

ВВЕДЕНИЕ.

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы (далее - ВКР) заключается в том, что для успеха предприятий в условиях неустойчивого рынка необходимо предоставлять услуги высочайшего качества. Для этого требуется наличие кадров, обладающих исключительными навыками и знаниями, что заставляет многие компании нанимать не имеющих опыта сотрудников и заниматься их развитием внутри организации.

Для того, чтобы фирма могла в сложных условиях рынка не только удерживаться на плаву, но и добиваться прогресса, она должна активно развиваться и повышать свою способность конкурировать. В этой связи, постоянные образования и развития как новых, так и опытных работников, приобретает особенно важную роль.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию обучения персонала в ООО «СКХ».

Задачи исследования:

- рассмотреть виды и этапы обучения персонала организации;
- исследовать методы обучения персонала организации;
- представить характеристику деятельности организации ООО «Свинокомплекс Хвалынский»;
- провести анализ видов и этапов обучения персонала в ООО «СКХ»;
- провести анализ применяемых методов обучения персонала в ООО «СКХ»;
- разработать программы мероприятий по совершенствованию методов обучения руководителей и специалистов ООО «СКХ» с использованием кейс-технологий
- сформировать эффективную систему адаптации работников на предприятии;
- рассчитать экономическую оценку применяемых мероприятий по совершенствованию обучения персонала в ООО «СКХ».

– В разработанной ВКР рассмотрены общие теоретические основы обучения персонала организации, проведен анализ обучения персонала предприятия ООО «Свинокомплекс Хвалынский», а так же определены необходимые мероприятия по совершенствованию обучения персонала фирмы.

Объект исследования - ООО «Свинокомплекс Хвалынский».

Предмет исследования – экономические отношения между хозяйствующими субъектами по поводу применяемых методов обучения персонала.

Исследование основано на общенаучных методах исследования, научных работах ученых из разных стран, которые изучают проблемы мотивации и труда. Для данного исследования были использованы данные статистики, работы ученых в области развития потенциала предприятий и трудовой мотивации, которые были опубликованы в учебной и научной литературе, в Интернете, а также результаты собственных исследований и материалы с конференций. В процессе исследования использовались такие общенаучные методы, как сравнительный и системный анализ, экспертный опрос, анкетирование, ранжирование, а также синтез и моделирование.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию обучения персонала ООО «СКХ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав (глава 1. Общие теоретические основы обучения организации, глава 2. Анализ обучения персонала организации ООО «Свинокомплекс Хвалынский», глава 3. Мероприятия по совершенствованию обучения персонала в ООО «СКХ»), заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

В выполненной ВКР перед проведением исследований в главе 1 изложены **общие теоретические основы обучения персонала организации**, в том числе традиционные виды и этапы обучения, а также их методы. Кроме того, рассмотрены и современные методы обучения персонала в предприятии, такие как видеообучение, модульное обучение, кейсовый метод и др.

В главе 2 настоящей работы проведен **анализ обучения персонала организации ООО «Свинокомплекс Хвалынский»**, в рамках которого дана характеристика деятельности данной фирмы (именной репродуктор на 500 свиноматок, расположенный в с. Акатная Маза Хвалынского района Саратовской области и свинокомплекс, расположенный в Энгельсском районе Саратовской области). Мощность предприятия составляет 83 тыс. товарных свиней в год. В данной главе также приведены: юридический адрес фирмы, её руководство и структура организации

Организационная структура организации ООО «СКХ» представлена на рисунке 1 [с.22].

Рисунок 1 - Организационная структура организации ООО «СКХ».



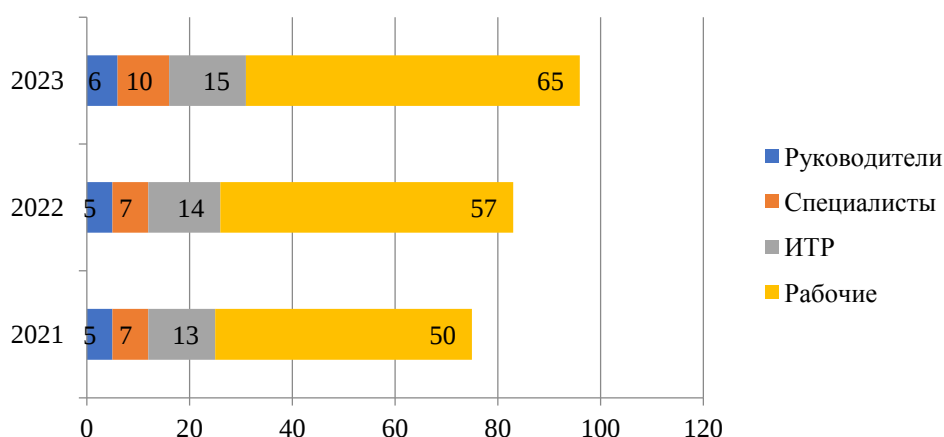
Кроме того, в таблице 1 [с.22] выполненной ВКР представлен анализ численности и структуры персонала ООО «СКХ» по категориям.

