

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ЗАО «КУЗБАССКИЙ ПИЩЕКОМБИНАТ», Г. НОВОКУЗНЕЦК)»**

Выполнила:  
студентка гр. ЭУз-0111  
Радович А.В.

Руководитель:  
к.т.н., доцент  
Подзорова Г.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»

Факультет \_\_\_\_\_ Заочный \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

Направление (специальность) 080502 - «Экономика и управление на предприятии»  
(индекс, название)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа \_\_\_\_\_ ФЭЗ. ВКР. 00. 79. 16 \_\_\_\_\_

Тема «Анализ и пути повышения эффективности обучения персонала на предприятии  
(на примере ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», г. Новокузнецк)»Специальная часть \_\_\_\_\_  
«Анализ обучения персонала в ЗАО «Кузбасский  
пищекомбинат», г. Новокузнецк»Студент \_\_\_\_\_  
Радович Анастасия Валентиновна  
Фамилия, имя, отчество, подписьРуководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_  
Г.А. Подзорова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

## Консультанты по разделам:

Теоретический \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилияОрганизационно-экономическая \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
характеристика предприятия \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилияАналитический \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилияМероприятия \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Н.М. Гук, А.В. Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилияДопустить к защите \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ П.В. Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы \_\_\_\_\_ ЭУз - 0111 Радович Анастасии Валентиновне  
номер группы, фамилия, имя, отчество1. Тема «Анализ и пути повышения эффективности обучения персонала на предприятии  
(на примере ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», г. Новокузнецк)»Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ обучения персонала в ЗАО «Кузбасский  
пищекомбинат», г. Новокузнецк»утверждена приказом по институту № \_\_\_\_\_ 321 \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 11.04.2016  
дата2. Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 15.06.2016  
дата3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ данные отчета  
о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: \_\_\_\_\_ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования  
краткое содержание4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты  
наименование раздела краткое содержание  
обучения персонала4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит  
наименование раздела краткое содержание  
общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия  
за три года4.3. Аналитический: содержит анализ процедуры обучения персонала  
наименование раздела краткое содержание  
на данном предприятии4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по повышению  
наименование раздела краткое содержание  
эффективности обучения персонала на данном предприятии4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования  
наименование раздела краткое содержание

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

#### 4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

#### 5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели ПХД и ФС в ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», г. Новокузнецк (1)

5.2 Результаты анализа обучения персонала на предприятии (3)

5.3 Результаты анализа общих затрат на обучение персонала на предприятии (3)

5.4 Результаты анализа часов на обучение персонала на предприятии (5)

5.6 Мероприятия по повышению эффективности обучения персонала (3)

5.7

5.8

5.9

5.10

#### 6. Консультанты по разделам:

Теоретический

09.04.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая  
характеристика предприятия

25.04.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

05.05.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

25.05.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 7. Руководитель выпускной квалификационной работы

09.04.2016 Г.А. Подзорова

подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 8. Дата выдачи задания

09.04.2016

Задание принял к исполнению:

09.04.2016 А.В. Радович

подпись, дата, инициалы, фамилия

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Традиционные методы обучения.....	9
1.2 Активные методы обучения.....	12
1.3 Профессиональные методы обучения.....	20
1.4 Принципы эффективного обучения.....	23
<b>2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАО «КУЗБАССКИЙ ПИЩЕКОМБИНАТ», Г. НОВОКУЗНЕЦК.....</b>	<b>34</b>
2.1 Общие сведения о предприятии.....	34
2.2 Юридический аспект деятельности предприятия.....	37
2.3 Ассортимент выпускаемой продукции.....	37
2.4 Структура управления предприятием.....	42
2.5 Маркетинговая деятельность предприятия.....	45
2.6 Основные партнеры и рынки сбыта продукции предприятия.....	48
2.7 Корпоративное издание «Колбасная правда».....	50
2.8 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2012 по 2014 годы....	51
<b>3 АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КУЗБАССКИЙ ПИЩЕКОМБИНАТ», Г. НОВОКУЗНЕЦК.....</b>	<b>60</b>
3.1 Анализ качественного состава персонала по уровню образования.....	60
3.2 Анализ профессионального развития и обучения персонала.....	61
<b>4 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КУЗБАССКИЙ ПИЩЕКОМБИНАТ», Г. НОВОКУЗНЕЦК.....</b>	<b>69</b>
4.1 Проведение семинаров и тренингов.....	69

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

4.2 Проведение вебинаров.....	72
4.3 Самостоятельное обучение.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное развитие и обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особую актуальность и значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность.

Очень быстро изменяются как внешние условия - экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, новые конкуренты, так и внутренние условия функционирования организации - реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест, что ставит большинство компаний перед необходимостью обучения персонала.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по развитию и обучению сотрудников. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел компании, перспектив её развития и основных направлений её стратегий, а также повышать уровень трудовой мотивации сотрудников.

Развитие оказывает положительное влияние на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Выигрывает от развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность об-

									Лист	
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



щественного труда без дополнительных затрат.

Обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения на собственном предприятии высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», г. Новокузнецк. Цель работы - это изучение существующей системы развития и обучения персонала на данном предприятии.

Задачи работы:

- ✓ изучение теоретических и методологических аспектов в области развития и обучения персонала;

- ✓ знакомство с деятельностью объекта исследования;

- ✓ проведение анализа существующей системы развития и обучения;

- ✓ разработка мероприятий по повышению эффективности обучения персонала в ЗАО «Кузбасский пищекомбинат».

Теоретической основой для написания работы послужили научные труды таких авторов как Магуры М.И., Курбатовой М.Б., Кафидова В.В., Шекшни С.В., Авериной О.А., Акоповой С.П. и др., посвящённых вопросам развития и обучения персонала, а также периодические издания журналов «Персонал-микс», «Кадровое дело», «Справочник по управлению персоналом», «Охрана труда и социальное страхование», «Управление персоналом».

Период исследования три года - с 2012 по 2014 годы. В работе использованы экономический, табличный, индексный методы и метод сравнений.

Источниками информации являются данные бухгалтерского и оперативного учётов предприятия, а также сведения по обучению и повышению квалификации работников ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», собранные в ходе прохождения преддипломной практики.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Традиционные методы обучения

К традиционным методам обучения можно отнести:

- лекции;
- семинары;
- видео обучение.

Эти методы используются наиболее часто при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и учатся в основном, получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

### Лекции

При использовании лекционного метода преподаватель устно передаёт информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты или показ слайдов. В ходе лекции, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух.

Лекции являются непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок. Позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с большим количеством слушателей (если используется видео).

Лекционный метод не свободен от ряда недостатков даже в том случае, если лектор имеет самую высокую квалификацию. Коммуникация во время лекции в основном является односторонней, и исключения составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

В основном обучающиеся конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала.

Усвоение материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (содержание, сложность, структурированность) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства. Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в рабочие условия затруднён и зависит от того, насколько избыточным является обучение. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления лекционного материала определяется преподавателем для группы в целом.

Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку это самый «привычный» метод подачи материала из-за низких финансовых затрат на одного обучающегося. [19]

### **Семинары**

Семинар обычно завершает лекционное предъявление некоторой логически завершённой порции материала. Цель семинара - проверить усвоение изученного материала и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы. Главное в семинаре - это дискуссия и диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей, что повышает эффективность учебного процесса.

Семинар позволяет контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу. Семинар помогает обучающимся лучше понять непонятное на лекции или при чтении рекомендованной литературы.

Семинары предполагают большую активность слушателей и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий. Эффективность семинара зависит от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

климат, который побуждает слушателей к активному участию в работе.

Семинары позволяют преподавателю установить более прочные связи между материалом, который слушатели получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают на настоящий момент, за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий.

Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах (8-25 человек), и обычно важнейшее место в них отводится дискуссиям среди слушателей. [19]

### **Видео обучение**

Под термином «видео обучение» понимается обучение, основанное на использовании видеозаписи. В практике встречается два основных способа осуществления данного метода: показ готовых видеоматериалов и использование записи по ходу выполнения заданий, ее просмотр и анализ.

Учебные кино- и видеофильмы демонстрируются как в кинозалах, так и с использованием телевизора и могут использоваться для любого числа обучающихся. Преимущество фильмов перед лекциями в том, что они могут показать объекты и процессы в деталях и в движении. Кроме того, зрительные образы запоминаются легче, чем устное представление информации в ходе лекции.

Кино- и видеофильмы очень часто используются в сочетании с другими методами обучения. Они сопровождают лекции в качестве иллюстративного материала или разъясняя на конкретных примерах сказанное лектором. Использование учебных кино- и видеофильмов позволяет поддерживать на высоком уровне включенность слушателей в процесс обучения и сохранять их интерес к изучаемой теме.

Вслед за просмотром кино- или видеофильма может последовать групповое обсуждение просмотренного материала.

Кино- и видеофильмы имеют те же недостатки, что и лекционный метод: просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности для вопросов и обсуждения. [28]

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

## 1.2 Активные методы обучения

Все возрастающий поток информации требует новых форм обучения, которые позволяли бы за достаточно короткое время передавать обучающимся довольно большой объем знаний, давали бы возможность обеспечить высокий уровень присвоения слушателями изучаемого материала и закрепить его на практике. Активные методы обучения большое внимание уделяют именно практической отработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, говоря об обучении персонала, является всё больший упор на развитие в ходе обучения у слушателей навыков групповой работы. В этой связи, слушатели имеют возможность чётко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести это с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать в своей работе.

Самой результативной для выработки практических знаний и умений, согласно германским специалистам, оказалась группа активных методов обучения (АМО). По полученным ими данным слушатели усваивают материал:

- на 20% при чтении лекций;
- на 30% при чтении лекций с использованием наглядных пособий;
- на 50% при использовании аудиовизуальных средств;
- на 70% при проведении дискуссий;
- на 90% при разборе конкретных ситуаций.

В настоящее время наиболее распространёнными являются следующие методы активного обучения:

- тренинги;
- программированное обучение;
- компьютерное обучение;
- деловые игры;
- практические ситуации;

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- баскет - метод.

## Тренинги

Под тренингами понимается такое обучение, в котором основное время посвящено практической отработке изучаемого материала, когда в ходе проживания или 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.

Широкое распространение получили тренинги в так называемых *T-группах*, или *тренинг сензитивности*. В ходе этих тренингов у слушателей развивалась чувствительность к решению проблем в сфере межличностного общения. Предполагалось, что широкая подготовка персонала в T-группах будет способствовать повышению эффективности межличностного общения не только внутри отдельных подразделений, но и в организации в целом.

Однако многолетний опыт проведения занятий T-групп в самых разных организациях (от банков до промышленных предприятий) не оправдал возлагаемые на них надежды, и сейчас тренинг сензитивности чаще используется в практике психотерапии, чем в практике бизнес-образования. [2]

Начиная с середины 80-х годов и по настоящее время, всё более широкое распространение приобретают *тренинги навыков делового общения* для разных категорий работников с использованием видеозаписи как средства обратной связи. Тренинг делового общения направлен на развитие у слушателей не только эффективных навыков межличностного общения, но и на повышение общего уровня их компетентности в этой области. Обычно в ходе тренингов делового общения рассматриваются следующие вопросы:

- Структура процесса делового общения.
- Управление процессом группового обсуждения проблем (групповая дискуссия, проведение совещаний).
- Установление и поддержание психологического контакта. Пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении.
- Деловая беседа. Методы убеждения собеседника.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- Мотивация в деловом общении.
- Конфликты в деловом общении. Конструктивная стратегия разрешения конфликтных ситуаций.
- Выступление перед аудиторией (презентация подготовленных предложений).

Особое значение обучение навыкам эффективного делового общения имеет для тех категорий работников, для которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется именно эффективностью в сфере межличностных взаимодействий с другими людьми (руководители, секретари – референты, продавцы, страховые агенты и др.).

В начале 90-х годов широкое распространение получил *тренинг навыков телефонных переговоров*. Другой популярной темой является *тренинг эффективных продаж* – обучение тому, как продавать товары и услуги.

В настоящее время всё большее распространение получают тренинги, в ходе которых руководители осваивают различные аспекты управления, например, мотивацию подчинённых, принятие решений, организацию командной работы и др. В ходе этих тренингов руководители не только более подробно рассматривают сам процесс управленческой деятельности (планирование, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги своими силами. Например, московский отдел обучения на фирме «Кодак» имеет в своём составе семь опытных тренеров, которые обучают персонал навыкам работы на компьютере, навыкам продаж, секретарской работы и финансовым операциям. [19]

### **Программированное обучение**

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После прочтения каждого блока обучающийся должен ответить на вопросы, призван-

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ные оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала. После каждого ответа обучающийся имеет возможность получения обратной связи, показывающей его правильность.

Основное преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того как усвоен предыдущий.

Программированное обучение обеспечивает высокую степень подкрепления и немедленную обратную связь, повышает мотивацию большинства обучающихся, которая стимулирует их активное участие в процессе обучения.

Кроме того, программированное обучение отличает высокая структурированность учебного материала, а хорошо структурированный материал облегчает усвоение и даёт больше возможностей для установления связей с уже имеющимися знаниями.

Однако при этом может возникнуть проблема переноса знаний и навыков, полученных в ходе обучения, в повседневную профессиональную деятельность, поскольку ситуация обучения довольно сильно отличается от рабочей ситуации.

Затраты на разработку таких программ довольно высоки, но они могут быстро окупиться, поскольку данный метод допускает тиражирование и может быть использован при обучении большого числа обучающихся. Он также является достаточно гибким, и его содержание может достаточно полно учитывать характеристики обучающихся, требования рабочей ситуации и организации, проводящей обучение своих работников.

Исследования показывают, хотя программированное обучение позволяет обучающимся довольно быстро усваивать учебный материал, однако его результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, получаемыми при использовании других методов обучения. [1]

### **Компьютерное обучение**

По своей сути компьютерное обучение является вариантом программированного обучения. При этом возможности компьютерной техники позволяют

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



обучающимся начать изучение предмета (темы) с того уровня, который соответствует их сегодняшнему уровню знаний. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Интерактивные мультимедийные программы на компакт-дисках позволяют добиться хорошего эффекта за счёт включения возможностей телевидения и компьютера. Обучающимся могут предъявляться рабочие ситуации, которые должны быть отработаны в ходе занятий (например, неисправный мотор, требующий починки, или пожар на химическом складе). После выбора какого – либо ответа из имеющихся альтернатив, на мониторе компьютера возникают последствия данного действия в форме визуальных и звуковых эффектов.

Компьютерное обучение оказывается очень полезным для таких видов деятельности, где цена ошибки очень велика, или таких, где обучение в реальных условиях обходится очень дорого. Например, при обучении лётчиков современные компьютерные технологии могут сочетаться с использованием тренажёров, что позволяет максимально приблизиться к рабочей ситуации (кабина самолёта). Рычаги и кнопки тренажёра имитируют приборную панель, а картинка, возникающая на дисплее, обеспечивает те же зрительные ощущения, которые испытывал бы обучающийся, если бы он реально находился в кабине самолёта. Звуковое и зрительное сопровождение позволяет видеть и слышать то, что лётчик мог бы реально видеть и слышать в результате определённого действия.

