

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

|  |
|--|
| <b>Тема работы</b>   |
| <b>Управление системой обучения рабочего персонала предприятия</b> |

УДК 005.963.1:005.332.1

Студент

| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>   | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|---------------|--------------|----------------|-------------|
| Д-3А71        | Глумова Н.Н. |                |             |

Руководитель

| <b>Должность</b> | <b>ФИО</b>  | <b>Ученая степень, звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|------------------|-------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Доцент           | Спицын В.В. | к.э.н.                        |                |             |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| <b>Должность</b> | <b>ФИО</b>      | <b>Ученая степень, звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|------------------|-----------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Доцент           | Черепанова Н.В. | к. филос. н.                  |                |             |

Нормоконтроль

| <b>Должность</b>      | <b>ФИО</b>   | <b>Ученая степень, звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|-----------------------|--------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Старший преподаватель | Громова Т.В. | -                             |                |             |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| <b>Руководитель ООП</b> | <b>ФИО</b>   | <b>Ученая степень, звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|-------------------------|--------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Старший преподаватель   | Громова Т.В. | -                             |                |             |

**Планируемые результаты освоения ООП  
38.03.02 Менеджмент**

| <b>Код компетенции</b>                        | <b>Наименование компетенции</b>   |
|---|---|
| <b>Универсальные компетенции</b>              |   |
| УК(У)-1                                       | Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач  |
| УК(У)-2                                       | Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений  |
| УК(У)-3                                       | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде   |
| УК(У)-4                                       | Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке  |
| УК(У)-5                                       | Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах  |
| УК(У)-6                                       | Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни   |
| УК(У)-7                                       | Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности  |
| УК(У)-8                                       | Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций   |
| <b>Универсальные компетенции университета</b> |   |
| ДУК(У)-1                                      | Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности   |
| ДУК(У)-2                                      | Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи   |
| <b>Общепрофессиональные компетенции</b>       |   |
| ОПК(У)-1                                      | Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности  |
| ОПК(У)-2                                      | Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений  |
| ОПК(У)-3                                      | Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия               |
| ОПК(У)-4                                      | Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации  |
| ОПК(У)-5                                      | Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем |

|  |   |
|--|---|
| ОПК(У)-6   | Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций  |
| ОПК(У)-7   | Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности   |
| <b>Профессиональные компетенции</b>              |   |
| ПК(У)-1  | Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры     |
| ПК(У)-2  | Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде   |
| ПК(У)-3  | Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности   |
| ПК(У)-4  | Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации                                       |
| ПК(У)-5  | Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений  |
| ПК(У)-6  | Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений   |
| ПК(У)-7  | Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ |
| ПК(У)-8  | Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений  |
| <b>Профессиональные компетенции университета</b> |   |
| ДПК(У)-1   | Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета   |
| ДПК(У)-2   | Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления  |

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Громова Т.В.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**бакалаврской работы**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа | ФИО                         |
|--------|-----------------------------|
| Д-3А71 | Глумовой Наталье Николаевне |

Тема работы:

| Управление системой обучения рабочего персонала предприятия |                         |
|---|-------------------------|
| Утверждена приказом директора (дата, номер)                 | № 31-63/с от 31.01.2022 |

|  |            |
|--|------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 14.06.2022 |
|--|------------|

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

|  |   |
|--|---|
| <b>Исходные данные к работе</b><br>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).        | Предприятие N – крупнейшее лесоперерабатывающее предприятие Томской области, является частью лесоперерабатывающего комплекса Сибири.<br>Объект исследования: система обучения рабочего персонала на предприятии N.  |
| <b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b><br>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе). | – Рассмотрение сущности системы обучения персонала;<br>– Систематизирование и анализ трендов и особенностей обучения персонала на крупных предприятиях лесоперерабатывающего комплекса;<br>– Изучение общей характеристики предприятия N;<br>– Проведение анализа и оценки эффективности системы обучения рабочих на предприятии N;<br>– Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала предприятия N. |
| <b>Перечень графического материала</b><br>(с точным указанием обязательных чертежей)   | ВКР содержит 25 рисунков, 25 таблиц и 3 приложения.   |

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b><br>(с указанием разделов) |                                     |
| <b>Раздел</b>   | <b>Консультант</b>                  |
| Социальная ответственность  | Черепанова Н.В., доцент, к.филос.н. |

|  |            |
|--|------------|
| Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику | 01.02.2022 |
|--|------------|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО         | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|-----------|-------------|------------------------|---------|------------|
| Доцент    | Спицын В.В. | к.э.н.                 |         | 01.02.2022 |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО          | Подпись | Дата       |
|--------|--------------|---------|------------|
| Д-3А71 | Глумова Н.Н. |         | 01.02.2022 |

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 25 рисунков, 25 таблиц, 36 использованных источников литературы и 3 приложения.

Ключевые слова: система обучения, формы и методы обучения, оценка эффективности обучения, совершенствование системы обучения.

Объектом исследования является система обучения рабочего персонала предприятия N.

Цель работы: исследование системы обучения персонала на лесоперерабатывающем предприятии и разработка рекомендаций по совершенствованию управления ею.

В процессе исследования проводились эксперименты (опросы, тестирование, работа с документами) в рамках заданной темы на предприятии N.

