ на предмет соответствия их содержания потребностям рабочего места:

6. Поэтапный переход на методы активного обучения.

В результате данных мероприятий ожидаемый годовой эффект для предприятия возможен в размере 1124913,63 тысяч рублей.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели - разработать программу эффективных мероприятий, направленных на совершенствование повышения квалификации персонала ООО Агрофирма «Ариант».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. - 2010. - №12. - С.6-16.
2. Андропова И.Ю. Кадровое делопроизводство: документация. - М.: Академия, 2009
3. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. - 2010. - №11. - С.19-24.
4. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенькова // Кадровик. - 2010. - №8. - С.24-29.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012. - 363с.
6. Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. - 2010. - №1. - С.42-47.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. - 5-е изд., стереотип. - М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011-254с.
8. Вудкок М., Фрэнсис Д.. «Раскрепощенный менеджер», М. «Дело», 2003г.
9. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. - 2010. - №5. - С.36-50.
10. Деслер Г. Управление персоналом. - М.:Бином, 2004.
11. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному // Кадровик. - 2010. - №9. - С.5-10.
12. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011-586с.
13. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2011-104с.
14. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. -

2012. - Вып.2. - С.78-106.

14. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. - 2011. - №3. - С.129-135.

15. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. - 2010. - №12. - С.32-43.

16. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. - 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012.

17. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 352с.

18. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. - 2010. - №12. - С.44-50.

19. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях.-М.: Вершина, 2004.

20. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. - 2012. - №16. - С.12-34.

21. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 210с.

22. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. - 2011. - №1. - С.86-98.

23. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. - 2011. - №2. - С.115-124.

24. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. - 2011. - №2. - С.82-90.

25. Петрова Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект - потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. - 2012. - №5. - С.46-49.

26. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. - 2011. - №3. - С.76-85.

27. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. - 2010. - №1. - С.6-11.

28. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. - 2011. - №9. - С.34-39.

29. Эванс Дж., Берман Б.. «Маркетинг», М. «Экономика», 2003.

30. Якокка Л. Карьера менеджера. М.:2004. С.206.