Такие сложные компьютерные тренажёры начали использоваться сейчас и у нас в стране. При этом можно моделировать самые различные варианты аварийных ситуаций и выход из строя различных систем, не рискуя потерять в результате ошибки ни человека, ни дорогостоящую технику и не расходуя топлива, что также является существенным соображением при выборе данной формы обучения. [1]

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

## Деловые игры

Деловые игры - это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материалов, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширять собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников. В ходе игры участники проигрывают поведение сотрудников смоделированной компании.

Деловые игры позволяют решать следующие задачи:

- определить индивидуальные и коллективные способности и профессиональную подготовку обучающихся;
- наглядно представить реальную ситуацию на предприятии, определить возможные стратегии управления им и получить результат принятых решений;
- приобрести навыки принятия решений, разрешения конфликтов и т.д. в условиях, максимально приближенных к реальной практической деятельности;
- активизировать творческий потенциал человека, сделать обучение интенсивным и более результативным.

Деловые игры являются очень эффективным методом активного обучения с точки зрения выработки практических, управленческих (составление планов, проведение совещаний, переговоров, принятие управленческих решений и т.п.) и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированность на качество, сотрудничество).

*Недостатки деловых игр:*

- 1) менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- 2) дорогостоящи;
- 3) требуют специальных навыков;
- 4) требуют довольно много времени на организацию и проведение;
- 5) требуют участия специально подготовленных инструкторов.

Деловые игры очень многообразны. Они бывают как глобальные (управление компанией), так и локальные (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Кроме того, в настоящее время разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять производством, проводить рекламные компании, вести переговоры и заключать сделки.

Таким образом, деловые игры являются уникальным методом обучения тому, как работать с информацией, как принимать решение и проектировать практическую реализацию этих решений. [27]

### **Практические ситуации**

Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных практических ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Разбор практических ситуаций – это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода – научить слушателей анализировать информацию, сортировать её для решения заданной проблемы, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и формировать программы действий.

При разборе конкретных ситуаций важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом учебной группы.

Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой (командной) работы и шире видеть возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Благодаря проведению индивидуального анализа, обсуждению в группе, определению проблем, нахождению альтернатив, установлению целей и критериев решения, выбору действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развить навыки анализа и планирования.

Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня.

На General Electric используется интересный вариант этого метода, когда обучающимся для решения предлагаются те или иные нерешённые проблемы компании. Это позволяет сблизить процесс обучения с профессиональной деятельностью слушателей и получить реальную экономическую отдачу от реализуемых в компании учебных программ. [27]

#### **Баскет - метод**

Баскет - метод - это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя и в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги. В этих бумагах он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать.

Он должен принять решения по всем скопившимся письмам, телефоннограммам, докладным и служебным запискам. При этом нужно, определив соответствующие критерии, структурировать информацию и распределить предложенные документы по степени важности и срочности, чтобы принять все необходимые решения и подготовить служебные или докладные записки для решения поставленных проблем.

Преимуществом этого метода является высокий уровень мотивации участников и высокая их включённость в решение поставленных задач.

Баскет - метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к её распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основании имеющейся информации. [30]

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

### 1.3 Профессиональные методы обучения

Профессиональные методы обучения характеризуются тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. К ним относятся:

- инструктаж;
- ученичество и наставничество (коучинг);
- стажировки;
- ротация.

#### Инструктаж

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим эти функции, так и специально подготовленным инструктором. Как правило, данный метод обучения используется при приеме на работу нового сотрудника или введении сотрудника в новую должность. При этом ему рассказывают и (или) показывают, что он будет делать на своем рабочем месте. Зачастую такое обучение представляет собой беседу, рассказ об особенностях практической работы сотрудника, отдела и организации в целом.

Инструктаж является, как правило, непродолжительным по времени, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Например, каждый новый сотрудник Макдоналдса получает инструктаж от более опытного коллеги о том, как встречать посетителя, пользоваться кассовым аппаратом, упаковывать заказ.

Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он широко используется на всех уровнях современных организаций. [9]

#### Ученичество и наставничество (коучинг)

Ученичество и наставничество (коучинг) являются наиболее часто используемым методом профессионального обучения. Он широко распространен в тех

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

сферах, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов - медицине, виноделии, управлении. Этот метод обучения характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы.

В бизнес - терминологии термин «коучинг» появился только в начале 90-х годов благодаря сэру Джону Уитмору, английскому бизнесмену и консультанту. Согласно его положениям, коучинг служит для раскрытия потенциала личности с целью максимизации производительности и эффективности деятельности и представляет собой непрерывный процесс общения «наставника» и «ученика», который способствует профессиональному становлению сотрудника.

Прежде, чем приступить к самостоятельной деятельности ученики работают в течение нескольких лет под руководством наставника, выполняя его задания и постепенно переходя к самостоятельной работе. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и, оказывая ему помощь - они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь дельными советами.

Одно из основных преимуществ наставничества состоит в индивидуальном подходе к ученикам. Наставник обычно имеет от одного до нескольких учеников, и он не только обучает их профессиональному мастерству, но и выполняет функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования профессиональной роли, формируя необходимые деловые качества, соответствующее отношение к работе и образцы организационного поведения.

Успех обучения по этому методу решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника - его способности общаться, мотивировать своего подопечного, давать конструктивную обратную связь о результатах работы.

Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению. Важно, чтобы наставник четко определил рабочие обязанности обучаемого, а также донес до

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

своих подопечных информацию об ожиданиях и рабочих стандартах, в соответствии с которыми будет оцениваться их работа.

Хотя наставничество позволяет использовать все основные принципы обучения, однако часто оно бывает мало эффективно из-за недостаточного уровня документальной поддержки этой работы; из-за того, что в некоторых организациях наставничество вообще пускается на самотек и слабо направляется и координируется со стороны руководства; из-за того, что наставничество иногда осуществляется лишь «для галочки». [9]

### **Стажировки**

Стажировки используются для того, чтобы обучать специалистов и руководителей навыкам и знаниям, необходимым для выполнения новой работы. Обучающийся во время стажировок в разных подразделениях компании и за её пределами наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определённые задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения всё более широкого круга профессиональных задач.

Стажировка может состоять в кратковременном (несколько дней или недель) выполнении новой для обучающегося работы. По итогам стажировки работник, прошедший её, и руководитель, отвечающий за стажировку данного работника, пишут отчёт по установленной форме.

Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе. Стажировки могут входить в план работы с резервом и закладываться как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры. Кроме этого, они являются одним из средств закрепления работников и повышения уровня их приверженности своему предприятию. [26]

### **Ротация**

Ротация заключается в перемещении рядового работника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями организации. Время пребывания в каждом подразделении обычно составляет от

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

трёх до двенадцати месяцев.

В некоторых организациях оговаривается предельный срок пребывания работников в той или иной руководящей должности, после чего предполагается его перемещение на другой участок работы. Такая практика способствует налаживанию более прочных деловых и личных связей.

Понимание общей картины работы предприятия, которая складывается у работников в результате полномасштабной программы ротации, особенно полезно для кандидатов на должности в высшем руководстве.

К достоинствам ротации как метода профессионального обучения можно отнести следующее:

- Ротация помогает работникам овладеть несколькими профессиями.
- Оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника.
- Помогает преодолеть стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.
- Помогает сотруднику «найти себя» в организации.
- Ускоряет продвижение высококвалифицированных специалистов.
- Расширяет кругозор и социальные контакты на рабочем месте.

Однако ротация обладает одним серьезным недостатком - высокими издержками, связанными с потерей производительности труда при перемещении работника с одной должности на другую. Поэтому данный метод обучения в российской практике широкого распространения не получил. [9]

#### **1.4 Принципы эффективного обучения**

Успешное достижение целей обучения предполагает не только создание благоприятных условий для обучающихся, не только верное определение содержания обучения и выбор путей, которые наилучшим образом позволят решить эти задачи, но и максимально полное использование важнейших принципов, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности. Специфика обучения персонала организаций состоит в том, что речь идет об обучении взрос-

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



лых людей, которые уже получили не только среднее или средне-специальное, но часто и высшее образование. Это, с одной стороны, накладывает определенные ограничения на процесс обучения, а с другой - открывает перед преподавателем широкие возможности в силу наличия у большинства слушателей хорошего уровня базовых знаний. [5]

Успешное достижение целей обучения возможно лишь при использовании ряда принципов, которые давно доказали свою практическую ценность. Среди важнейших принципов, реализация которых обеспечивает успех обучения, можно, в первую очередь, выделить следующие:

- ✓ обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;
- ✓ практику;
- ✓ поддержание высокой мотивации к обучению;
- ✓ перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- ✓ учет исходного уровня знаний обучающихся.

#### *1) Обеспечение слушателей обратной связью*

Потребность в обратной связи является одной из базовых потребностей человека. Предоставление обучающимся обратной связи, то есть информации об успехах в учебе и о том, в какой степени эти достижения отвечают установленным требованиям, является одним из основных принципов, обеспечивающих эффективность обучения.

Обучающиеся на всем протяжении обучения нуждаются в получении разнообразной обратной связи. Функции обратной связи могут нести: выполнение определенных заданий или процедур, ответы на контрольные вопросы, определяющие понимание слушателями изучаемого материала, видеозапись, экзамены, зачеты, выполнение тестовых заданий, контрольные работы, комментарии, как со стороны преподавателей, так и со стороны других обучающихся, результаты соревновательных процедур и др.

Обратная связь необходима обучающимся для того, чтобы они имели представление о достигнутом прогрессе, а если возникают затруднения, они должны

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

четко понимать их характер, источники и причины возникновения, а также, что можно предпринять, чтобы избежать их в будущем.

Польза обратной связи определяется тремя факторами:

- ✓ своевременностью;
- ✓ полнотой;
- ✓ качеством.

*Своевременность обратной связи.* Обратная связь является более информативной и полезной для обучающихся, если она дается сразу после выполнения действия или ответа обучающегося. Если обучающиеся достигают хороших результатов, естественна обратная связь в виде похвалы; в случае неуспеха может быть дана обратная связь в виде конструктивной критики, позволяющей понять, в чем состоят ошибки и каким образом эти ошибки могут быть исправлены. Для большей эффективности такую обратную связь следует давать как можно скорее по окончании выполнения учебного задания, а не спустя значительное время, когда происшедшее стирается из памяти обучающегося.

*Полнота обратной связи.* Обратная связь, которую получают слушатели во время обучения, может различаться по степени полноты информации, позволяющей судить о соответствии результатов обучения предъявляемым требованиям и о содержании допущенных ошибок.

*Качество обратной связи.* Важнейшим средством предоставления обратной связи в ходе обучения являются комментарии и замечания со стороны преподавателя или руководителя относительно успехов, достигнутых обучающимися. Для того чтобы обеспечить высокое качество такой обратной связи, комментарии или замечания о выполненном действии должны быть:

а) *сбалансированными* (отмечать не только просчеты, ошибки или недостатки, но и положительные стороны и достижения обучающегося);

б) *конкретными* (а не даваться в общем виде);

в) *связанными с результатами, достигнутыми в ходе обучения, а не с личностью обучающегося;*

г) *конструктивными* (указывать не только на то, что сделано плохо, а давать конст-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

руктивные советы или рекомендации, направленные на то, как улучшить результаты).

Некоторые преподаватели основное внимание обращают на негативные моменты в действиях обучающихся, забывая или оставляя без комментариев их успехи и то, что было сделано хорошо. В результате такого подхода процесс обучения часто замедляется, так как мотивация к обучению снижается: человек считает, что не стоит стараться, если все равно никто не замечает его достижений. Преобладание неконструктивной критики со стороны преподавателя или руководителя часто приводит к тому, что обучающийся теряет веру в себя и свои способности, снижается его мотивация к обучению.

Обратная связь в процессе обучения выполняет *три основные функции*:

1. *Информирует обучающихся о результатах усвоения учебного материала.* Например, когда ученик отвечает на вопрос учителя, то обратная связь в виде оценки информирует его о том, был ли ответ правильным. В идеальном случае обратная связь должна информировать как о правильности ответа, так и о том, что было сделано или понято неправильно, и как можно исправить допущенные ошибки.

2. *Подкрепляет желаемое поведение.* Если преподаватель своевременно отметил хоть небольшой прогресс обучающегося или любое улучшение рабочих или производственных показателей, то это будет способствовать закреплению желательного поведения и воспроизведению его в будущем.

3. *Повышает мотивацию к обучению.* Своевременная и качественная обратная связь повышает удовлетворенность процессом обучения и включенность обучающихся в учебный процесс, способствует повышению их интереса к учебе и усиливает желание освоить предлагаемую программу.

Хорошие результаты дает обратная связь в форме видеозаписи и исполнения обучающимися заданий, моделирующих типичные рабочие ситуации. Возможность увидеть себя «со стороны» часто открывает перед слушателями совершенно новые, скрытые ранее от них возможности, повышает интерес к обучению и дает толчок к саморазвитию: «Мне приходилось сниматься раньше на видеокамеру, но увидеть, как я обычно веду себя, я смогла впервые»; «Я увидела какие-то свои ошибки, от которых постараюсь избавиться»; - вот типичные реакции обучающихся на использование

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

видеозаписи как формы обратной связи в ходе обучения. [5]

## 2) Практика

Практика - это проработка усвоенных знаний и навыков в ситуациях, близких к таким, которые встречаются в работе слушателей. Практика представляет собой *реальное использование* знаний и навыков, полученных в ходе обучения. Работникам, проходящим обучение, знания нужны для того, чтобы применять их в своей профессиональной деятельности, они учатся для того, чтобы лучше делать ту работу, которую они выполняют сегодня или которой им предстоит заниматься в будущем.

Практическая отработка знаний и навыков, получаемых в ходе обучения, кроме всего прочего, выполняет функции обратной связи, позволяя обучающемуся понять, приводят ли его действия к желаемым результатам. Без практического закрепления учебного материала конкретные действия, навыки или формы поведения могут быть освоены или закреплены неверно.

Еще один аспект практики состоит в *востребованности* результатов обучения. Если человек не получает возможности использовать полученные знания и навыки, то они утрачиваются. Бесполезно обучать человека, к примеру, работе с компьютером, когда непонятно, будет ли он реально работать на нем. Все знания и навыки будут утрачены, если не будет возможности применения их на практике. Практика особенно важна, когда люди учатся выполнять сложные или ответственные задания. Этой цели служат, например, войсковые учения, пожарные учения, учения по программе гражданской обороны и т.п.

Отработка и закрепление полученных в результате обучения знаний, навыков и умений может проводиться в разных формах:

1. *Распределенная практика* - это такая практика, которая перемежается с отдыхом или с другими видами деятельности. Исследования показывают, что промежутки между периодами практики должны постепенно увеличиваться, и по мере введения нового материала необходимо обеспечивать повторение старого материала.