В результате исследования сформулированы проблемы оценки эффективности обучения персонала рабочих, так как общие показатели развития компании обусловлены большим количеством внутренних и внешних факторов.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики – конструкционных разработок не предполагалось. Были предложены экспериментальные модели оценки эффективности обучения рабочего персонала предприятия.

Степень внедрения: внедрены как эксперимент.

Область применения: для написания квалификационной работы.

Экономическая эффективность/ значимость работы: в работе был проведен анализ существующей системы оценки обучения персонала, предложен собственный вариант оценки эффективности обучения рабочих предприятия. В будущем планируется сформулированные мероприятия и предложения предоставить руководству предприятия.

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 8  |
| 1 Теоретические аспекты системы обучения персонала.....   | 12 |
| 1.1 Сущность системы обучения персонала .....   | 12 |
| 1.2 Тенденции развития системы обучения персонала в условиях<br>цифровизации экономики .....                            | 18 |
| 1.3 Особенности обучения персонала на крупных<br>лесоперерабатывающих предприятиях.....                                 | 24 |
| 2 Современное состояние системы обучения персонала на предприятии N..   | 30 |
| 2.1 Общая характеристика предприятия N.....   | 30 |
| 2.2 Анализ системы обучения персонала на предприятии .....  | 39 |
| 2.3 Оценка результативности и эффективности системы обучения<br>персонала предприятия.....                              | 46 |
| 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения<br>рабочего персонала на предприятии N .....            | 53 |
| 3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы<br>обучения персонала .....                                 | 53 |
| 3.2 Оценка эффективности рекомендаций и мероприятий по<br>совершенствованию системы обучения персонала предприятия..... | 62 |
| 4 Социальная ответственность .....  | 71 |
| Заключение .....  | 76 |
| Список использованных источников .....  | 79 |
| Приложение А Дополнительное соглашение.....   | 83 |
| Приложение Б Анкета.....  | 84 |
| Приложение В Исследование оценки обучения по модели Киркпатрика .....   | 85 |

## **Введение**

Высокие результаты организации возможно иметь только при условии, что в компании трудятся специалисты, обладающие высокими теоретическими и практическими компетенциями. Современная ситуация требует от работников правильной настрой, который помогает усилить эффективность и результативность в любых сложных условиях.

Предприятие N является частью лесоперерабатывающего комплекса Сибири. Сибирский Федеральный округ занимает 2-е место в Российской Федерации по площади лесов. В результате реализации крупных проектов к 2030 году совокупная выручка предприятий лесоперерабатывающей отрасли достигнет 618 млрд. рублей. Отрасль будет обеспечивать более 200 тыс. рабочих мест и формировать 61 млрд. рублей налоговых доходов в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации. Поэтому требуется преобразование кадрового и научного обеспечения лесного комплекса.

Предприятие N является членом общественной организации Ассоциации производителей машин и оборудования лесопромышленного комплекса «ЛЕСТЕХ». Оно также входит в ТОП-10 российских регионов по объему лесозаготовки.

Решение задачи по подготовки кадров нельзя осуществить в отрыве от системы профессионального образования России. Всего в России ведут подготовку специалистов для лесной отрасли 32 профессиональные образовательные организации (техникумы и колледжи), из которых 19 являются профильными с полным набором лесных специальностей.

В связи с этим являются актуальными вопросы повышения уровня знаний и квалификации работников отрасли, прежде всего в региональных органах управления и лесничествах, а также вопросы модернизации системы профессионального образования, прикрепление образовательных организаций к отрасли.



Согласно статистике, каждый второй работодатель в России (49%) за 2020-2022 г.г. перевел всех сотрудников на время эпидемии COVID-19 на дистанционный режим занятости. Компании лесной и лесоперерабатывающей отрасли нельзя отнести к их числу. Производство большинства компаний продолжало работать, хотя и были введены ряд мероприятий с целью безопасности. Более того, в ряде регионов наблюдался рост набора персонала. Например, в Томской области прирост составил 3%.

В настоящее время лесопромышленный комплекс страны, в том числе Томской области, испытывает дефицит рабочих хорошего уровня подготовки. Нехватка специалистов, включая рабочих кадров, связана со следующими проблемами:

- низкий престиж рабочих специальностей в области лесопереработки;
- сложности с процессом подготовки рабочих кадров, отсутствие качественных и современных условий обучения;
- средний уровень оплаты труда в лесоперерабатывающей отрасли ниже, чем в других сферах деятельности человека;
- высокий уровень опасности и травматизации на производстве;
- низкий уровень инвестиций в обучение рабочих предприятиями лесоперерабатывающего комплекса и др.

Все перечисленное позволяет сделать вывод о том, что система обучения и повышения квалификации рабочего персонала актуальна в наши дни.

Объект исследования: система обучения рабочих на предприятии N.

Предмет исследования: процессы организации и управления системой обучения персонала на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы: исследование системы обучения персонала на лесоперерабатывающем предприятии и разработка рекомендаций по совершенствованию управления ею.

Задачи:

- рассмотреть сущность системы обучения персонала;
- систематизировать и проанализировать тренды и особенности обучения персонала на крупных предприятиях лесоперерабатывающего комплекса;
- дать общую характеристику предприятию N;
- провести анализ и оценку эффективности системы обучения рабочих на предприятии N;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии N.