Таблица 1 - Анализ численности и структуры персонала ООО «СКХ» по категориям в 2021-2023 гг.

Категория	2021		2022		2023		Темп роста, % 2023/2021
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Руководители	5	6,7	5	6,1	6	6,3	20,0
Специалисты	7	9,3	7	8,4	10	10,4	42,9
ИТР	13	17,3	14	16,8	15	15,6	15,4
Рабочие	50	66,7	57	68,7	65	67,7	30,0
Всего	75	100	83	100	96	100	28,0

В разработанной ВКР отмечено, что в структуре персонала ООО «СКХ» произошли изменения. Удельный вес руководителя снизился на 0,4 % по сравнению с 2021 годом, а удельный вес специалистов вырос по сравнению с уровнем 2021 на 11,8%. Данные изменения показаны на рисунке 2 [с.23].

Рисунок 2 - Динамика структуры персонала в ООО «СКХ» по категориям за 2021–2023 гг.



Далее в таблице 2 [с.24] дан анализ численности и структуры персонала ООО «СКХ» по возрасту в 2021-2023 гг., а в таблице 3 [с.25] динамика численности и структуры персонала фирмы по стажу. В настоящей главе ВКР также проанализированы изменения численности и структуры персонала ООО «СКХ» по полу [таблица 4, с.26].

Изложенные выше исследования деятельности организации ООО «Свинокомплекс Хвалынский» в области кадровой политики позволили в рамках данной ВКР провести анализ видов и этапов обучения персонала в ООО «СКХ». Установлено, что в компании «СКХ» предпочтения отдается методике непрерывного профессионального роста работников через улучшения их компетенций. Решение о прохождении такого обучения принимается самими сотрудниками и включает участие в специализированных производственно – экономических программах.

В главе 3 выполненной ВКР рассмотрены **мероприятия по совершенствованию обучения персонала в ООО «СКХ»**, в том числе совершенствование методов обучения руководителей и специалистов ООО «СКХ» с использованием кейс-технологий. При этом целесообразно выполнить на основании выявленных проблем действующей системы оценки персонала с помощью данного метода. При этом необходимо: реализовать проект по формированию рабочей группы специалистов ООО «СКХ» для разработки индивидуальных кейс-заданий, которые бы отражали реальные ситуации и вызовы на предприятии с целью совершенствования методов оценки персонала, разработать кейс-задания, адаптированных к ситуациям и специфике деятельности ООО «СКХ» для оценки руководителей и специалистов.

В таблице 6 [с.38] представлен список специалистов, которых необходимо включить в рабочую группу по оценке персонала в ООО «СКХ» методом кейс-заданий.

Таблица 6 – Список рабочей группы оценки персонала ООО «СКХ»

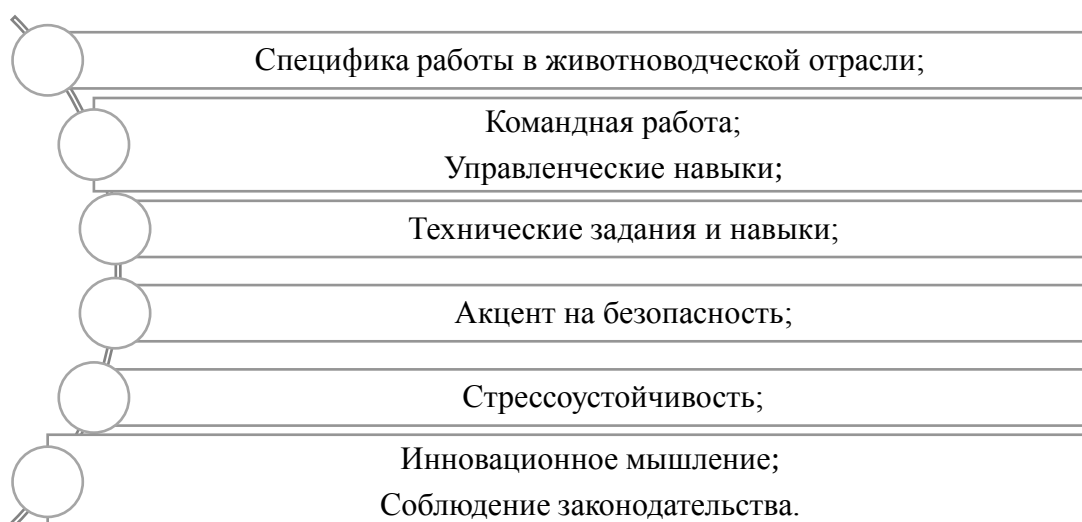
Специалист рабочей группы	Количество чел.
HR-специалист	2 чел.
Руководитель подразделения, для которого оценивается персонал	1 чел.
Специалист отдела обучения и развития персонала	2 чел.
Психолог	1 чел.