2. *Массированная практика* - это такая отработка изученного материала,

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

когда периоды переключения на другие виды деятельности почти совсем отсутствуют. Ясно, что массированная практика требует меньше времени, чем распределенная. В этом случае процесс закрепления обеспечивается высокой интенсивностью практической отработки на рабочем месте знаний, навыков и умений, полученных в результате обучения.

Усваиваемый материал или навык можно повторять *как целое*, а можно разбить *на части* и повторять каждую часть по отдельности. В целом, метод «целого» является более популярным, но если задача сложная, метод разбиения на части может быть более эффективным.

Например, простой музыкальный этюд может быть легко заучен как целое, и пианист с самого начала практикуется в игре двумя руками одновременно. Более сложная пьеса может быть выучена более быстро и хорошо, если пианист сначала разучивает партию для правой руки, затем для левой и лишь потом упражняется в игре обеими руками. [5]

### *3) Поддержание высокой мотивации к обучению*

Важной задачей любого предприятия является формирование у слушателей высокой мотивации к обучению. Мотивация слушателей к обучению, проявляющаяся в степени их заинтересованности в конечных результатах обучения, в отношении к учебе и к самому участию в процессе обучения, может существенно различаться. Важнейшим фактором, влияющим на интерес слушателей к обучению, является степень востребованности получаемых знаний и навыков в реальной работе. На уверенность слушателей в востребованности полученных знаний, умений и навыков оказывает влияние степень доверия работников, принимающих участие в обучении, к руководству организации, их вера в то, что организация готова по достоинству оценить тот новый уровень профессиональных знаний и навыков, который они будут иметь по завершении обучения.

Среди факторов, влияющих на мотивацию к обучению, можно выделить следующие:

✓ *Интерес слушателей к изучаемой тематике.* Способность преподавателя вызвать у слушателей интерес к изучаемому предмету повышает их

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

мотивацию к обучению: интересный, живой, полезный, с точки зрения обучаемых, материал способствует более высокой мотивации к обучению.

✓ *Степень включенности слушателей в процесс обучения.* Мотивация обучающихся зависит от степени их включенности в учебный процесс. Эта задача решается тем лучше, чем большую активность слушателей предполагают используемые формы обучения. Активные методы обучения (семинары, деловые игры, тренинги, групповые обсуждения, анализ конкретных ситуаций и т.п.) в высшей степени эффективно решают задачу повышения включенности слушателей в процесс обучения и повышения уровня их заинтересованности в достижении учебных целей. Использование этих методов усиливает включенность слушателей в процесс обучения за счет таких дополнительных факторов, как соревновательность, обращение к личному опыту, работа в группе. Это повышает самоуважение участников, уверенность в себе, дает им ощущение защищенности и поддержки со стороны других членов группы. [13]

✓ *Доброжелательная обстановка во время занятий.* Мотивация к обучению повышается, если обучение протекает в доброжелательной обстановке, которая снижает угрозы самоуважению слушателей и поощряет их к активному участию в учебных процедурах.

✓ *Личность преподавателя.* Симпатия и уровень доверия к преподавателю со стороны слушателей, его авторитет помогают повысить их мотивацию к обучению. Этому способствует высокий профессионализм, владение материалом, умение найти общий язык со слушателями, эмоциональность и увлеченность преподавателя излагаемым материалом, его умение заечь и воодушевить слушателей. [25]

✓ *Успешность усвоения учебного материала.* От успешного усвоения учебного материала или освоения требуемых навыков зависит и мотивация слушателей к обучению. К примеру, школьник, получающий по математике одну двойку за другой, имеет значительно более низкий уровень мотивации к изучению этого предмета, чем отличник. Обучающийся должен иметь возможность оценивать свой успех и сравнивать его с установленными стандартами и

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

успехами, достигнутыми другими обучающимися; успехи слушателей должны быть замечены и одобрены (своевременная обратная связь).

✓ *Возможность применения изучаемого материала или освоенных навыков на практике.* Беспольный, с точки зрения слушателей, материал, никак не связанный с их работой, может вызвать у них скуку и раздражение. Однако следует иметь в виду, что слушатели могут ошибаться относительно практической полезности изучаемого материала, поэтому важной задачей преподавателя является разъяснение и демонстрация того, как именно изучаемый материал может быть использован на практике, в решении каких важных для слушателей проблем он может быть полезен.

✓ *Значимость результатов обучения для слушателей.* Чем большее значение имеют результаты обучения для слушателей, тем выше степень их заинтересованности в овладении данными знаниями и навыками. Результатом обучения может быть сохранение занимаемой должности, получение более высокого разряда, повышение в должности, повышение уровня оплаты труда, получение более интересной или перспективной работы и др.

✓ *Условия обучения.* Если хорошие условия обучения (температура в аудитории, освещенность, место и др.) и наличие современной материально-технической базы (средства оргтехники, проекционная аппаратура, современные станки и оборудование и др.) повышают мотивацию слушателей к овладению предлагаемыми учебной программой знаниями и навыками, то плохие условия (теснота, духота или холод, действие отвлекающих факторов), напротив, отбивают у них всякое желание учиться.

Повышение у слушателей уровня мотивации к обучению является важной задачей, которую преподавателям приходится решать уже в ходе учебы. Чтобы сгладить различия в уровне мотивации к обучению, следует еще до начала обучения стимулировать стремление работников к получению новых знаний и к развитию профессиональных навыков.

Как показывает опыт, наиболее успешно справиться с задачей повышения мотивации к обучению позволяет широкое использование в рамках

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

учебной программы активных методов обучения - деловых игр, ситуационного и ролевого моделирования, групповых дискуссий и др. Активные методы обучения не только создают благоприятную эмоциональную обстановку, в которой проходят занятия, но и повышают личную включенность участников в процесс обучения, способствуя эффективному усвоению изучаемого материала. [5]

#### 4) *Перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия*

Ключевым вопросом при подготовке любой программы обучения и при использовании любого метода обучения является вопрос о том, смогут ли обучающиеся использовать приобретенные знания и навыки в работе. Если знания и навыки, полученные в одной ситуации, можно успешно использовать и в другой ситуации (при выполнении другой работы), то говорят, что имеет место *позитивный перенос*. Возможен также негативный и нейтральный перенос. *Нейтральный перенос* имеет место тогда, когда то, что было изучено и освоено в одной ситуации, не применимо в другой ситуации. При *негативном переносе* освоенное поведение, навыки или изученный материал оказывают отрицательное воздействие на результаты деятельности в другой ситуации. Например, велосипедист может пытаться затормозить велосипед с ручным тормозом, поворачивая педали против хода, потому что так он тормозил раньше на велосипеде, на котором в свое время учился ездить.

Создание условий для позитивного переноса - это один из наиболее важных аспектов при подготовке и проведении любого обучения. Для лучшего переноса знаний и навыков, освоенных обучающимися в процессе обучения, на рабочие ситуации необходимо обеспечить следующие условия:

✓ *Сходство между содержанием обучения и содержанием профессиональной деятельности*, что позволяет уже в ходе занятий теснее увязывать изучаемый материал с опытом, установками и ценностями слушателей.

✓ *Избыточность обучения*, то есть знания и навыки, освоенные в ходе обучения, несколько шире того, что потребуется в реальной рабочей ситуации. Избыточное обучение или избыточное освоение новых знаний и навыков

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



необходимо, если знания являются очень важными, но применяются редко. Например, человек, обучающийся навыкам закрытого массажа сердца при остановке сердца, должен осваивать эти навыки избыточно, с запасом. Шансы столкнуться в реальной жизни с сердечным приступом довольно низки, но если такая ситуация возникает, то для спасения человека использование верных процедур и приемов реанимации имеет жизненно важное значение. Другая ситуация, в которой избыточное обучение оказывается полезным, - это переобучение или обучение новым навыкам, которые будут использоваться в хорошо освоенной деятельности. Например, обучение вождению в стране с левосторонним движением после длительного опыта вождения в стране с правосторонним движением, когда в стрессовой ситуации или в ситуации опасности водитель может среагировать привычным образом, по-старому, что сделает ситуацию еще более опасной или вызовет аварию. Избыточное обучение помогает избежать таких проблем.

✓ *Разнообразие знаний и навыков*, полученных в результате обучения, повышает вероятность их использования даже при изменении рабочих условий.

✓ *Выделение ключевых элементов* учебного материала или осваиваемого поведения, четкая расстановка приоритетов помогают слушателям принимать верные решения в процессе практического использования полученных знаний и навыков.

✓ *Подкрепление позитивного переноса* нового материала и нового поведения в рабочую ситуацию - это, с одной стороны, демонстрация в ходе обучения выгод и преимуществ, которые дает использование на практике новых знаний и навыков, а с другой стороны - это создание после завершения учебы на рабочем месте условий, способствующих максимально полному использованию результатов обучения. Новые знания или навыки, полученные в результате прохождения курса обучения, должны быть каким-то образом «укоренены» в рабочей ситуации. Но часто бывает так, что новый опыт не востребован организацией, и новые знания, установки и навыки в таких условиях быстро утрачиваются. Все новое должно подкрепляться - иначе оно быстро забывается. Мало создать такие условия,

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

которые не будут мешать использовать новые подходы к работе. Необходимо создать такие условия, которые будут *стимулировать* к использованию новых знаний и навыков или поставят работников перед *необходимостью* их использования.

Надо отдавать себе отчет, что обеспечение высокого уровня востребованности результатов обучения - это сложная задача, требующая ломки старых стереотипов работы руководителей и, возможно, перестройки всей системы управления. Но если этого не делать, то новые умения, новые установки, новые навыки, приобретенные в результате обучения, через некоторое время утратятся за неупотреблением, за ненадобностью, и старое состояние устойчивого равновесия с необходимостью восстановится, как, покачавшись, возвращается в исходное положение маятник, как бы сильно его не раскачали. [5]

#### 5) *Учет исходного уровня знаний обучающихся*

Во многих организациях при комплектовании учебных групп часто возникает проблема различий в уровне базовой подготовки обучающихся. На способность обучающихся к усвоению нового материала оказывает влияние их *образовательный уровень, опыт предшествующего обучения и рабочий опыт*.

При комплектовании учебных групп особое внимание следует уделять тому, чтобы среди членов учебной группы не было значительных различий в уровне общей подготовки и в профессиональной квалификации. Это связано с тем, что при составлении и уточнении содержания учебных программ преподаватель должен учитывать профессиональный опыт и квалификацию слушателей.

Обучающиеся в одной группе могут различаться не только по общеобразовательному уровню, но и по уровню знаний в какой-то конкретной области, и по степени владения определенными навыками. К примеру, трудно изучать какую-либо специальную компьютерную программу в группе, состоящей из начинающих и продвинутых пользователей.

Итак, в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты эффективного обучения персонала как важнейшего направления кадрового менеджмента предприятия. Приведены традиционные, активные и профессиональные методы обучения работников, а также изучены

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

важнейшие принципы эффективного обучения работников.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАО «КУЗБАССКИЙ ПИЩЕКОМБИНАТ», Г. НОВОКУЗНЕЦК

Сегодня «Кузбасский пищекомбинат» - это широко известная, высокотехнологичная, динамично развивающаяся компания, давно избравшая в качестве основной стратегию лидерства по качеству. Клиентами компании являются около 4 тыс. торговых предприятий Сибирского региона. Компания имеет филиалы в восьми городах: Новокузнецке, Новосибирске, Барнауле, Бийске, Красноярске, Кемерово, Омске, Томске.

«Кузбасский пищекомбинат» - единственное предприятие Сибири, которое использует упаковку под газом. Охлажденные полуфабрикаты имеют современную упаковку (смесь инертных газов), которая позволяет дольше сохранять свежесть продукта - воздух, находящийся внутри такой упаковки удален, а затем замещен смесью инертных газов, которая замедляет процесс окисления.



«Кузбасский пищекомбинат» - единственная мясоперерабатывающая компания Кузбасса, прошедшая сертификацию по международной версии стандарта качества ISO 9001:2008. В конце отчетного года компания успешно прошла очередную аттестацию. По результатам аудита специалистов французского классификационного общества BVQI, выдан сертификат, который подтверждает высокое качество процессов, технологий и продукции предприятия.

### 2.1 Общие сведения о предприятии

История «Кузбасского пищекомбината» - это постоянное развитие, стремление к совершенству и модернизация производства.

Общие сведения об истории развития ЗАО «Кузбасский пищекомбинат»

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные периоды развития предприятия

Годы	Исторические сведения
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 декабря – выпуск первого батона колбасы</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• покупка польского оборудования для оснащения цеха, находящегося в помещении бывшей столовой;</li> <li>• запуск производства вареных колбас;</li> <li>• приобретение новых термокамер;</li> <li>• выпуск 30 наименований продукции;</li> <li>• освоение новокузнецкого рынка.</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заключение первого прямого контракта с немецкой фирмой на поставку оборудования;</li> <li>• покупка основной части оборудования для оснащения производства;</li> <li>• строительство собственных бойн в Алтайском крае;</li> <li>• создание собственной мясной базы в Барнауле.</li> </ul>
2000 - 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение производственных мощностей в 5 раз;</li> <li>• рост ассортимента до 50 наименований;</li> <li>• увеличение количества партнеров до 60;</li> <li>• начало реконструкции цеха;</li> <li>• покупка индустриальных вакуумных куттеров, автоматических клип-машин;</li> <li>• получение банковского кредита на реконструкцию производства;</li> <li>• приобретение в собственность здания столовой, на месте которой находится производство;</li> <li>• расширение производства, строительство новых производственных корпусов.</li> </ul>
2003 - 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение собственного парка рефрижераторного транспорта;</li> <li>• рост клиентов по региону до 500;</li> <li>• рост ассортимента до 110 наименований;</li> <li>• обучение технологического персонала, активное сотрудничество с ведущими мировыми производителями специй и компонентов;</li> <li>• внедрение информационных систем на всех этапах производства;</li> <li>• создание отдела маркетинга;</li> <li>• первые победы в международных и российских выставках-ярмарках;</li> <li>• начало благотворительной деятельности (шефство над санаторием при новокузнецкой детской городской больнице №4).</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.1

Годы	Исторические сведения
2005 - 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значительный рост числа рабочих мест;</li> <li>• рост ассортимента до 162 наименований;</li> <li>• рост числа клиентов по Сибирскому региону до 1100;</li> <li>• обновление упаковки продукции;</li> <li>• запуск линии по вакуумной упаковке продукции;</li> <li>• активное завоевание рыночных позиций в Сибирск. регионе;</li> <li>• вхождение в состав попечительского совета школы-интерната г. Новокузнецка №38 для глухих и слабослышащих детей, активная социальная деятельность компании.</li> </ul>
2008 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• начало работы по подготовке к сертификации по системе ISO;</li> <li>• рост числа клиентов по Сибирскому региону до 2500;</li> <li>• запуск цеха сырокопченых продуктов, выход на рынок сырокопченых колбас и деликатесов;</li> <li>• запуск цеха по производству свежее охлажденных мясных продуктов в маринаде;</li> <li>• запуск нового уникального для Сибири сервиса - мясных цехов в крупных супермаркетах Кузбасса;</li> <li>• расширение ассортимента до 204 позиций;</li> <li>• упаковка продукции в защитную среду, которая обеспечивает свежий вкус продукции;</li> <li>• выпуск первого номера корпоративной газеты «Колбасная правда».</li> </ul>

2012 - 2015

- запуск нового современного цеха по производству полуфабрикатов из свежееохлаждённого мяса, производственная мощность которого составляет 20 тонн полуфабрикатов в сутки;
- запуск европейской линии по производству котлет и наггетсов;
- запуск цеха по производству сыро-копченых колбас и деликатесов по традиционным итальянским технологиям и рецептурам, объем выпуска увеличился с 25 до 120 тонн сырокопченых колбас в месяц;
- ввод в эксплуатацию свиногомплекса полного цикла мощностью 9660 тонн свинины в год;
- запуск нового проекта компании по развитию собственной розничной сети магазинов под названием «Фирменный»;
- запуск новой линии по производствупельменей и фарша;
- томская компания «КДВ Групп» становится собственником Кузбасского пищекомбината;
- запуск комбикормового завода совместно со швейцарской фирмой Buhler.