Исследованием системы обучения персонала и оценкой ее эффективности занимались зарубежные и отечественные ученые: Д. Киркпатрик, Д. Филипс, Тайлер, К.В. Коптева, О.А. Бакшеева, С.А. Каримова и другие [23]. Авторы признают, что современные цифровые технологии вносят большой вклад в продвижение многообразия форм и методов обучения, расширяя возможности обучения и переобучения персонала. Однако, остается актуальной проблема оценки эффективности системы обучения. Предположительно, что у рабочего персонала эффективность обучения оценивается через рост производительности труда, снижение себестоимости и брака, повышением продуктивного рабочего времени и снижением простоев, улучшением качества выпускаемой продукции и отсутствием рекламаций на нее, возможностью взаимозаменяемости работников, наличием наставнической поддержки для молодых специалистов и новых рабочих и другими показателями. У административно-управленческого персонала результатами эффективности обучения можно рассматривать улучшение деятельности компании, в целом, включая количественные и качественные показатели, рост выручки и чистой прибыли, снижением себестоимости и текучести кадров, развитием корпоративного духа и культуры, улучшением системы мотивации и стимулирования работников, ростом уровня оплаты труда, благоприятным

социально-психологическим климатом в организации и прочими показателями. За счет того, что эти группы показателей как для рабочего персонала, так и для административно-управленческого трудно между собой согласовать и коррелировать, проблема оценки эффективности системы обучения остается актуальной. Более того, для обучения иногда характерен отложенный эффект, который характеризуется тем, что отдача от обучения возвращается не сразу, а через некоторое время, и даже через год. Это тоже осложняет процесс оценки эффективности обучения.

При написании работы использованы анализ сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей компании, статистический и экономический анализ, методы наблюдения, сравнения и эксперимента. Для сбора информации о состоянии системы обучения персонала применено анкетирование и тестирование.

Работа имеет следующую структуру: реферат, введение, три раздела, заключение, раздел «Социальная ответственность», список использованных источников и три приложения.

В первом разделе проведен обзор литературных источников сущности системы обучения персонала современных компаний, систематизированы тренды применяемых форм и методов обучения работников.

Во втором разделе дана краткая характеристика предприятия N, проведены анализ и оценка эффективности системы обучения рабочих.

В третьем разделе разработаны рекомендации, и составлен план мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала предприятия. А также проведено экономическое обоснование, предлагаемых мероприятий.

В выпускной квалификационной работе отдельное внимание уделено проблеме социальной ответственности предприятия N.

Исследовательская работа написана на основе 36 информационных источников, учебной и научной литературы.

# **1 Теоретические аспекты системы обучения персонала**

## **1.1 Сущность системы обучения персонала**

Главной ценностью и ресурсом любой организации является человек. Именно благодаря человеку организации способны реализовывать сложные и необходимые задачи, стоящие перед компанией в рамках отрасли и в сегодняшних условиях [5].

В настоящее время отечественный работодатель ожидает от работника высокий уровень профессионализма, готовность быстро осваивать смежные профессии и способность активно участвовать в деятельности и жизни организации. Ценным качеством работника так же является умение работать в команде и гибкость мышления [6].

При отборе персонала на работу исследуются так же надпрофессиональные навыки: экологическое мышление – бережное отношение ко всем природным ресурсам, способность уменьшить объем производимых отходов; умение управлять процессами; системное мышление – способность быстро разбираться в сложных процессах, механизмах и умение быстро переводить свои соображения на язык, понятный коллегам из других отраслей [7].

Составной частью развития персонала является реализация системы обучения в организации. Обучение может быть общим и профессиональным.

Профессиональное обучение предполагает систему и процесс подготовки сотрудников к выполнению производственных функций. Оно позволяет преодолеть разрыв между требованиями к работнику и выполняемыми им задачами. Т.е. иногда качество труда работника ниже требуемых компетенций в условиях конкретного рабочего места. Мотивами у работника могут быть: освоение новых профессиональных компетенций,

сохранение или повышение оплаты труда, повышение конкурентоспособности и другие.

Общее обучение нацелено на развитие общих компетенций работников: коммуникативных навыков, укрепление навыков в области телекоммуникативных и информационных технологий, на поддержку здорового образа жизни и вовлечение сотрудников в общественно значимые социальные проекты и мероприятия, на формирование корпоративной культуры [8].

Система профессионального обучения в организации выстраивается на изменениях во внешней среде, на появлении новых технологий, на цифровизации экономики, на изменении стратегии компании и структуры управления, на расширении и появлении новых видов деятельности, введении новой должности (рисунок 1.1, составлен автором). Отбор кандидатов на профессиональное обучение может быть обоснован прошедшей аттестацией, а также на основе беседы со специалистом, для скорейшей адаптации вновь пришедшего работника в условиях специфики конкретного производства.



Рисунок 1.1 – Система обучения в организации

Профессиональное обучение и повышение квалификации персонала на предприятиях проводится с разной целью. Квалификация работника

отражает уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы сотрудника. В рамках конкретной отрасли в настоящее время работает профессиональный стандарт, в котором описывается трудовая функция.

В трудовом законодательстве выделяют несколько видов профессионального обучения работников: подготовка новых специалистов, переобучение или переподготовка, обучение вторым смежным профессиям и повышение квалификации.