IT-специалист	1 чел.
Специалист по проектному планированию	1 чел.
Внешний эксперт из отрасли	2 чел.
Итого количество экспертов рабочей группы	10 чел.

Как видно из таблицы 6, количество экспертов планируемой рабочей группы по оценке персонала ООО «СКХ» методом кейс-заданий составляет 10 человек при оптимальных показателях от 6 до 12 человек. Такое количество специалистов рабочей группы позволит более эффективно и достоверно проводить оценку компетенций персонала и исключить риски субъективности в оценках при ограниченном составе экспертной группы, как это практикуется в ООО «СКХ» в настоящее время.

На другом этапе проведено обобщение потребностей и особенностей ООО «СКХ» для целей разработки кейс-заданий для обучения персонала, которые представлены на рисунке 5 [с.39].

Рисунок 5. Предполагаемый перечень особенностей, которые необходимо учитывать при разработке кейс-заданий для обучения персонала ООО «СКХ».



Как видно из рисунка 5, адаптированные кейс-задания для обучения сотрудников ООО «СКХ» должны учитывать специфику работы в животноводческой отрасли, ее технические аспекты и требования к безопасности.

Кроме того, в данной ВКР отмечено, что все этапы разработки проекта

по формированию кейс-задания по обучению персонала должны быть адаптированы под особенности деятельности и потребности ООО «СКХ». Этапы разработки эффективного кейс-задания по оценке персонала предприятия обобщены в таблице 7 [с.40]. С учётом данных таблицы 7 в качестве примера разработан вариант ситуационного кейс-задания, которое предполагается к применению рабочей группой по обучению руководителя продаж и метролога [см. таблица 8, с. 41.]. Разработку кейс-заданий в ООО «СКХ» будет проводить специалист по кадрам.

В настоящей выполненной ВКР в целях совершенствования методов обучения персонала в ООО «СКХ» разработаны новые программы его адаптации. Они разработаны для ИТР и работников, а также для вновь принятых сотрудников ООО «СКХ».

Одной из таких программ является применение методики зарубежной практики, которая получила широкое распространение в последние годы. В данной работе рассмотрено применение зарубежной методики адаптации персонала на примере ООО «СКХ».

Применение методики Onboarding окажется ключевым в облегчении начального этапа пребывания сотрудника в компании, способствуя сокращению вероятности промахов, ускорению его вливания в команду и улучшению общего ощущения удовлетворенности от его трудовой деятельности.

В таблице 10 [с.49] представлены этапы внедрения разработанных программ и ответственных за реализацию данных программ.

Таблица 10 - Этапы внедрения разработанных программ.

Задачи	Длительность, дни	Дата начало работ	Дата окончания работ	Состав участников (должность)
1 программа - система адаптации вновь пришедших	15	15.01.2024	25.01.2024	Отдел кадров, HR - специалист и психолог

сотрудников в ООО «СКХ»				
2 программа – разработка системы адаптации основных рабочих ООО «СКХ»	25	01.03.2024	25.03.2024	HR – специалист, психолог, мастер участка, инженер
3 программа - система адаптации ИТР ООО «СКХ» к текущим изменениям в организации	10	01.04.2024	10.04.2024	HR – специалист, психолог, инженер
	50	15.01.2024	10.04.2024	

Один из ключевых результатов – рост производительности труда и снижение уровня текучести кадров. В связи с этим большое значение отводится стимулированию труда в предприятии. Особенно это касается наставников фирмы, которые будут тратить свое личное время на процесс адаптации работников в ООО «СКХ». В Таблице 11 [с.50] представлен вариант начисление премий наставникам в зависимости от объема проделанной работы по адаптации персонала, в месяц. Таким образом наставнику, потратившему рабочее время на процесс адаптации сотрудников, компенсируется его дополнительная работа начисляемой премией.

Для апробации была создана пилотная группа оцениваемых специалистов на должность руководителя отдела продаж из количества 5 человек - сотрудников ООО «СКХ», которые были ранее зачислены в кадровый резерв на данную должность. Рабочая группа экспертов была сформирована из 10 человек. По результатам проведенной оценки были выставлены балльные оценочные показатели по 10-ти балльной шкале, представленные в таблице 12 [с.51].