## 2.2 Юридический аспект деятельности предприятия

Наименование предприятия: ЗАО «Кузбасский пищекомбинат».

ИНН 4238008042.

Зарегистрировано в Администрации Новокузнецкого р-на Кемеровской обл.

Регистрационный номер: 1019/99 - 2132НКР от 6 сентября 1999г.

ОКПО 41880674. ОКВЭД:

15.13.1 Производство готовой продукции и полуфабрикатов из мяса.

Форма собственности: частная.

Размер уставного капитала: 1767532 рублей.

Юридический адрес предприятия:

654034, г. Новокузнецк, проезд Технический, 17.

Почтовый адрес:

654007, г. Новокузнецк, ул. Орджоникидзе, 35, оф. 409.

Тел. (факс) 46-24-34.

Банковские реквизиты: р.сч. 40702810926170101190 в Сибирском банке СБ РФ г. Новосибирск, к/с 30101810500000000641 БИК 045004641

Лист

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

Правом подписи на финансовых документах обладают: генеральный директор и главный бухгалтер.

### 2.3 Ассортимент выпускаемой продукции

Ассортимент продукции ЗАО «Кузбасский пищекомбинат» на рынке мясной продукции представлен следующими торговыми марками:

1. ТМ «Кузбасский ПищеКомбинат».
2. ТМ «Королевский стол».
3. ТМ «Полосатый Бум» (продукция для детского питания).

Выборочный ассортимент продукции ТМ «Кузбасский ПищеКомбинат» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Ассортимент продукции торговой марки  
«Кузбасский ПищеКомбинат»

<b>ВАРЕННЫЕ КОЛБАСЫ</b>	<b>ПОЛУКОПЧЕННЫЕ, ВАРЕНО-КОПЧЕННЫЕ КОЛБАСЫ</b>	<b>СЫРОКОПЧЕННЫЕ КОЛБАСЫ</b>
Докторская	Купеческая	Брауншвейгская
Молочная	Сервелат «Деликатесный»	Кремлевская
Русская	Сервелат «Элитный»	Юбилейная
Любительская	Старорусская	Московская
Московская новая	Пражская	Балык «Венский»
Останкинская особая	Оригинальная с сыром	Советская
Диабетическая	Охотничьи колбаски	Грудинка «Янтарная»
Ветчинная Краковская на шаре	Салями по-фински	Свадебная
<b>СОСИСКИ, САРДЕЛЬКИ, ШПИКАЧКИ</b>	<b>ПАШТЕТЫ</b>	<b>ВЕТЧИНЫ</b>
Сосиски «Франкфуртские»	Паштет «Славянский»	Ветчина «Воскресная»
Сосиски «Кроха»	Паштет «Оригами»	Ветчина «Нежность»
Сосиски «Молочные»	Паштет «Датский»	Ветчина «Славянская»
Сардельки «Кнакер»	Паштет «Сливочный»	Ветчина «Превосходная»

Сардельки «Докторские»	Паштет «Деревенский»	Ветчина «Трапезная»
Сардельки «Сибирские подкопченные»	Паштет мясной луковый «Цвиблинг»	Ветчина «Моцарт»
Шпикачки «Москворецкие»	Паштет с копченостями	
<b>КУРИНАЯ ГАСТРОНОМИЯ</b>	<b>ДЕЛИКАТЕСЫ</b>	<b>ШПИГ</b>
Бедро цыпленка копчено-вареное	Орех мясной «Ладожский»	Шпиг «Венгерский»
Крыло куриное кончено-вареное	Грудинка «Сибирская»	Шпиг копченый
Куры копчено-вареные	Карбонад «Праздничный»	Шпиг – по домашнему
Куры копчено-вареные половинки	Балык «Боярский»	Шпиг соленый
Окорочка кур копчено-вареные	Шейка «Юбилейная»	
Рулет из птицы, фаршированный ветчиной	Рулет из грудинки запеченный	
Рулет из птицы, фаршированный сыром	Рулька «Аппетитная»	

Выборочный ассортимент продукции ТМ «Королевский стол» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Ассортимент продукции торговой марки «Королевский стол»

<b>ВАРЕННЫЕ КОЛБАСЫ</b>	<b>ПОЛУКОПЧЕННЫЕ, ВАРЕНО-КОПЧЕННЫЕ КОЛБАСЫ</b>	<b>ДЕЛИКАТЕСЫ</b>
Беконная	Сервелат варено-копченый	Буженина «Престольная» запеченная
Дикий кабан	Сервелат «Ромовый» варено-копченый	Грудинка «Пирошка» копчено-вареная
Докторская «Особая»	Сервелат «Болеро» варено-копченый	Карбонад «Андреевский» копчено-вареный
Сливочная	Сервелат «Либендорф» варено-копченый	Шейка «Королевская» копчено-вареная
Эдамская с сыром	Сервелат «Черный принц» варено-копченый	Орех мясной «Королевский» копчено-вареный
Лионская с шампиньонами	Сервелат «Марочный» варено-копченый	
Ветчинная Королевская	Сервелат «Ришелье» варено-копченый	
Русская Премиум	Сервелат «Коньячный» варено-копченый	
Телячья	Салями «Классик»	



Языковая	Салями «Фаберже»	
<b>СЫРОКОПЧЕННЫЕ КОЛБАСЫ</b>	<b>ВЕТЧИНЫ</b>	
Карпаччо	Ветчина «Посольская»	
Сервелат «Ореховый»	Ветчина «Палермо» с сыром	
Мраморная		
Сокраменто		

Ассортимент продукции для детского питания торговой марки «Полосатый Бум»:

- Колбаски «Детские»;
- Колбаски «Детские» витаминизированные;
- Колбаски «Здоровье» с витаминами;
- Колбаса вареная «Докторская» детская;
- Колбаса вареная «Телячья нежность».

Кузбасский пищекомбинат выпускает не только готовую продукцию, но и мясные полуфабрикаты:

**1. Котлеты натуральные с начинкой:**

- котлеты «Де Воляй» с сыром и ветчиной;
- котлеты «Кордон-Блю» (куриное филе с сыром и ветчиной);
- котлеты «По-киевски с маслом».

**2. Котлеты рубленые без начинки:**

- бифштекс;
- ромштекс;
- котлеты «Баварские» в сырной панировке;
- котлеты «Румяные».

**3. Котлеты рубленые охлажденные:**

- котлеты из филе цыпленка;
- шницель «Экстра»;
- зразы «Ароматные» с сыром и ветчиной.

**4. Шашлыки и продукты для гриля:**

- купаты «Домашние» для жарки;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- шашлык свиной «Экстра» (шейка в майонезе);
- шашлык свиной «Экстра» (шейка в маринаде).

**5. Полуфабрикаты высокой степени готовности:**

- гуляш «Экстра» по-венгерски;
- цыпленок для запекания.

**6. Полуфабрикаты из птицы:**

- голень цыпленка;
- крыло цыпленка;
- цыпленок – бройлер, 1 категория.

**7. Фарши:**

- фарш говяжий;
- фарш «Деликатесный» для бифштексов;
- фарш «Домашний».

**8. Говядина в разрубе:**

- спиной отруб говяжий, 1 сорт;
- мякоть на кости из говядины, 1 сорт.

**9. Крупнокусковая говядина:**

- говядина для запекания;
- говядина для тушения;
- говядина духовая «Экстра».

**10. Мелкокусковые полуфабрикаты из говядины:**

- гуляш «Экстра»;
- антрекот «Экстра».

**11. Свинина в разрубе:**

- грудинка свиная;
- корейка свиная;
- мякоть на кости из свинины.

**12. Крупнокусковая свинина:**

- окорок для запекания;
- свинина для тушения;

- свинина «Экстра» (карбонад).

### **13. Мелкокусковые полуфабрикаты из свинины:**

- котлета натуральная (с косточкой) из свинины;
- свинина для поджарки.

### **14. Мясокостные полуфабрикаты:**

- рагу свиное;
- суповая кость говяжья.

### **15. Субпродукты:**

- печень говяжья;
- печень свиная;
- сердце говяжье;
- сердце свиное.

## **2.4 Структура управления предприятием**

Структура управления ЗАО «Кузбасский пищекомбинат» представлена на рисунке 2.1.

*Генеральный директор* руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц.

*Заместитель генерального директора* организует оперативный контроль за ходом производства, за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами и т.п., а также за осуществлением подготовки производства новых видов изделий.

*Заместитель генерального директора по капитальному строительству*

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

обеспечивает выполнение работ по капитальному строительству, рациональному использованию капитальных вложений, кредитов, ссуд; руководит разработкой планов по строительству, составлением заявок на строительные материалы и оборудование для вновь вводимых объектов; заключает договоры с подрядными организациями на строительные-монтажные работы.

*Заместитель генерального директора по экономике* осуществляет управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами; осуществляет контроль за выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям; обеспечивает ведение учета движения финансовых средств и составления отчетности о результатах финансовой деятельности; достоверность финансовой информации.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

*Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам* осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания.

*Заместитель генерального директора по работе с персоналом* возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия; осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств; организует проведение аттестации работников предприятия, принимает участие в анализе её результатов; участвует в разработке системы обучения, подготовки и служебно-профессионального продвижения персонала.

*Главный бухгалтер* осуществляет организацию бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия; проводит работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, по разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

по обеспечению порядка проведения инвентаризаций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота.

*Главный технолог* организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсо- и природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции, выполнения работ, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции, работ.

*Главный энергетик* организует своевременный ремонт энергетического и природоохранного оборудования и энергосистем, бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, паром, газом, водой и другими видами энергии, контроль за рациональным расходованием энергетических ресурсов на предприятии, последовательное соблюдение режима экономии.

*Главный механик* обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, повышение ее сменности, содержание в работоспособном состоянии; организует разработку планов-графиков осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования, утверждает эти планы и контролирует их выполнение.

*Менеджер по снабжению* обеспечивает предприятие всеми необходимыми для его деятельности материальными ресурсами, организует подготовку заключения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок; изучает оперативную маркетинговую информацию и рекламные материалы о предложениях магазинов.

*Менеджер по сбыту* осуществляет рациональную организацию сбыта продукции, организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, принимает меры по выполнению плана реализации продукции, организует приемку готовой продукции от производственных подразделений на склады, организует оптовую торговлю, координирует деятельность складов.

*Ведущий юрист-консультант* рассматривает поступающие на предприятие претензии потребителей и подготавливает ответы на иски, а также предъявляет пре-

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

тензии к потребителям или поставщикам сырья при нарушении ими условий договоров.

## 2.5 Маркетинговая деятельность предприятия

В марте 2015 года прошла церемония награждения по итогам конкурса «Бренд Кузбасса 2015». Администрация Кемеровской области и Кузбасская торгово-промышленная палата наградила призами и дипломами участников и лауреатов конкурса. «Кузбасский пищекомбинат» признан сильнейшим в номинации «Лучший бренд Кузбасса» в группе «Производство и переработка мяса». Заявку на участие в знаковом кузбасском конкурсе подали около 150 компаний, действующих на территории Кемеровской области, из которых конкурсная комиссия определила победителей и лауреатов в трех номинациях:

- «Лучший бренд Кузбасса»;
- «Лучший инновационный бренд Кузбасса»;
- «Лучший бренд Кузбасса - лидер продаж».

Что касается мирового рынка, то «Кузбасский пищекомбинат» на нем уже давно не новичок. Впервые КПК вышел на международную арену в 2007 году и сразу же одержал победу на одной из самых престижных выставок Европы - IFFA, которая по сложившейся десятилетиями традиции проходит в немецком городе Франкфурт-на-Майне. Тогда «Кузбасский пищекомбинат» получил сразу восемь медалей, завоевав признание и уважение западных специалистов.

Вот уже более пятидесяти лет IFFA оправдывает свое заслуженное положение №1 в мясной промышленности, а ее высокий статус подтвержден знаком качества UFI (международным союзом выставок и ярмарок). В отчетном году состоялась очередная выставка IFFA, на которой Кузбасский пищекомбинат произвел настоящую сенсацию и был отмечен золотыми медалями по всем 24 заявленным на конкурс продуктам. Но самым главным и значимым итогом выставки для предприятия стал Гран-при «За качество продукции», для вручения которого председатель мясного Союза Германии доктор Лутц специ-

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ально прилетел в Россию.

Продукция «Кузбасского пищекомбината» входит в список «100 лучших товаров России», обладает десятками наград «Всероссийская марка» и «Знак качества» и является неоднократным победителем конкурса «Лучшие товары и услуги Сибири - ГЕММА». А по общему количеству всех своих наград «Кузбасский пищекомбинат» даже включен в Книгу рекордов России.

Но свои главные награды предприятие получает каждый день - от покупателей, которые из года в год выбирают для будней и праздников, семейных обедов и пикников в кругу друзей многочисленную и разнообразную продукцию комбината.