Сравним термины, обозначающие процесс профессионального обучения, и представим их в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика терминов, обозначающих процесс обучения [9]

| Разновидности профессионального обучения                          | Характеристика   |
|---|--|
| Обучение – подготовка новых специалистов                          | Целенаправленный педагогический процесс, проходящий на основе программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих, ранее не имевших профессии рабочего или должности служащего.      |
| Переобучение (переподготовка) работающих в организации работников | Вид дополнительной профессиональной программы, после прохождения которой, выдается диплом о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации и права работать в новой сфере или в новом качестве.  |
| Обучение второй смежной профессии работающих в организации        | Обучение проводится для подготовки резерва рабочих кадров предприятия. Продолжительность не более 3 месяцев  |
| Повышение квалификации  | Проводится с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических навыков и умений сотрудников организации в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации и компетенциям. |

Перечислим некоторые причины обучения и повышения квалификации работников для собственных нужд работодателя:

– С целью быстрой адаптации вновь пришедших к условиям и к задачам конкретного предприятия.

– С целью расширения профессиональных компетенций, которых недостаточно для выполняемой должности.

– С целью подготовки к очередной аттестации персонала, в рамках повышения общих компетенций и освоение знаний в области охраны труда.

– С целью освоения новых видов деятельности по новым направлениях развития организации.

– В связи с внедрением в производство новых приемом и методов работы, с расширением аппаратно-программных средств [9].

Возможно проведение профессионального обучения рабочих в рамках имеющейся должности без повышения образовательного уровня с целью последовательного совершенствования профессиональных знаний и навыков.

Профессиональное обучение может осуществляться как за счет внутренних ресурсов, так и внешних. Внешними ресурсами являются образовательные бюджетные и внебюджетные организации, в том числе учебные центры, предусмотренные гражданским законодательством. После прохождения обучения или переобучения работнику может быть присвоена более высокая квалификация и более высокий разряд [10].

Программы профессионального обучения для конкретной организации, продолжительность, объем предусмотренных часов и вид итоговой аттестации разрабатываются на основе профессионального отраслевого стандарта и на основе установленных квалификационных требований этого предприятия.

На рисунке 1.2 показан алгоритм порядка организации профессионального обучения, разработанный автором работы самостоятельно [11].

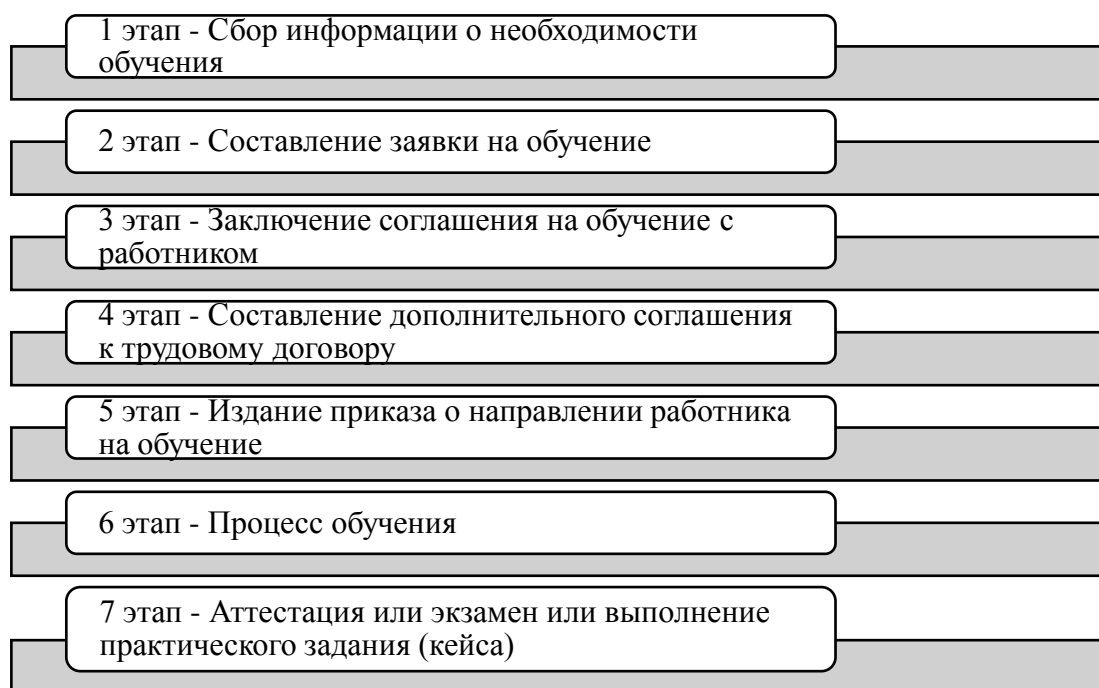


Рисунок 1.2 – Алгоритм порядка организации профобучения

Согласно статье 197 Трудового Кодекса направление на обучение и переобучение, а также повышение квалификации работника осуществляется с его письменного согласия и в установленном порядке, который определяется в коллективном договоре, соглашениями между организациями-заказчиками и исполнителями и трудовым договором [1]. На рисунке 1.3 показан фрагмент договора о направлении работника на курсы дополнительного профессионального образования.

Повышение эффективности организации невозможно без внедрения новых подходов и технологий в работе. Технологические изменения и постановка новых организационных целей меняют содержание труда различных категорий работников, не только руководящего состава, но и рабочих. Это требует дополнительных компетенций и формирования новых навыков.