Таблица 12 - Результаты балльной оценки сотрудников ООО «СКХ» из кадрового резерва на должность руководителя отдела продаж по результатам выполнения кейс-задания.

Эксперт/Сотрудник	Кандидат А	Кандидат В	Кандидат С	Кандидат D	Кандидат Е
Эксперт 1	7,35	6,25	8,05	7,1	7,25
Эксперт 2	7,7	6,4	8,3	7,25	7,3
Эксперт 3	7,3	6,7	8,1	7,35	7,1
Эксперт 4	7,1	6,35	8,25	7,3	7,25
Эксперт 5	7,25	6,1	8,05	7,05	7,3
Эксперт 6	7,05	6,35	8,35	7,35	7,3
Эксперт 7	7,35	6,05	8,2	7,35	7,1
Эксперт 8	7,2	6,3	8,35	7,1	7,3
Эксперт 9	7,35	6,35	8,35	7,3	7,35
Эксперт 10	7,3	6,7	8,1	7,35	7,1
Усредненная оценка	7,3	6,4	8,2	7,3	7,2

Затраты, которые понесет компания ООО «СКХ» на создание рабочей группы экспертов, разработку кейс-заданий и его проведение отражены в таблице 13 [с.53].

Таблица 13 - Затраты на проведение оценочных мероприятий методом кейс-заданий в год.

Статья расходов	Сумма, руб.
Оплата труда рабочей комиссии за 16 часов в месяц	$10 * 5\,000 = 50\,000$
Оплата труда рабочей комиссии за 16 час. * 12 мес.	$50\,000 * 12 = 600\,000$
Страховые взносы на оплату труда рабочей комиссии за год	180 000
Обучение членов рабочей группы	$25\,000 * 10 = 250\,000$
Разработка кейс-заданий	40 000
Канцелярские товары и прочие расходные материалы	25 000
Итого расходов	1 145 000

Далее проведена оценка эффективности предложенного мероприятия потенциальным руководителем отдела продаж по внедрению CRM-системы для учета клиентской базы, анализа данных и управления продажами, что позволит повысить эффективность коммуникации с клиентами и улучшить сервис.

В таблице 14 [с.54] представлены основные показатели деятельности

компании ООО «СКХ» до и после внедрения системы CRM.

Планы по увеличению дохода от продаж в результате внедрения системы CRM предполагают рост на 5 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

В современном мире, где российские организации сталкиваются с постоянными технологическими обновлениями и ростом числа новых профессий, возникает критическая потребность в образовании работников, адаптированном к текущим и будущим изменениям. Это подчеркивается в научных исследованиях, где указывается на важность подготовки кадров, способных эффективно реагировать на динамические изменения в производственной и технологической сферах.

В ходе исследования по тематике ВКР выявлено, что на предприятии ООО «СКХ» установлена современное технологическое оборудование, позволяющее максимально автоматизировать процессы кормления и поения животных, навозоудаления, поддержания микроклимата, оснащена современным оборудованием станция искусственного осеменения животных, что позволяет достигнуть высоких производственных показателей. Предприятие имеет высокий уровень ветеринарной защиты.

В компании «СКХ» предпочтение отдаётся методике непрерывного профессионального роста работников через улучшение их компетенций, что включает последовательное обогащение профессионального опыта, умений и знаний, а также повышение уровня квалификации в уже освоенных специальностях. Решение о прохождении такого обучения принимается самими сотрудниками и включает участие в специализированных производственно-экономических программах. Эти программы нацелены на расширение и углубление знаний в профессиональной и экономической сферах, развитие практических навыков и умений, что, в свою очередь, способствует получению более высоких тарифных разрядов. Обучение

организовано прямо на рабочем месте и осуществляется в модульном формате.

В ООО «СКХ» до 2023 г. не применялись на практике методы обучения персонала с помощью кейс-заданий. Оценка персонала при приеме на работу производилась с помощью обычного собеседования и анкетирования.

Выявлено, что процесс трудоустройства в ООО «СКХ» включает в себя следующие стадии: сначала кандидатам необходимо зарегистрироваться на сайте организации. Затем следует анализ их резюме, где важно оценить профессиональные навыки и достижения. После этого претенденты проходят тесты в интернете, направленные на изучение их интеллектуального уровня и потенциала для карьерного роста. На заключительном этапе они приглашаются на личное собеседование. В большинстве случаев, процесс отбора включает проведение тестов дистанционно, которые помогают выявить способности кандидата к обучению и общую компетентность.