Награды предприятия, полученные на выставках различного уровня, представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Медали и награды ЗАО «Кузбасский пищекомбинат»

Выставка, город	Продукция	Награда
XVI международная выставка «Национальная Слава», Москва	Ветчина «Палермо с сыром»	Золотой знак качества
	Ветчина «Посольская»	Золотой знак качества
	Сервелат «Черный принц»	Золотой знак качества
	Сервелат «Ромовый»	Золотой знак качества
	Сервелат «Либендорф»	Золотой знак качества
	Колбаса вареная «Эдамская с сыром»	Золотой знак качества
	Сардельки «Докторские»	Золотой знак качества
	Орех мясной «Королевский»	Золотой знак качества
	Колбаса вареная «Докторская» детская	Золотой знак качества
	Паштет «Деревенский»	Золотой знак качества
	Колбаса «Ветчинная Королевская»	Серебряный знак качества
Продмаркет 2012», Новокузнецк	Сервелат «Ромовый»	Золотая медаль
	Колбаса вареная «Беконная»	Золотая медаль
	Ветчина «Палермо с сыром»	Золотая медаль



	Паштет «Крошка с ложкой»	Золотая медаль в номинации «Обогащенные продукты»
«Продсиб-2013», Новосибирск	Колбаски «Детские» витаминизированные	Золотая медаль
	Сервелат «Ришелье»	Золотая медаль
	Сервелат «Марочный»	Золотая медаль
	Сервелат «Элитный»	Серебряная медаль
«World Food Moscow / Весь мир питания 2014», Москва	Колбаса «Московская» сырокопченая	Золотая медаль
	Колбаса «Кремлевская» сырокопченая	Золотая медаль
	Колбаса «Языковая» вареная	Золотая медаль
	Колбаса «Любительская» вареная	Серебряная медаль
	Колбаса «Телячья» вареная	Серебряная медаль
	Котлеты «По-киевски с маслом»	Бронзовая медаль
	Салями «Фаберже»	Бронзовая медаль

Продолжение таблицы 2.4

Выставка, город	Продукция	Награда
«Лучшие товары и услуги Сибири - ГЕММА 2015», Новосибирск	Колбаса Докторская «Особая» вареная в натуральной оболочке	Золотая медаль
	Колбаса «Телячья» вареная в натуральной оболочке	Золотая медаль
	Колбаса «Любительская» вареная в натуральной оболочке	Золотая медаль
	Колбаса «Языковая» вареная	Серебряная медаль
	Котлеты «Кордон - Блю» с сыром и ветчиной	Серебряная медаль
	Котлеты «Де Воляй» с сыром и ветчиной	Бронзовая медаль

## 2.6 Основные партнеры и рынки сбыта продукции предприятия

В своей работе Кузбасский пищекомбинат использует уникальные специи лучших европейских поставщиков. Все оборудование поставляется из Германии

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

и Швейцарии и отвечает самым высоким стандартам современной мясопереработки.

Основными поставщиками мяса для предприятия являются бойни и крестьянские хозяйства Алтайского края.

Реализация политики в области закупок достигается путем выбора компонентов, регулярного контроля качества на этапе их поставки, сбора и обработки информации о новинках для мясоперерабатывающей промышленности, посещения наиболее интересных практических семинаров, профессионального обучения специалистов по закупкам.

Следует отметить, что для комбината наиболее выгодно приобретать сырье непосредственно в крупных сельских хозяйствах, т.к. цена на мясную продукцию в этом случае минимальна.

Основные партнеры ЗАО «Кузбасский пищекомбинат»:

- Теерак (оболочки, Бельгия);
- Dick (режущий инвентарь, Германия);
- Атлантис-Пак ПКФ (оболочки, Россия);
- Golden Smoke (буковая щепка - используется только натуральное копчение, Германия);
- Kloeckner Pentaplast (защитные упаковочные материалы, Германия);
- Уралпластик-Екатеринбург (защитные упаковочные материалы, Россия);
- Sealed Air - Cryovac (защитные упаковочные материалы, США);
- Teledoor (холодильные аксессуары (шторы, двери, Германия);
- Mettler Toledo (весоизмерительные приборы, Швейцария) и другие.

Адреса торговых точек реализации продукции Кузбасского пищекомбината представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Торговые точки по реализации мясной продукции «КПК»

Город	Адрес торговой точки	Наименование торговой точки
	ул. Дружбы, 48а	Супермаркет «Универсам»
	ул. Глинки, 24	Супермаркет «Солнышко» ТД «Маяк»

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

	ул. Тореза, 64	Супермаркет «Солнышко» «Губернский»
	ул. Косыгина, 35а	Супермаркет «Солнышко»
	ул. Селекционная, 11	Супермаркет «Солнышко» Садовая
	ул. Курако, 49	Супермаркет «Солнышко» Крытый рынок
	ул. Строителей, 84а	Супермаркет «Мария-Ра № 85» ТЦ «Квадрат»
	ул. Вокзальная, 10а	Супермаркет «Мария-Ра № 95» ТЦ «Заря»
	ул. Тореза, 15а	Супермаркет «Мария-Ра № 66»
	ул. Металлургов, 2	Супермаркет «Мария-Ра № 142»
	ул. Шахтеров, 12	Супермаркет «Мария-Ра № 138»
	пр. Архитекторов, 14а	Супермаркет «Кора» ТРЦ «Парус»
	ул. Транспортная, 49б	Супермаркет «Кора»
	ул. Авиаторов, 35а	Универсам «Кора»
	ул. Тольятти, 46а	ТРЦ «Континент»

Продолжение таблицы 2.5

Город	Адрес торговой точки	Наименование торговой точки
<b>Киселевск</b>	ул. Мира, 4а	ТЦ «Кора»
<b>Прокопьевск</b>	ул. Институтская, 6	ТЦ «Солнышко»
	ул. Ноградская, 22	ТЦ «Максима»
<b>Междуреченск</b>	пр. 50 лет Комсомола, 43	Супермаркет «Евразия»
	пр. Строителей, 31	Супермаркет «Мария-Ра № 126»
<b>Ленинск-Кузнецкий</b>	ул. Телефонная, 13	Палата
<b>Кемерово</b>	пр. Ленина, 90/1	ТРК «Променад 1»
	ул. Тухачевского, 58	Гипермаркет Cash & Carry «Палата»
	пр. Кузнецкий, 33	ТЦ «Я»
	пр. Молодежный, 2	ТРК «Гринвич»
<b>Березовский</b>	ул. Шахтеров, 2а	ТЦ «Кора»
<b>Новосибирск</b>	ул. Геодезическая, 9а	Супермаркет «Мария-РА №188»
	ул. Горский микрорайон, 64	Супермаркет «Мария-РА №202»
	ул. Кропоткина, 130	Супермаркет «Мария-РА №203»
	ул. Панфиловцев, 22	Супермаркет «Мария-Ра № 4» ТЦ «Барнаул»
	пр. Красноармейский, 4	Супермаркет «Мария-Ра № 34»

	ул. Ленина, 55	Супермаркет «Мария-Ра № 30» ЦУМ
	ул. Белинского, 12	Супермаркет «Мария-Ра № 75»
	Павловский тракт, 223	Супермаркет «Мария-Ра № 72»
<b>Бийск</b>	пер. Коммунарский, 18	Супермаркет «Мария-Ра № 60»
	ул. Советская, 205/2	Супермаркет «Мария-Ра № 122» ТРК «Ривьера»

## 2.7 Корпоративное издание «Колбасная правда»

Уже несколько лет пресс-служба «Кузбасского пищекомбината» выпускает корпоративную газету. Цель издания - информирование сотрудников и клиентов о деятельности компании, о планах развития и о вкусных новинках. Она выходит ежеквартально, распространяется среди сотрудников компании, а также среди партнеров и клиентов.



### Основные рубрики издания

- От первого лица
- Как живешь, Филиал?
- Новости компании
- Кузбасский пищекомбинат в цифрах
- Вести с выставок
- Социальная активность
- Успехи наших партнеров
- Поколбасимся немножко!
- Рецепты от «Марии Краковской»
- Вкусные новинки

Пресс-служба компании всегда открыта для комментариев по тематике производства и продажи мясных и колбасных изделий.

## 2.8 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2012 по 2014 годы

В таблице 2.6 приведены основные технико-экономические показатели

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ЗАО «Кузбасский пищекомбинат» за период с 2012 по 2014 годы.

В целях обеспечения сопоставимости отчетных данных с данными за соответствующий период предыдущих лет при расчете показателей использовались коэффициенты пересчета, рассчитанные на основе существовавших в данные периоды индексов цен.

Так, в качестве коэффициента пересчета цен 2012 года в цены 2014 года принято значение - 1,109; цен 2013 года в цены 2014 года - 1,063.

Выручка от продажи продукции за анализируемый период сократилась на 32,7% в основном за счет снижения объемов производства, в частности, сырокопченых и варено-копченых колбас и деликатесов. *Себестоимость продаж продукции* за три года уменьшилась на 28,8.

Таблица 2.6 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					2013 г. 2012 г.	2014 г. 2013 г.	2014 г. 2012 г.
1. Выручка от продажи продукции <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	2563272 2842669	2057189 2186792	1725548 1725548	80,3 76,9	83,9 78,9	67,3 60,7
2. Себестоимость продаж продукции <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	1789342 1984380	1499096 1593539	1274410 1274410	83,8 80,3	85,0 80,0	71,2 64,2
3. Коммерческие расходы	тыс. руб.	206529	188020	144693	91,0	77,0	70,1
4. Управленческие расходы	тыс. руб.	111110	86563	68635	77,9	79,3	61,8
5. Прибыль от продаж <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	456291 506027	283510 301371	237810 237810	62,1 59,5	83,9 78,9	52,1 47,0
6. Рентабельность продукции	%	25,5	18,9	18,7	74,1	98,9	73,3
7. Чистая прибыль	тыс. руб.	364785	205919	187321	56,4	91,0	51,3
8. Среднесписочная численность ППП в том числе рабочих	чел.	852 682	809 639	764 598	95,0 93,7	94,4 93,6	89,7 87,7
9. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	3008,5	2542,9	2258,6	84,5	88,8	75,1
10. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	3758,5	3219,4	2885,5	85,7	89,6	76,8
11. Фонд оплаты труда ППП в том числе ФОТ рабочих	тыс. руб.	223054 124942	239303 140963	205058 116191	107,3 112,8	85,7 82,4	91,9 93,0
12. Среднегодовая заработная плата работника ППП	тыс. руб.	261,8	295,8	268,4	113,0	90,7	102,5
13. Среднегодовая заработная плата рабочего	тыс. руб.	183,2	220,6	194,3	120,4	88,1	106,1
14. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	106775 1	136135 4	960066	127,5	70,5	89,9
15. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	743600	791930	874482	106,5	110,4	117,6

16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.				130,0	66,0	85,9
		693538	901755	595511			
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.				106,0	108,6	115,1
		736426	780735	847544			
18. Фондоотдача основных фондов	руб.	3,48	2,63	2,04	75,6	77,6	58,6
19. Коэффициент независимости	-	0,74	0,80	0,65	108,1	81,3	87,8
20. Коэффициент обеспечен. собств. обор. средствами	-	0,47	0,63	0,14	134,0	22,2	29,8
21. Коэффициент текущей ликвидности	-	4,42	2,16	1,16	48,9	53,7	26,2
22. Коэффициент утраты (восстанов.) платежеспособности	-	2,59	0,80	(0,33)	30,9	-	-

*Коммерческие расходы* за три года сократились на 30% в основном за счет снижения транспортно-заготовительных и представительских расходов. *Управленческие расходы* уменьшились на 38,2% в результате снижения затрат на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения.

*Прибыль от продаж* сократилась практически наполовину. Аналогичная ситуация наблюдается и в динамике чистой прибыли предприятия, за три года снижение которой составило 48,7%.

*Рентабельность продукции* показывает, сколько прибыли приходится на 1 рубль реализованной продукции (формула 2.1).

$$R_{пр} = П / С * 100\%, \quad (2.1)$$

где  $R_{пр}$  - рентабельность продукции, %;

П - прибыль от продаж, тыс. руб.;

С - себестоимость продаж, тыс. руб.

2012 год:  $R_{пр} = 456291 / 1789342 * 100\% = 25,5\%$ ;

2013 год:  $R_{пр} = 283510 / 1499096 * 100\% = 18,9\%$ ;

2014 год:  $R_{пр} = 237810 / 1274410 * 100\% = 18,7\%$ .

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что по всем годам анализируемого периода продукция предприятия была рентабельна, однако к концу отчетного года показатель рентабельности сократился на 26,7%, что напрямую связано с динамикой прибыли от продажи в этот период.

Снижение среднесписочной численности промышленно-производственного персонала (ППП) составило 88 человек или 10,3%.

*Выработка* показывает, сколько выручки приходится на одного работника ППП или рабочего. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции к среднесписочной численности работников по формуле (2.2).

$$BP = V / \bar{Ч}, \quad (2.2)$$

где BP - выработка одного работника ППП (рабочего), тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\bar{Ч}$  - среднесписочная численность работников ППП (рабочего), чел.

2012 год:  $BP_{ппп} = 2563272 / 852 = 3008,5$  тыс. руб.;

2013 год:  $BP_{ппп} = 2057189 / 809 = 2542,9$  тыс. руб.;

2014 год:  $BP_{ппп} = 1725548 / 764 = 2258,6$  тыс. руб.

2012 год:  $BP_{раб.} = 2563272 / 682 = 3758,5$  тыс. руб.;

2013 год:  $BP_{раб.} = 2057189 / 639 = 3219,4$  тыс. руб.;

2014 год:  $BP_{раб.} = 1725548 / 598 = 2885,5$  тыс. руб.

Показатель выработки как одного работника ППП, так и одного рабочего за три года снизился соответственно на 24,9% и 23,2%, что обусловлено сокращением выручки от продажи продукции и уменьшением среднесписочной численности ППП.

Для успешного решения производственных задач, для мотивации персонала за результаты труда в отчетном году была введена новая система оплаты труда

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

для рабочих, предусматривающая распределение должностей по 16-ти квалификационным группам, актуализирована организационная структура, в соответствии с ней укомплектован штат предприятия.

Сокращение фонда оплаты труда ППП на 8,1% обусловлен уменьшением численности работников ППП.

Рост среднегодовой заработной платы одного работника ППП на 2,5% произошел за счет увеличения премиальной части поднятием шкалы премирования на 10 пунктов; выплаты годового вознаграждения; увеличения выплат стимулирующего характера в соответствии с коллективным договором; увеличения доплат за профессионализм.

Динамика *среднегодовой стоимости собственного капитала* показывает тенденцию ее снижения, которое за три года составило 10,1%. *Среднегодовая стоимость внеоборотных активов* за три года увеличилась на 17,6%. По всем годам анализируемого периода величина собственного капитала превышала величину внеоборотных активов. Это положительная тенденция и свидетельствует о том, что внеоборотные активы в эти периоды могли финансироваться за счет собственных средств предприятия.

*Среднегодовая стоимость оборотных средств* за три года уменьшилась на 14,1% в результате снижения дебиторской задолженности на кредитование потребителей продукции.

*Среднегодовая стоимость основных фондов* за три года увеличилась на 15,1% и составила на конец 2014 года 847544 тыс. руб.

*Фондоотдача* показывает, сколько продукции приходится на каждый рубль основных фондов. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов по формуле (2.3).

$$\Phi_{отд} = V / ОПФ_{ср}, \quad (2.3)$$

где  $\Phi_{отд}$  - фондоотдача, руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



ОПФ<sub>ср</sub> - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, т. руб.

$$2012 \text{ год: } \Phi_{\text{отд}} = 2563272 / 736426 = 3,48 \text{ руб.};$$

$$2013 \text{ год: } \Phi_{\text{отд}} = 2057189 / 780735 = 2,63 \text{ руб.};$$

$$2014 \text{ год: } \Phi_{\text{отд}} = 1725548 / 847544 = 2,04 \text{ руб.}$$

Как показывают приведенные расчёты, наибольшее значение фондоотдачи было в 2012 году, что свидетельствует о наиболее эффективном использовании основных производственных фондов именно в этом году. По годам анализируемого периода прослеживается уменьшение данного показателя.