**ДОГОВОР**  
**о направлении работника на курсы**

**дополнительного профессионального образования**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. N \_\_\_\_\_

Москва

\_\_\_\_\_ (Укажите наименование работодателя), именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице \_\_\_\_\_ (укажите должность и ФИО руководителя), действующего на основании Устава, с одной стороны, и \_\_\_\_\_ (укажите должность и ФИО работника), именуемая в дальнейшем «Ученик», с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящий договор (далее – договор) о нижеследующем:

**1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

Рисунок 1.3 – Фрагмент договора о направлении на курсы [11]

Цикл обучения заканчивается установленным в договоре процедурой аттестации или экзаменом, а также выдачей документа государственного образца. Модель систематического обучения отражена на рисунке 1.4 [12].



Рисунок 1.4 – Модель систематического обучения

Иногда в процессе организации обучения персонала в практике может встретиться сопротивление со стороны работников. Хорошо организованное и тщательно продуманное обучение и переобучение снимает силы

торможения и обеспечивает успех внедрения изменений в организации после завершения обучения.

Можно выделить несколько причин сопротивления обучению со стороны работников:

- недоверие к руководству организации;
- нет информации о целесообразности обучения, целей переподготовки;
- конфликт между старыми и новыми приоритетами организации;
- страх и неуверенность в собственных силах;
- неясная стратегия изменений в организации;
- нехватка средств на обучение приводит к упрощению программ;
- отсутствие интереса в проводимых изменениях [13].

Перечисленные причины сопротивления обучению и переподготовки позволяют сделать вывод о том, что процесс подготовки и организации представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, в котором принимают активное участие руководители всех уровней, включая функциональных и линейных менеджеров. Экономия на обучении персонала может привести не только к снижению эффективности производства, но и к бракам, потерям и убыткам. Правильно организованное обучение облегчает проведение организационных изменений.

## **1.2 Тенденции развития системы обучения персонала в условиях цифровизации экономики**

Ситуация последних двух лет, связанная с пандемией, внесла огромные изменения в жизнь организаций во всех сферах, включая систему обучения персонала. В настоящее время главной тенденцией в обучении является использование онлайн-технологий. Во время вынужденной удалёнки руководители оценили удобство, гибкость и экономичность такого формата. Корпоративное онлайн-обучение внедрили не только в офисах, но и

для обучения сотрудников производства, линейного персонала и полевых работников. После возвращения в офисы многие сохранили удалённый или гибридный формат образования.

Несмотря на такой новый подход в обучении, он соответствует основным классическим принципам [13]:

- актуальность – темы обучения должны иметь непосредственное отношение к профессии;
- участие – обучающиеся должны активно участвовать в процессе, сразу осваивая полученные навыки;
- повторение – как можно большее количество повторений для того, чтобы они перешли в устойчивые профессиональные навыки;
- обратная связь – необходима как для самого обучающегося, так и для преподавателя; позволяет отслеживать динамику усвоения нового материала и при необходимости корректировать ошибки.

К концу 2023 года прогнозируется рост онлайн-обучения более 15% и превысит 65 млрд. рублей. Исследования показывают, что 70% людей при принятии решения об онлайн-обучении руководствуются возможностью развития собственной профессии или с целью приобретения новой специальности [13].

Все больше набирает популярность формирование digital-компетенций через онлайн-обучение. Digital-компетенции – это навыки необходимые работнику для использования цифровых устройств, коммуникационных приложений и сетей для доступа к информации и управления ими. Сгруппируем особенности и черты современных тенденций онлайн-обучений и представим на рисунке 1.5 [14].

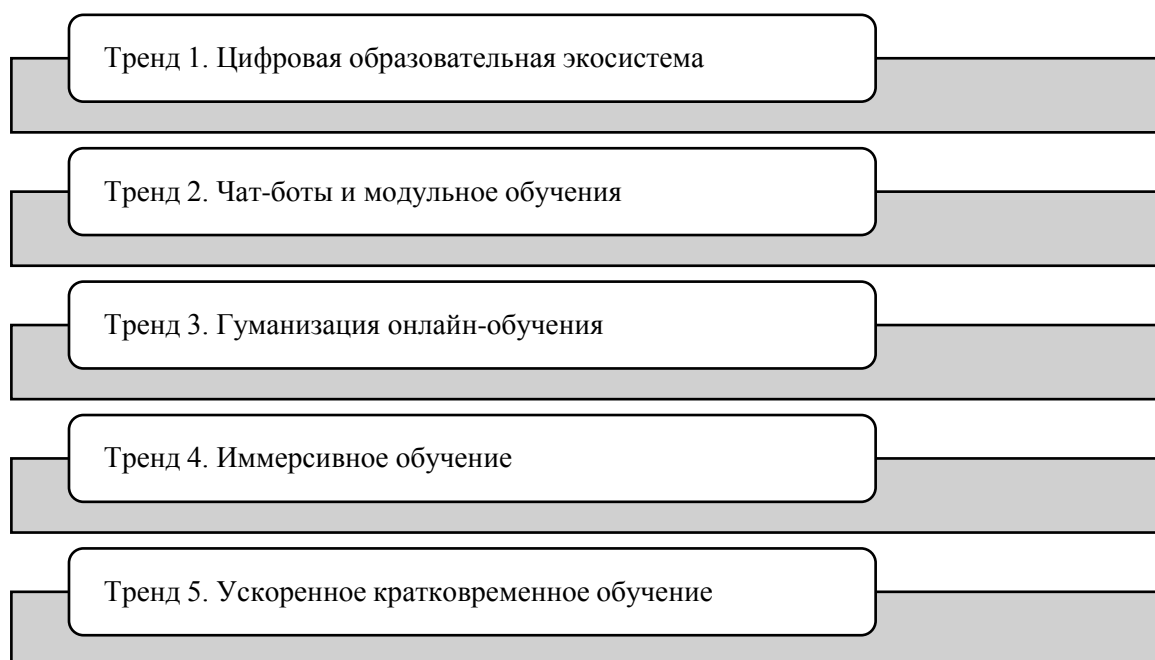


Рисунок 1.5 – Особенности и черты тенденций онлайн-обучений

Цифровая образовательная экосистема – это команда людей и организаций, которая управляет образованием и развитием сотрудников на регулярной основе. Экосистема является гибкой и включает разработчиков курсов, преподавателей, руководителей и самих обучающихся. Она формируется исходя из запросов организации и текущей ситуации [13].

Преимущества таких систем в том, что за процесс обучения отвечает не один человек, а команда специалистов из разных областей. Образовательная экосистема дополнительного профессионального образования помогает наилучшим образом открыть потенциал работника, что приводит к повышению эффективности в работе, улучшению качества и увеличению прибыли компании.

Чат-боты и мобильное обучение – позволяют проходить обучение с платформы «Эквио» и онлайн-курсы с любых устройств, в любом месте и в удобное для себя время. Боты позволяют автоматизировать рутинные задачи, разгрузить руководителей, HR-специалистов и установить напоминание по текущим производственным процессам. Современные технологии достигли настолько высокого уровня, что работники не всегда понимают, что общаются с роботами [14].

Гуманизация онлайн-обучения – учитывает особенности человеческого восприятия, что не все они могут усвоить самостоятельно. С целью повышения эффективности онлайн-обучения в процесс обучения включаются тренинги, вебинары, дискуссии, прохождение тестов и выполнение заданий. В процессе обучения акцент делается не только на профессиональные, но и общие мягкие компетенции (soft skills) [15].

Иммерсивное обучение – основано на создании среды, максимально приближенной к реальным рабочим условиям. Она позволяет погрузиться в виртуальный диалог, ощутить присутствие в рабочем процессе. У человека создается впечатление, что присутствует именно в том месте, где происходит виртуальный процесс. Достоинство такого обучения в том, что навыки формируются в режиме онлайн и снижают риски [15].

Ускоренное кратковременное обучение обусловлено тем, что в настоящее время производственные и бизнес-процессы необходимо перестраивать быстро. Поэтому получило распространение точечное микрообучение. Они помогают решить быстро стоящие перед работниками задачи. Например, в настоящее время распространен метод «онбординга», позволяющий быстро вовлечь и адаптировать к использованию необходимый продукт или процесс. Мобильное приложение «TalentTech» позволяет внедрять в онлайн-обучение квесты и игры, устанавливать рейтинги работников, находящихся на удаленке.

Статистика распространения онлайн-технологий в обучении персонала в России и за рубежом показана на рисунке 1.6 [13].

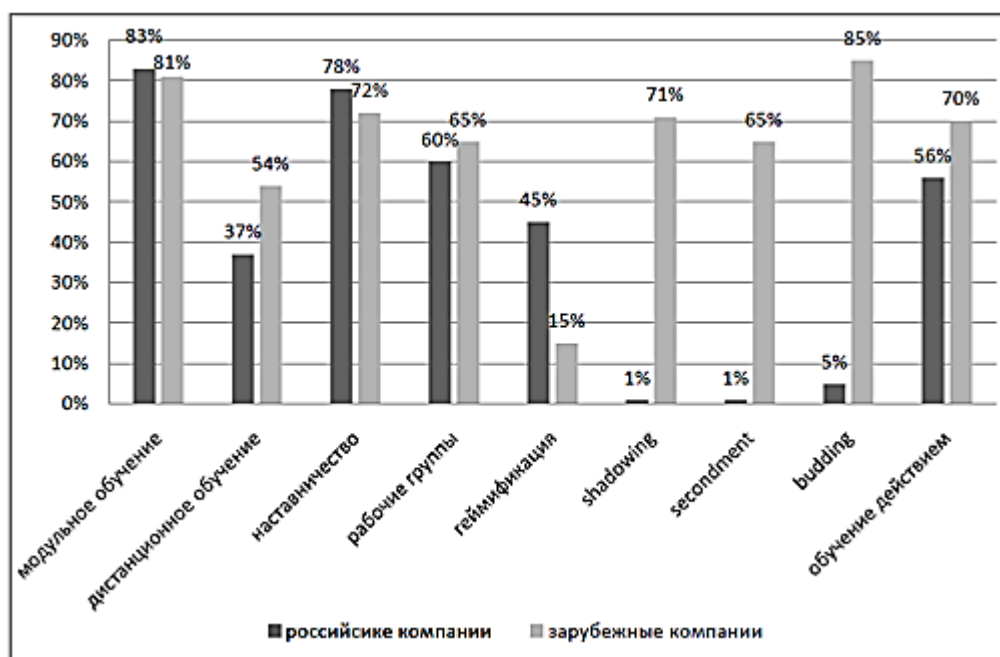


Рисунок 1.6 – Российский и зарубежный опыт распространения онлайн-технологий в обучении персонала [13]

Метод «Shadowing» получил распространение для молодых специалистов, не имеющих опыта, работа после окончания учебного заведения. Стажер на несколько дней становится «тенью» опытного специалиста. Практика показывает, что процесс адаптации и вхождение в профессию проходит быстрее и легче, молодой специалист быстрее понимает ценность профессии, не возникает необходимости его мотивировать [15].