*Коэффициент независимости* показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных средств. Считается нормальным соотношение «60/40», т.е. на 60% должно осуществляться финансирование за счет собственных средств предприятия, а на 40% - за счет заёмных средств. Рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости собственного капитала к сумме среднегодовой стоимости внеоборотных активов и оборотных средств по формуле (2.4).

$$K_n = \overline{СК} / (\overline{В\text{О}А} + \overline{ОС}), \quad (2.4)$$

где  $K_n$  - коэффициент независимости;

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{В\text{О}А}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

$$2012 \text{ год: } K_n = 1067751 / (743600 + 693538) = 0,74;$$

$$2013 \text{ год: } K_n = 1361354 / (791930 + 901755) = 0,80;$$

$$2014 \text{ год: } K_n = 960066 / (874482 + 595511) = 0,65.$$

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что у предприятия на начало анализируемого периода коэффициент независимости был равен 74%, а на конец периода он сократился до 65%, т.е. предприятие за три года снизило

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

финансирование деятельности за счет собственных средств на 9%. Привлеченные заемные средства на конец 2014 года составили 35%.

*Коэффициент обеспеченности собственными средствами* показывает наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Рассчитывается как отношение разницы среднегодовой стоимости собственного капитала и внеоборотных активов к среднегодовой стоимости оборотных средств по формуле (2.5).

$$K_{об.соб.ср.} = \frac{СК - BOA}{OC}, \quad (2.5)$$

где  $K_{об.соб.ср.}$  - коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$BOA$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{OC}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

$$2012 \text{ год: } K_{об.соб.ср.} = (1067751 - 743600) / 693538 = 0,47;$$

$$2013 \text{ год: } K_{об.соб.ср.} = (1361354 - 791930) / 901755 = 0,63;$$

$$2014 \text{ год: } K_{об.соб.ср.} = (960066 - 874482) / 595511 = 0,14.$$

Приведённые расчёты показывают, что в 2012, 2013 и 2014 годах коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше нормативного значения (0,1), что свидетельствует о наличии у предприятия в эти годы собственных средств для его финансовой устойчивости. Однако прослеживается динамика снижения этого показателя, которое за три года составило 70,2%.

*Коэффициент текущей ликвидности* показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам может погасить предприятие, мобилизовав все оборотные средства (формула 2.6).

$$K_{т.л.} = \frac{\text{строка 1200}}{\text{строка 1500}}, \quad (2.6)$$

$$2012 \text{ н.г.: } K_{т.л.} = 355134 / 250128 = 1,42;$$

$$2012 \text{ к.г.: } K_{т.л.} = 1031942 / 233647 = 4,42;$$

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2013 к.г.:  $K_{т.л.} = 771567 / 357662 = 2,16$ ;

2014 к.г.:  $K_{т.л.} = 419455 / 362488 = 1,16$ .

В 2012 и 2013 годах коэффициент текущей ликвидности выше нормативного значения (2), поэтому необходимо рассчитать коэффициент утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам, по формуле (2.7).

$$K_{у.п.} = [K_{т.л. \text{ к.г.}} + 3/12 * (K_{т.л. \text{ к.г.}} - K_{т.л. \text{ н.г.}})] / 2, \quad (2.7)$$

где  $K_{у.п.}$  - коэффициент утраты платежеспособности;

$K_{т.л. \text{ н.г.}}$  - коэффициент текущей ликвидности на начало года;

$K_{т.л. \text{ к.г.}}$  - коэффициент текущей ликвидности на конец года.

$$K_{у.п. \text{ 2012}} = [4,42 + 3/12 * (4,42 - 1,42)] / 2 = 2,59.$$

$$K_{у.п. \text{ 2013}} = [2,16 + 3/12 * (2,16 - 4,42)] / 2 = 0,80.$$

Значения данных коэффициентов показали, что у предприятия в 2012 году в ближайшие три месяца есть реальная возможность сохранить и не утратить свою платёжеспособность, т.к. данный коэффициент выше нормы (1). В 2013 году такой возможности нет, т.к. данный коэффициент ниже нормы (1).

На конец 2014 года коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения (2), это вызывает необходимость расчета коэффициента восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам, по формуле (2.8).

$$K_{в.п.} = [K_{т.л. \text{ к.г.}} + 6/12 * (K_{т.л. \text{ к.г.}} - K_{т.л. \text{ н.г.}})] / 2, \quad (2.8)$$

где  $K_{в.п.}$  - коэффициент восстановления платежеспособности;

$K_{т.л. \text{ н.г.}}$  - коэффициент текущей ликвидности на начало года;

$K_{т.л. \text{ к.г.}}$  - коэффициент текущей ликвидности на конец года.

$$K_{в.п. \text{ 2014}} = [1,16 + 6/12 * (1,16 - 2,16)] / 2 = 0,33.$$

Значение данного коэффициента показало, что у предприятия в ближайшие полгода нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность,

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

поскольку данный коэффициент ниже нормы (1).

Итак, во второй главе выпускной работы была рассмотрена организационная характеристика ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», а именно, приведены общие сведения о предприятии, юридический аспект деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, структура управления комбинатом, маркетинговая деятельность, партнеры и рынки сбыта продукции предприятия, а также проанализированы основные показатели деятельности комбината за три года.

### **3 АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КУЗБАССКИЙ ПИЩЕКОМБИНАТ», Г. НОВОКУЗНЕЦК**

#### **3.1 Анализ качественного состава персонала по уровню образования**

Структура персонала ЗАО «Кузбасский пищекомбинат» по уровню образования представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее образование	291	34,2	291	36,0	298	39,0
Среднее профессиональное	399	46,8	390	48,2	389	50,9
Начальное профессиональное	94	11,0	92	11,4	62	8,1
Среднее общее	68	8,0	36	4,4	15	2,0
Итого	852	100	809	100	764	100

Образовательная структура персонала за анализируемый период представ-

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

лена на рисунке 3.1.

Чел.

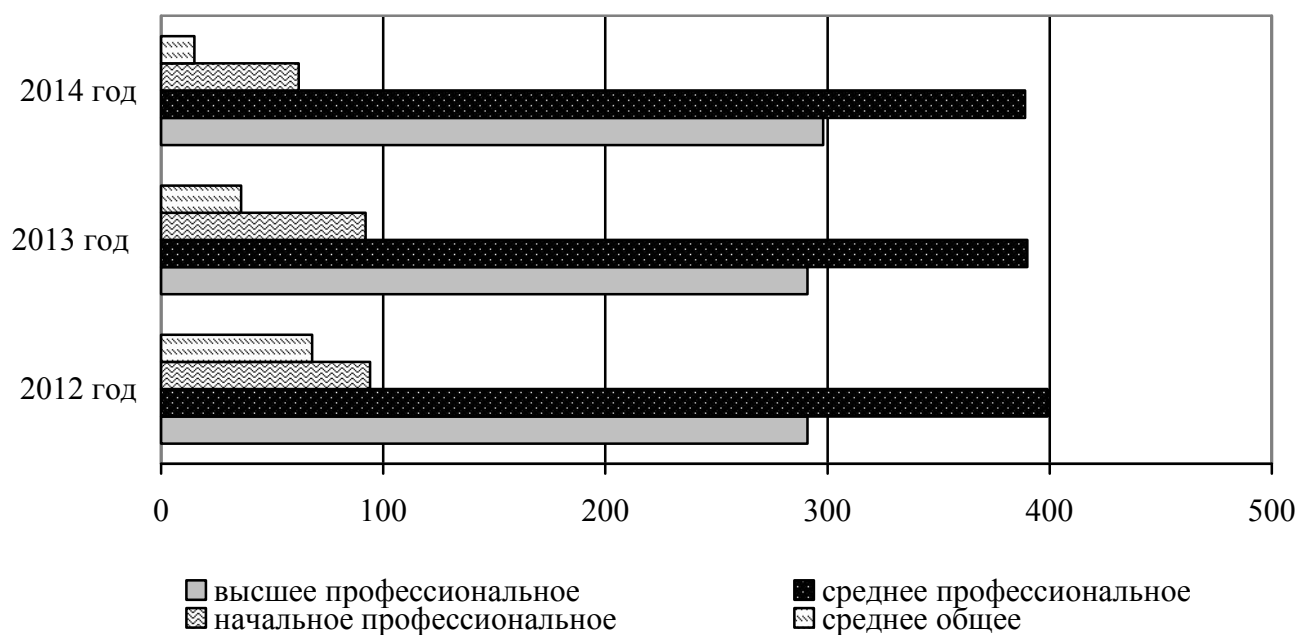


Рисунок 3.1 - Структура персонала по уровню образования

Качественный состав персонала по уровню образования свидетельствует о том, что на данном предприятии преобладают работники со средним и высшим профессиональным образованием, доля которых колеблется в пределах 85%  $[(81\%+84,2\%+89,9\%)/3]$ . Кроме того, в 2014 году практически на треть сократилось количество работников с начальным профессиональным образованием в результате получения ими среднего профессионального.

### 3.2 Анализ профессионального развития и обучения персонала

Обучение является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство компании получает возможность оказывать влияние на формирование организационной культуры и повышать потенциал человеческих ресурсов, способствуя успешному достижению целей предприятия. Бюджет профессионального обучения является второй по величине статьёй расходов (после заработной платы) современных предприятий, поэтому сбор и обработка детальной информации об этом аспекте деятельности организации является важной функцией отдела человеческих ресурсов.

Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников, бюджета времени и издержек на профессиональное обучение.

Общее число сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, общее число часов, затраченных на профессиональное обучение, и общие затраты по профессиональному обучению являются абсолютными показателями и не несут в себе содержательной информации. Тем не менее, эти данные важны, поскольку на их основе рассчитываются другие, более информативные показатели, такие как:

- ❖ доля обученных работников;
- ❖ доля часов на обучение в общем балансе времени предприятия;
- ❖ доля затрат на обучение в выручке от продажи;
- ❖ часы обучения на одного работника;
- ❖ затраты на обучение одного работника;
- ❖ затраты на один час обучения.

Доля обученных работников ( $D_{\text{обуч раб}}$ ) рассчитывается по формуле (3.1) как отношение числа обученных работников к среднесписочной численности персонала.

Это важный показатель, демонстрирующий, какая часть сотрудников повысила квалификацию в течение года, т.е. характеризующий масштабы профессионального обучения.

С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию с отрывом от производства.

$$D_{\text{обуч раб}} = \frac{Ч_{\text{обуч}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100\%, \quad (3.1)$$

где  $D_{\text{обуч раб}}$  - доля обученных работников, %;

$Ч_{\text{обуч}}$  - число обученных работников, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$  - среднесписочная численность персонала, чел.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



2013 год - 862495 чел.-час.;

2014 год - 796812 чел.-час.

Таким образом, получим:

$D_{\text{час обуч 2012}}: 9987 \text{ час.} / 931288 \text{ чел.-час.} * 100\% = 1,07\%$ ;

$D_{\text{час обуч 2013}}: 9044 \text{ час.} / 862495 \text{ чел.-час.} * 100\% = 1,05\%$ ;

$D_{\text{час обуч 2014}}: 7173 \text{ час.} / 796812 \text{ чел.-час.} * 100\% = 0,90\%$ .

Величина полученных результатов свидетельствует о том, что доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации, за анализируемый период очень незначительна. Прослеживается тенденция снижения доли часов на профессиональное обучение за три года с 1,07% до 0,90%. Поэтому руководству предприятия следует обратить на это внимание, так как обучение играет важную роль в улучшении производственных характеристик. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени предприятия, настолько мала, что ее просто невозможно отразить на графике.

Доля затрат на обучение ( $D_{\text{зат обуч}}$ ) демонстрирует, какая часть валового дохода предприятия расходуется на профессиональное обучение или сколько копеек от одного рубля реализации тратится на обучение персонала и рассчитывается по формуле (3.3).

$$D_{\text{зат обуч}} = Z_{\text{общ обуч}} / V * 100\%, \quad (3.3)$$

где  $D_{\text{зат обуч}}$  - доля затрат на обучение в выручке от продажи, %;

$Z_{\text{общ обуч}}$  - общие затраты на обучение, тыс. руб.;

$V$  - выручка от продажи, тыс. руб.

Величина выручки от продажи по годам (основная таблица, строка 1):

2012 год: 2563272 тыс. руб.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



2013 год: 2057189 тыс. руб.

2014 год: 1725548 тыс. руб.

Расчет доли затрат на обучение в выручке от продажи представлен ниже:

$D_{\text{зат обуч 2012}}: 3076 \text{ тыс. руб.} / 2563272 \text{ тыс. руб.} * 100\% = 0,12\%$ ;

$D_{\text{зат обуч 2013}}: 2468 \text{ тыс. руб.} / 2057189 \text{ тыс. руб.} * 100\% = 0,12\%$ ;

$D_{\text{зат обуч 2014}}: 2084 \text{ тыс. руб.} / 1725548 \text{ тыс. руб.} * 100\% = 0,12\%$ .

Таким образом, как показывают полученные расчетные данные, с 1 рубля выручки на профессиональное обучение персонала предприятием не тратится даже копейки. По всем годам анализируемого периода прослеживается стабильная динамика данного показателя.

Часы на обучение одного работника (Час обуч 1раб) рассчитывается по формуле (3.4) как отношение всех затраченных на профессиональное обучение часов к числу прошедших обучение сотрудников. Показатель числа часов дает косвенное представление о средних масштабах обучения сотрудника предприятия.

$$\text{Час обуч 1раб} = \text{Час обуч} / \text{Ч обуч} * 100\%, \quad (3.4)$$

где Час обуч 1раб - часы на обучение одного работника, час;

Час обуч - общие часы, затраченные на обучение, час;

Ч обуч - число обученных работников, чел.

Расчет этих часов представлен ниже:

$\text{Час обуч 1раб 2012}: 9987 \text{ час.} / 205 \text{ чел.} = 48,7 \text{ час.};$

$\text{Час обуч 1раб 2013}: 9044 \text{ час.} / 190 \text{ чел.} = 47,6 \text{ час.};$

$\text{Час обуч 1раб 2014}: 7173 \text{ час.} / 158 \text{ чел.} = 45,4 \text{ час.}$

Приведенные расчёты показывают, что по годам анализируемого периода

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

прослеживается снижение данного показателя, которое за три года составило 3,3 часа. Графически данный показатель представлен на рисунке 3.3.