Метод «Secondment» определяется как «прикомандирование». Это обмен сотрудниками между компаниями или внутри организации. Обмен может быть заключен на разные интервалы времени от часов до одного года [15].

Метод «Buddying» заключается в том, что за специалистом закрепляется равный партнер («buddy»). Его задача заключается в предоставлении обратной связи обо всех действиях и решениях, которые принимал обучающийся [15]. Сравнение методов проведено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ методов обучения персонала

| Метод                  | Преимущество   | Недостатки   |
|------------------------|--|--|
| Case-study             | Применяются теоретические знания, возможность сравнить свое мнение с другими   | Важна правильная организация дискуссии, можно не получить результатов  |
| Shadowing              | Ускоряется адаптация сотрудника, имидж компании, занимающей персоналом   | Недопонимание между руководством и наставником, необходим высокий уровень мотивации, необходимо учитывать личностные особенности           |
| Secondment             | Новые решения в команде, улучшение межличностного общения  | Возможность отсутствия сотрудника из-за ухода на собрание группы. Отсутствие законодательной базы и необходимой документации               |
| Buddying               | Возможность получить объективную информацию о своей работе, наметить точки профессионального и личностного развития  | Возможность обучения в несовместимых парах, составление плана и программы обучения, требуется постоянное внимание со стороны координаторов |
| Дистанционное обучение | Вовлечение большого числа сотрудников, обучение на рабочем месте, сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей, выбор удобного времени, можно сразу применять знания | Отсутствие общения с преподавателем, нет возможности задать вопросы, должна быть высокая мотивация у обучающегося                          |
| Геймификация           | Вовлеченность в работу, визуализация достижений, можно проявиться в игре   | Поверхностное внедрение, краткосрочный эффект, конкуренция влечет ухудшение социально-психологического климата                             |

Таким образом, хорошо построенная система обучения персонала на предприятии делает его бесконечным. При разработке программ обучения персонала, необходимо активно внедрять инновационные методы, использовать все доступные технические возможности и модернизировать свою образовательную базу.

### **1.3 Особенности обучения персонала на крупных лесоперерабатывающих предприятиях**

Экономическая ситуация в мире и стране отразилась на лесоперерабатывающем комплексе страны. На основе проведенного литературного анализа выделены и сформулированы следующие проблемы:

- перепады валютных курсов не способствуют приобретению новой зарубежной техники, которая не выпускается в России;
- недостаточная инфраструктура отрасли;
- дефицит квалифицированных управленческих и рабочих кадров;
- сложное финансовое состояние предприятий;
- нестабильный рынок сбыта продукции;
- нехватка качественного сырья для производства продукции;
- недостаточная государственная поддержка;
- низкий уровень престижа рабочих профессий лесоперерабатывающего комплекса и другие [18].

Практические исследования доказывают, что лучших успехов добиваются те организации, у которых существует система обучения не только управленческого, но и рабочего персонала. И для этого расходуются достаточное количество средств. Ценность и полезность персонала растет пропорционально инвестициям в профессиональное и личностное развитие работников [18].

Усиление конкурентоспособности предприятия и реализация изменений невозможны без проведения обучения персонала. Обучение персонала позволяет:

- достигать стратегических целей и задач организации;
- повысить ценность человеческих ресурсов организации;
- своевременно и оперативно внедрять и осваивать новые технологии;
- повысить производительность труда персонала;
- улучшить качество производимых товаров;



– повысить эффективность деятельности организации в целом.

Перечислим особенности трудовой деятельности на предприятии лесоперерабатывающего комплекса. Работники предприятия тесно связаны между собой в процессе трудовой деятельности. В зависимости от вида конечной продукции и характеристики исходного сырья организация производства разная. Для лесоперерабатывающих предприятий следует отметить несколько особенностей труда рабочих. На предприятиях широко распространена комплексная механизация и частичная автоматизация отдельных участков и всего производственного процесса. Применяются разнообразные вспомогательные устройства, специальное оборудование, инструменты, соответствующий транспорт и подъемные устройства. Для отдельных технологических расчетов и управления производством применяют ЭВМ. От персонала требуется строгое соблюдение санитарных норм и правил, соблюдение условий безопасности выполняемых работ на всех производственных участках. Так как производимые материалы являются пожароопасными, то требуется обеспечить пожаро- и взрывобезопасные условия. Исходя из специфики трудовых условий и стоящих перед рабочими производственных задач, каждая компания самостоятельно определяет программы обучения рабочих [18].

Общая концепция системы обучения персонала на лесоперерабатывающих предприятиях включает:

- место системы обучения персонала в общей системе управления персоналом;
- целевую аудиторию, т.е. кто будет обучаться;
- цели и задачи обучения, т.е. чему учить и для чего;
- ответственных за обучение лиц, в том числе преподавательский состав;
- направления и методы обучения, согласно потребностям и возможностям предприятия;
- расчет бюджета на обучение;

- составление плана и графика обучения на один год;
- разработка документации, сопровождающей организацию и сопровождения процесса обучения [22].

Процесс профессионального обучения на предприятии является сложным процессом. Состоит из пяти этапов [23].