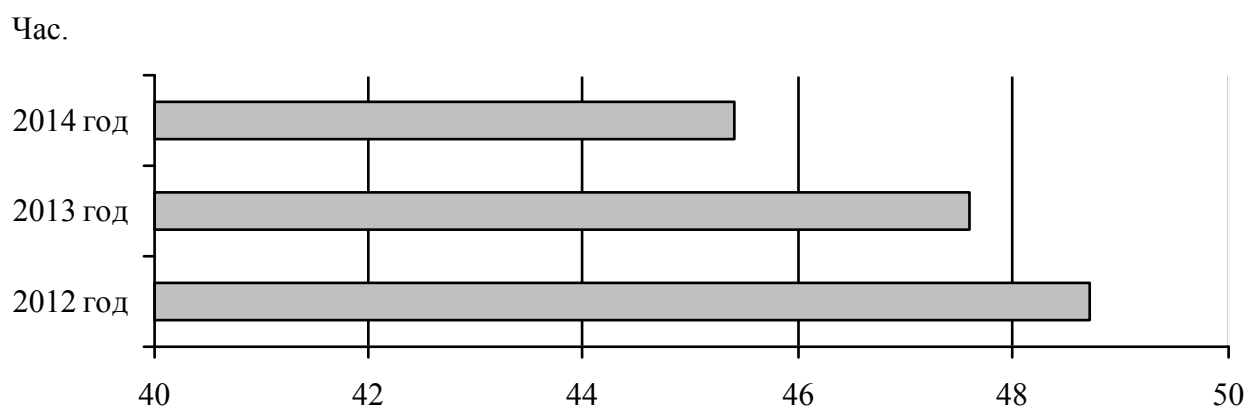


Рисунок 3.3 - Динамика часов на обучение одного работника

Затраты на обучение одного работника рассчитываются по формуле (3.5) как отношение общей суммы затрат на обучение к численности обученных сотрудников. Данный показатель ( $Z_{\text{обуч 1раб}}$ ) дает представление о том, сколько предприятие тратит средств на обучение одного сотрудника, и может широко использоваться при сравнении предприятия с конкурентами.

$$Z_{\text{обуч 1раб}} = Z_{\text{общ обуч}} / Ч_{\text{обуч}}, \quad (3.5)$$

где  $Z_{\text{обуч 1раб}}$  - затраты на обучение одного работника, тыс. руб.;

$Z_{\text{общ обуч}}$  - общие затраты на обучение, тыс. руб.;

$Ч_{\text{обуч}}$  - число обученных работников, чел.

Расчет затрат на обучение одного работника приведен ниже:

$Z_{\text{обуч 1раб 2012}}$ : 3076 тыс. руб. / 205 чел. = 15 тыс. руб.;

$Z_{\text{обуч 1раб 2013}}$ : 2468 тыс. руб. / 190 чел. = 13 тыс. руб.;

$Z_{\text{обуч 1раб 2014}}$ : 2084 тыс. руб. / 158 чел. = 13 тыс. руб.

Полученные расчёты свидетельствуют о том, что в 2014 году по сравнению с 2012 годом затраты на обучение сократились на 2000 руб.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.4.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Тыс. руб.

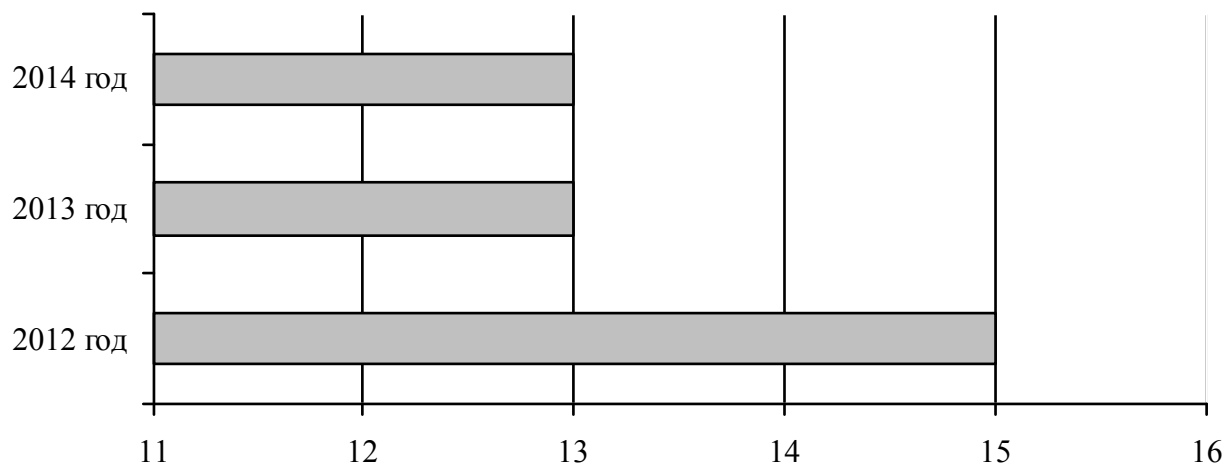


Рисунок 3.4 - Динамика затрат на обучение одного работника

Затраты на один час обучения определяются по формуле (3.6) как отношение общих затрат на обучение к числу часов, потраченных на профессиональное обучение в течение периода. Величина затрат на один час обучения ( $Z_{\text{час обуч}}$ ) важна для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и планирование обучения (подготовки бюджета на следующий год).

$$Z_{\text{час обуч}} = Z_{\text{общ обуч}} / \text{Час обуч}, \quad (3.6)$$

где  $Z_{\text{час обуч}}$  - затраты на один час обучения, тыс. руб.;

$Z_{\text{общ обуч}}$  - общие затраты на обучение, тыс. руб.;

Час обуч - общие часы на обучение, час.

Расчет затрат на один час обучения представлен ниже:

$Z_{\text{час обуч}} 2012$ : 3076 тыс. руб. / 9987 час. = 0,308 тыс. руб. = 308 руб.;

$Z_{\text{час обуч}} 2013$ : 2468 тыс. руб. / 9044 час. = 0,273 тыс. руб. = 273 руб.;

$Z_{\text{час обуч}} 2014$ : 2084 тыс. руб. / 7173 час. = 0,290 тыс. руб. = 290 руб.

Приведенные расчеты показывают, что за три года затраты на один час профессионального обучения снизились на 18 руб.

Графически динамику затрат на один час профессионального обучения

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

представим на рисунке 3.5.

Руб.

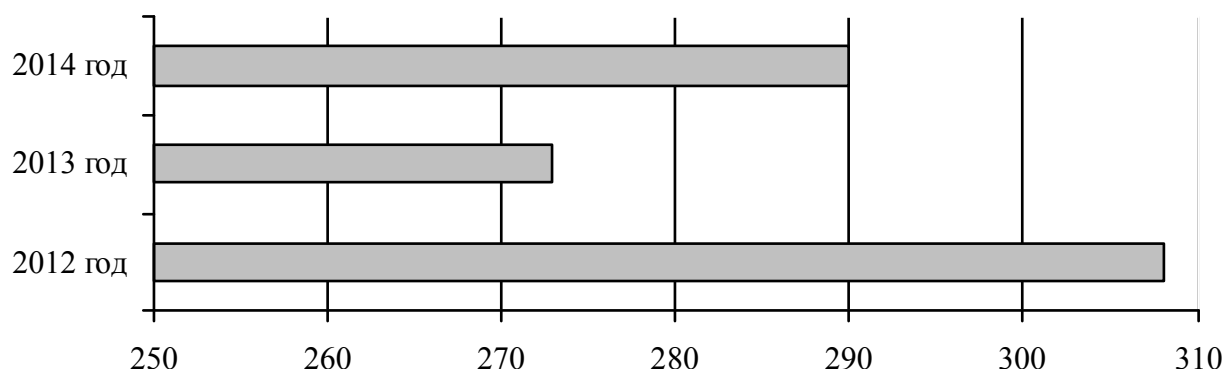


Рисунок 3.5 - Динамика затрат на один час обучения

Рассчитанные выше показатели обобщены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Затраты и часы на обучение персонала в ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», г. Новокузнецк

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Доля сотрудников, прошедших обучение, %	24,1	23,5	20,7	97,5	88,1	85,9
2. Доля часов на обучение в общем балансе времени предприятия, %	1,07	1,05	0,90	98,1	85,7	84,1
3. Доля затрат на обучение в выручке от продажи, %	0,12	0,12	0,12	100,0	100,0	100,0
4. Часы на обучение одного сотрудника, час.	48,7	47,6	45,4	97,7	95,4	93,2
5. Затраты на обучение одного сотрудника, тыс. руб.	15	13	13	86,7	100,0	86,7
6. Затраты на один час обучения, руб.	308	273	290	88,6	106,2	94,2

Итак, в третьей главе выпускной квалификационной работы был проведен детальный анализ действующей системы развития и обучения персонала в ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», который показал, что за три года произошло

увеличение удельного веса рабочих, прошедших профессиональную подготовку и переподготовку, а также обучившихся вторым смежным профессиям.

Анализ структуры персонала по уровню образования показал, что основные группы по качественному признаку составляют работники со средним и высшим профессиональным образованием, доля которых колеблется в пределах 85%.

За анализируемый период произошло уменьшение доли сотрудников, прошедших обучение. Аналогичная ситуация прослеживается в динамике доли часов, затраченных на профобучение, в общем балансе времени предприятия.

Анализ доли издержек на профобучение в выручке от продажи показал, что с 1 рубля реализации на профессиональное обучение персонала предприятием не тратится даже копейки, однако их доля имеет стабильную динамику.

#### **4 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КУЗБАССКИЙ ПИЩЕКОМБИНАТ», Г. НОВОКУЗНЕЦК**

##### **4.1 Проведение семинаров и тренингов**

Для увеличения количества обученных работников, и как следствие, обеспечение их профессионального роста и повышения квалификации, предлагается использовать корпоративное обучение в виде практических семинаров и аналитических тренингов.

Корпоративное обучение - это обучение на базе своего предприятия, когда не отдельные специалисты предприятия едут на учебу, а учеба «приезжает» на предприятие. При этом обучаются не один - два человека, а целая команда специалистов. Существует два варианта проведения семинаров-тренингов.

Первый - самый распространенный, когда тренинги проводятся на базе кейсов (от английского – «случай»), тематика которых берется из «чужих» примеров. При этом слушателям предлагается решать «чужие» проблемы, уже «решенные» неоднократно с заведомо известным, как правило, *шаблонным* решением.

Второй - редко применяемый и оригинальный, но совершенно нешаблон-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ный, когда темы тренингов строго определяются *проблемами данного предприятия*. Перед семинаром-тренингом ставится определенная задача – например, создать действенную систему мотивации персонала или разработать эффективную маркетинговую стратегию (и прочие) с учетом специфических особенностей предприятия. И эта задача является приоритетной при выборе темы семинара-тренинга и его содержания.

Приоритетность второго варианта очевидна. Он более информативен, результативен и эффективен. Учеба в виде семинара-тренинга с ориентацией на решение проблем конкретного предприятия – это очень сложный процесс, который эффективно может быть осуществлен только профессионалами. Вот, кстати, еще одно различие между вариантами. Первый может проводиться кем угодно, второй – только профессионалами.

Как проводится семинар-тренинг?

Во-первых, круг участников семинара определяется кругом специалистов, занятых решением данной проблемы и имеющих на это соответствующие полномочия. Во-вторых, семинар начинается с идентификации и уточнения проблем предприятия в заданной области. Затем проблемы ранжируются, выявляются более и менее значимые. Подача нового материала производится на базе очередных проблем, с тем, чтобы специалисты, овладев технологией, в ходе тренингов могли уже сами разработать конкретные шаги по решению своих проблем с учетом особенностей предприятия. То есть семинар проходит в форме обучающего консалтинга. В-третьих, семинар заканчивается, как правило, деловой игрой, которая как бы подводит итоги работы слушателей. По результатам деловой игры очень часто рождаются реальные программы решения той или иной проблемы предприятия.

При корпоративном обучении предприятие получает, как говорится, «два в одном» - и обучение персонала, и решение проблемы предприятия. Немаловажно и то, что специалисты, участвующие в тренинге, вырабатывают навыки командной работы. По сути, в ходе тренинга происходит командообразование. В нестандартной ситуации кто-то берет на себя роль неформального лидера и

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ведет за собой «коллектив», другие играют роли стратегов, экономистов и др., определенные технологией деловой игры.

Хочется подчеркнуть, что в результате таких тренингов слушатели-специалисты предприятия получают не просто набор готовых решений для внедрения, они получают технологию подготовки управленческих решений, адаптированных под конкретные условия предприятия. По сути, участники тренингов, следуя известной поговорке, будут не просто накормлены рыбкой, а будут научены ловить ее - получают удочку для эффективной ловли. Таким образом, они будут вооружены инструментом для самостоятельного решения проблем предприятия. Это, пожалуй, самое ценное в тренингах.

Ниже представлен расчет экономического эффекта, который получит предприятие в результате проведения данного мероприятия.

Практика показывает, что у обученных работников выработка в среднем увеличивается на 8,75%. [14]

Новую прогнозируемую выработку одного обученного работника ППП -  $BP_2$  - рассчитаем по формуле (4.1)

$$BP_2 = BP_1 + (BP_1 * 8,75\% / 100\%), \quad (4.1)$$

$$BP_2 = 2258,6 + (2258,6 * 8,75\% / 100\%) = 2456,2 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста выработки обученных работников ППП. Новую прогнозируемую выручку от продаж -  $V_2$  - рассчитаем по формуле (4.2)

$$V_2 = BP_2 * K_{об} + BP_1 * (Ч_{сп} - K_{об}), \quad (4.2)$$

$$V_2 = 2456,2 * 42 + 2258,6 * (764 - 42) = 1733870 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж, которую рассчитаем по формуле (4.3)

$$\Pi_2 = V_2 - C_1 - KP_1 - UP_1 - Z_{обуч}, \quad (4.3)$$

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

$$\Pi_2 = 1733870 - 1274410 - 144693 - 68635 - 72 = 246060 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия рассчитаем по формуле (4.4)

$$\Xi = \Pi_2 - \Pi_1, \quad (4.4)$$

$$\Xi = 246060 - 237810 = 8250 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, корпоративная учеба в виде семинаров-тренингов очень эффективна, так как снижаются риски утраты новых знаний и потери денег, когда носителем этих знаний является уже не отдельный специалист, а команда специалистов, которая менее подвержена увольнению. В результате внедрения данного мероприятия выработка одного работника ППП может увеличиться на 197,6 тыс. руб. или 8,75%, а прибыль от продаж - на 8250 тыс. руб. или 3,5%.

## 4.2 Проведение вебинаров

Для увеличения количества обученных сотрудников и экономии денежных средств, выделяемых на обучение, а также для повышения профессионализма и квалификации сотрудников предлагается использовать новую обучающую интернет-технологиию в виде вебинаров. В настоящее время они являются инновационным и современным средством коммуникационного общения.

Вебинары (онлайн-семинар) - это мероприятия, проходящие в режиме онлайн (реального времени). Они похожи на обычные семинары - последовательные доклады, показ демонстраций, вопросы и ответы, однако все это происходит в режиме реального времени через Интернет.

Формат вебинара предоставляет ведущему возможность передавать информацию (опыт, знания, умения, задания) участникам с помощью онлайн класса, позволяет слышать и видеть друг друга людям, находящимся в разных точках страны. Вебинары запускаются с помощью веб-приложений - нужно просто ввести URL (адрес сайта). Таким образом, несмотря на то, что все участники

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



физически находятся далеко друг от друга, образуется виртуальная «аудитория», объединяющая всех.

Итак, вебинар (от англ. «webinar», сокр. от «Web-based seminar») - это онлайн-семинар, проведение онлайн-встреч или презентаций при помощи web-технологий в режиме прямой трансляции. Во время веб-конференции каждый из участников находится у своего компьютера, а связь между ними поддерживается через Интернет посредством загружаемого приложения, установленного на компьютере каждого участника, или через веб-приложение.

*Основные возможности вебинаров:*

- многосторонняя видео- и аудио-конференция;
- загрузка и просмотр презентаций и видео;
- текстовый чат;
- демонстрация экрана компьютера ведущего участникам;
- передача прав на управление от ведущего участникам.

Отличие вебинара от видеоконференции заключается в возможности иногда довольно большого количества зрителей превращаться в реальных собеседников, при наличии установленного микрофона и еще лучше вебкамеры (видеокамеры).

*Какие мероприятия можно организовать с помощью вебинаров:*

- видеотренинги;
- онлайн-конференции;
- виртуальные презентации;
- маркетинговые мероприятия;
- онлайн-встречи, клубы и совещания;
- видеособеседования.

*Десять преимуществ вебинаров:*

1. существенная экономия денежных средств компании на командировках, проживании и проезде сотрудников до места обучения;

2. существенная экономия времени - не нужно вырываться из рабочего процесса на несколько дней, уезжая за сотни и тысячи километров, чтобы по-

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

пасть на практический семинар, т.е. сотрудники обучаются практически без отрыва от производства и продолжают приносить прибыль своей компании;

3. можно обучить несколько человек «по цене одного»;

4. не нужно ставить какого-либо дополнительного программного обеспечения - всё работает в окне обычного браузера (Internet Explorer, Firefox, Opera, Safari);

5. возможность получить видеозапись онлайн-семинара (онлайн-тренинга), чтобы в дальнейшем обеспечить себе многократный просмотр и использовать эту запись в любое время не только для того, чтобы освежить полученные знания, но и передать их другим специалистам компании;

6. вебинары позволяют проводить совместное обучение сотрудников главного офиса и филиальной сети, экономя на организационных расходах;

7. мгновенный старт, запуск вебинара можно организовать за одну минуту;

8. отсутствие психологических барьеров, участники вебинаров могут свободно задавать любые вопросы, не стесняясь реакции аудитории;

9. для онлайн-обучения легче пригласить популярного тренера - ему будет гораздо проще вписать вебинар в свой плотный график, чем лично проводить корпоративное мероприятие;

10. компания может самостоятельно проводить внутренние корпоративные курсы, используя технологию вебинаров.

*Что нужно для участия в вебинаре:*

Слушателям - доступ в Интернет и гарнитура (наушники, микрофон).

Ведущим вебинаров – доступ в Интернет, web-камера и гарнитура.

*Как извлечь максимум пользы из участия в вебинарах:*

- посетить бесплатный вебинар продолжительностью 40 минут перед тем, как записываться на платный вебинар продолжительностью около 3-х часов или на онлайн обучение;

- подробно ознакомиться с программой, форматом, информацией о ведущем, подготовить вопросы;

- заранее записать в ежедневник дату и время проведения вебинара;

- зайти в онлайн класс за 10-15 мин. до начала мероприятия.

*Вебинар* - новая интернет-технология, но которая очень активно используется теми, кто понимает ценность времени. Вебинаров, интернет-конференций с каждым днем проводится все больше и больше самыми различными компаниями.

Таким образом, для повышения квалификации и компетенции сотрудников с позиции ценности рабочего времени целесообразно обучать их через систему вебинаров. Например, «Росмясопром» проводит периодические вебинары для предприятий, производящих мясную продукцию. Для этого предприятию нужно всего лишь пригласить в конференц-кабинет необходимое количество сотрудников соответствующего структурного подразделения с указанием точного времени и дня проведения вебинара.

Примерная тематика вебинаров на текущий год:

- «Особенности внедрения системы менеджмента безопасности пищевых продуктов (на основе ХАССП) на предприятиях мясной промышленности»;
- «Эффективные технологии производства сырокопченых колбас»;
- «Инновации в упаковке мясной продукции»;
- «Роботизированные системы складирования»;
- «Обвалка по европейским и российским стандартам»;
- «Дефростеры»;
- «Налоговое планирование и оптимизация налоговой нагрузки предприятия: схемы, методы, правила»;
- «Изменения и правила документального оформления представительских расходов»;
- «Трудовые отношения и изменения в Трудовом Кодексе РФ» и т.д.

Практика показывает, что у обученных работников выработка в среднем увеличивается на 8,75%. [14]

Новую прогнозируемую выработку одного обученного работника ППП - ВР<sub>2</sub> - рассчитаем по формуле (4.1)

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

$$BP_2 = BP_1 + (BP_1 * 8,75\% / 100\%), \quad (4.1)$$

$$BP_2 = 2258,6 + (2258,6 * 8,75\% / 100\%) = 2456,2 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста выработки обученных работников ППП. Новую прогнозируемую выручку от продаж -  $V_2$  - рассчитаем по формуле (4.2)

$$V_2 = BP_2 * K_{об} + BP_1 * (Ч_{сп} - K_{об}), \quad (4.2)$$

$$V_2 = 2456,2 * 60 + 2258,6 * (764 - 60) = 1737426 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж, которую рассчитаем по формуле (4.3)

$$\Pi_2 = V_2 - C_1 - KP_1 - UP_1 - Z_{всб}, \quad (4.3)$$

$$\Pi_2 = 1737426 - 1274410 - 144693 - 68635 - 500 = 249188 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия рассчитаем по формуле (4.4)

$$\mathcal{E} = \Pi_2 - \Pi_1, \quad (4.4)$$

$$\mathcal{E} = 249188 - 237810 = 11378 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате проведения интерактивных вебинаров работники ЗАО «Кузбасский пищекомбинат» смогут повысить свой профессиональный и квалификационный уровень, что позволит повысить выработку работника ППП на 197,6 тыс. руб. или 8,75%, и увеличить размер прибыли от продаж на 11378 тыс. руб. или 4,8%.

### 4.3 Самостоятельное обучение

Анализ общих часов, выделяемых на обучение персонала, показал что в

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ЗАО «Кузбасский пищекомбинат» по годам анализируемого периода прослеживается динамика их снижения на 2814 час. (с 9987 до 7173) или 28,2%. Аналогичная ситуация прослеживается и в динамике средних часов на обучение одного сотрудника. В этой связи персоналу комбината необходимо восполнять время и собственные знания, необходимые для работы, путем самообучения с помощью применения компьютерных обучающих программ, которые могут применяться для любого числа обучающихся.

*Компьютерные обучающие программы* - это совокупность компьютерных мультимедийных технологий, одновременно использующих несколько информационных сред: графику, текст, видео, фотографию, анимацию, звуковые эффекты, высококачественное звуковое сопровождение. Технологию мультимедиа составляют специальные аппаратные и программные средства.

К компьютерным средствам мультимедиа относят специальное программное обеспечение, а также CD и DVD драйверы и компакт-диски к ним, аудиокарты, аудио колонки, наушники и микрофоны, видеокарты, аудио- и видео периферийные устройства (цифровые кинокамеры и фотоаппараты и др.).

Моделировать процессы, которые развиваются во времени, интерактивно менять параметры этих процессов, очень важное дидактическое преимущество компьютерных обучающих программ. Тем более, множество образовательных задач, связанных с тем, что демонстрацию изучаемых явлений невозможно провести в учебной аудитории, в этом случае средства мультимедиа являются единственно возможными на сегодняшний день.

Компьютерные обучающие программы в производстве позволяют не только получить теоретические знания о проведении технологического процесса, но и виртуально освоить практические навыки управления технологическим оборудованием, самостоятельно провести технологический процесс на агрегате.

Инструментами обучения могут являться интерактивные доски как многофункциональные устройства с возможностью ввода рукописных пометок. Они вобрали в себя такие технологические достижения как обратная проекция, интерактивная электронная маркерная доска и компьютерные технологии. Эти

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

достижения изменяют традиционные формы проведения лекций и конференций и станут одним из важных мультимедийных инструментов для производственного обучения и тренингов.

Ниже представлены некоторые варианты компьютерных обучающих программ по различным аспектам экономической деятельности:

- «Бухучет и финансы» - автор видеокурса на конкретных примерах разбирает наиболее популярные хозяйственные операции и порядок отражения их в учете, затрагивает вопросы «черной» бухгалтерии, основные моменты управления финансами предприятия, кратко рассказывает о системе налогообложения в Российской Федерации.

- «Налоги и налогообложение» - в видеопособии изложены методики расчета действующих налогов и сборов, структура налоговой системы РФ, принципы ее формирования и перспективы реформирования. Рассмотрен порядок учета налога на прибыль в соответствии с ПБУ 18/02, приведены нормативы отчислений налогов в бюджетную систему РФ, представлены элементы налогов в разрезе всех субъектов РФ.

- «Персональный менеджмент» - данный видеокурс рассматривает сущность и содержание персонального менеджмента, управление собственной карьерой, организацию рабочего времени и технологию планирования личной работы руководителя, информационное и коммуникационное обеспечение, пути рационализации менеджерского труда, работоспособность и личный самоконтроль в работе менеджера.

Ниже представлен расчет экономического эффекта, который получит предприятие в результате проведения данного мероприятия.

Практика показывает, что у обученных работников выработка в среднем увеличивается на 8,75%. [14]

Новую прогнозируемую выработку одного обученного работника ППП -  $BP_2$  - рассчитаем по формуле (4.1)

$$BP_2 = BP_1 + (BP_1 * 8,75\% / 100\%), \quad (4.1)$$

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

$$BP_2 = 2258,6 + (2258,6 * 8,75\% / 100\%) = 2456,2 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста выработки обученных работников ППП. Новую прогнозируемую выручку от продаж -  $V_2$  - рассчитаем по формуле (4.2)

$$V_2 = BP_2 * K_{об} + BP_1 * (Ч_{сп} - K_{об}), \quad (4.2)$$

$$V_2 = 2456,2 * 25 + 2258,6 * (764 - 25) = 1730510 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж, которую рассчитаем по формуле (4.3)

$$\Pi_2 = V_2 - C_1 - KP_1 - UP_1 - Z_{обуч}, \quad (4.3)$$

$$\Pi_2 = 1730510 - 1274410 - 144693 - 68635 - 70 = 242702 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия рассчитаем по формуле (4.4)

$$\mathcal{E} = \Pi_2 - \Pi_1, \quad (4.4)$$

$$\mathcal{E} = 242702 - 237810 = 4892 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате обучения работников, повышения их квалификационного уровня, знаний и компетенций, полученных в результате самообучения с помощью компьютерных обучающих программ предприятие сможет увеличить прибыль от продаж на 4892 тыс. руб. или 2,0%, а также повысить выработку одного работника ППП на 197,6 тыс. руб. или 8,75%.

Экономические результаты и результат от внедрения предложенных мероприятий представлены в таблицах 4.2 и 4.3.

Таблица 4.2 - Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	1725548	1750710	+25162	101,4
Лист				
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1274410	1275052	+642	100,05
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	144693	144693	0	100,0
4. Управленческие расходы, т. руб.	68635	68635	0	100,0
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	237810	262330	+24520	110,3
6. Рентабельность продукции, %	18,7	20,6	+1,9	110,2
7. Выработка 1 работника ППП, т.р.	2258,6	2456,2	+197,6	108,75

Данные таблицы свидетельствуют о том, что выручка от продажи продукции в результате внедрения предложенных мероприятий может увеличиться на 25162 тыс. руб. или 1,4%, прибыль от продаж возрасти на 24520 тыс. руб. или 10,3%, а выработка одного работника ППП - на 197,6 тыс. руб. или 8,75%.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены методологические аспекты эффективного обучения персонала как важнейшего направления кадровой политики предприятия. Приведены традиционные, активные и профессиональные методы обучения работников. Изучены важнейшие принципы эффективного обучения.

Во второй главе выпускной работы была рассмотрена организационная характеристика ЗАО «Кузбасский пищекомбинат», а именно, приведены общие сведения о предприятии, юридический аспект деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, структура управления комбинатом, маркетинговая деятельность, партнеры и рынки сбыта продукции предприятия, а также проанализированы основные показатели деятельности комбината за три года.

В третьей главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ профессионального развития и обучения персонала, в частности, рассчитана доля обученных работников, доля часов и издержек, затраченных на обучение, средние величины часов и издержек на одного работника, издержки на один час профессионального обучения, представлен качественный состав персонала по уровню образования, изучен нормативный документ, регламентирующий процедуру обучения, приведены данные по подготовке и повышению квалификации





- 10 Жадько Н.В. Учись учиться // «Управление персоналом».- 2013. - № 10.
- 11 Жданова Т.С. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов. - М.: «Апрель», 2012. – 325 с.
- 12 Захаров В. Законодательные положения по обучению персонала в Трудовом Кодексе РФ // «Охрана труда и социальное страхование». - 2015. - № 11.
- 13 Звонова Е. Как вызвать у персонала мотивацию к обучению// «Персонал - Микс» - 2016. - № 2. – с. 21-23.
- 14 Ильинская И. Затраты или инвестиции? // «Справочник по управлению персоналом» - 2014. - № 5. – с. 18-26.
- 15 Кавырин В. Управление обучением // «Кадровое дело» - 2015.- №1. – с. 3.
- 16 Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: «Академический проспект», 2015. – 288 с.
- 17 Киселева Е. Значение развития и обучения в кадровой работе // «Кадровое дело». - 2016. - № 1. – с. 8 – 11.
- 18 Корчагина А.С., Ключкова М.С. Управление персоналом. Практикум. - М.: «Экзамен», 2015. – 98 с.
- 19 Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2010. – 198 с.
- 20 Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2012. – 203 с.
- 21 Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество // «Управление персоналом» - 2015. - № 2. – с. 14-19.
- 22 Магура М. Чему и как учить руководителей // «Управление персоналом». - 2014. - № 4. – с. 25-30.
- 23 Морозова И. HR-Менеджмент. - Ростов - на -Дону: «Феникс», 2013. - 75с.
- 24 Папонова Н. Управление знаниями - больше, чем обучение // «Справочник по управлению персоналом» - 2014. - № 14. – с. 56-59.
- 25 Прохорова Н. Личность преподавателя в процессе обучения // «Персонал - Микс» - 2015. - № 3. – с. 21-28.
- 26 Тычинская Ж. Повышение квалификации персонала – оценка эффектив-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ности труда // «Человек и труд» - 2014. - № 2. – с. 15-25.

27 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие - восьмое издание, переработанное и дополненное.- М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2012. - 402 с.

28 Шереметова Ю. Видеообучение – это не роскошь, а средство обучения // «Управление персоналом». - 2015. - № 2. – с. 8-12.

29 Яровой М. Методы определения потребности в обучении персонала // «Человек и труд» - 2014. - № 8. – с. 29-34.

30 Ярославский С. Баскет-метод - продуктивный метод обучения работе с информацией // «Персонал-микс» - 2015. - № 12. - с. 15-19.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					