1 этап – определяется потребность в развитии персонала, разрабатывается индивидуальный план.

2 этап – формируется бюджет обучения, выбираются методы и виды обучения, определяется продолжительность обучения.

3 этап – выбираются цели обучения. В качестве целей могут быть:

- поддержание требуемого уровня квалификации работников с учетом изменений технологии и новых требований;

- повышение конкурентоспособности продукции лесоперерабатывающих предприятий;

- внедрение в производство инновационных техник, средств и технологий для повышения производительности труда, качества продукции и улучшения производственной культуры;

- созданий условий для профессионального роста, самореализация работников на основе повышения мотивации к труду.

4 этап – определяется конкретное содержание учебной программы, методов и средств обучения, количество часов на каждую тему.

5 этап – полученные новые знания и навыки сопоставляются с потребностью в развитии персонала, которые прописаны на первом этапе; оценивается эффективность обучения. На рисунке 1.7 показана система обучения персонала на лесоперерабатывающих предприятиях [12, 15, 16].



Рисунок 1.7 – Система обучения персонала на лесоперерабатывающих предприятиях [12]

На крупных лесоперерабатывающих предприятиях распространены формы обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и

проч.). Для начинающих рабочих возможна комбинированная форма, сочетающая в себе подготовку на рабочем месте и вне его.

Большинство предприятий лесоперерабатывающего комплекса осуществляют подготовку, обучение, переобучение и повышение квалификации рабочих на базе государственных образовательных организаций. Они имеют лицензионные программы и имеют право выдавать документ государственного образца. Для проведения занятий и обучения в образовательной организации имеются соответствующего уровня педагогический персонал и все необходимые условия. По завершению обучения формируется экспертная комиссия не только из числа преподавательского состава, но и руководителей предприятия, где придется работать рабочим [18].

Образовательные организации чаще предоставляют следующие программы обучения для рабочих специальностей:

- Краткосрочное повышение квалификации по необходимому направлению (программы в объеме от 72 до 100 часов).
- Повышение квалификации (программы в объеме от 100 до 500 часов).
- Профессиональная переподготовка (программы в объеме свыше 500 часов).
- Обучение по программам экологической безопасности.
- Обучение по охране труда.
- Курсы по подготовке специалистов по безопасности дорожного движения и перевозке опасных грузов.

Согласно данным сервиса по поиску работы в лесоперерабатывающей отрасли востребованы специалисты рабочих профессий: водитель, распиловщик, машинист и другие (рисунок 1.8). Более 25% программ обучения и переподготовки на открытом рынке образовательных услуг в лесной отрасли направлены на подготовку рабочих профессиям для

лесоперерабатывающих предприятий, и ведутся по перечисленным специальностям.



Рисунок 1.8 – Самые востребованные рабочие специалисты для лесоперерабатывающей отрасли на 4-й квартал 2020 г. [18]

Реже встречаются другие формы обучения: индивидуальная, групповая подготовка, онлайн-обучение. При индивидуальном обучении ученика прикрепляют к квалифицированному работнику. Либо включают в бригаду, где роль наставника выполняет бригадир или рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами. Бригадная форма обучения предусматривает создание специальных групп, занятия в которых проводят рабочие высокой квалификации с демонстрацией практических навыков. Онлайн-обучение применяется в рамках подготовки и формирования общих компетенций в области охраны труда и пожарной безопасности.

Проведя обзор форм и методов обучения рабочего персонала, можно сделать вывод о том, что из-за специфики отрасли используются в основном классические формы обучения.

Обучение персонала – это процесс овладения профессиональными компетенциями в условиях конкретного предприятия, что позволит работнику более эффективно реализовывать свои личные и профессиональные задачи. Грамотно построенная система обучения создает устойчивую траекторию развития предприятия.

## **2 Современное состояние системы обучения персонала на предприятии N**

### **2.1 Общая характеристика предприятия N**

Предприятие N – крупнейшее лесоперерабатывающее предприятие Томской области. Предприятие образовано в 1980 г. по проекту фирмы «RAUMA REPOLA» (Финляндия).

Стратегическая политика направлена на непрерывный рост и развитие. Приоритетным направлением производства является комплексная переработка древесины: производство древесно-стружечных плит (ДСП), ламинированных древесно-стружечных плит (ЛДСП) и пиломатериалов [19].

Дополнительные виды деятельности: лесозаготовки; производство пиломатериалов, кроме профилированных, толщиной более 6 мм; производство непропитанных железнодорожных и трамвайных шпал из древесины; производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах; передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям.

Адрес: Томская обл., г. Томск.

Форма собственности: частная.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Система режима налогообложения: традиционная.

Девиз предприятия: «Время новых возможностей!»

Миссия предприятия: «Рост и высокое качество продукции обеспечено за счет модернизации процесса производства, внедрения современных технологий и профессионализма сотрудников. Мы выпускаем экологически чистый продукт без посторонних включений. Одной из приоритетных задач предприятия является организация безопасного производства и защита окружающей среды. Наша компания непрерывно

развивается, наращивая объемы выпускаемой продукции и расширяя рынок сбыта».

Главная цель: выпуск высокотехнологичного продукта, соответствующего мировым стандартам качества!

В 2016 году состоялся успешный запуск нового завода, оснащенного современным оборудованием немецкой фирмы «Dieffenbacher», тем самым были удвоены производственные мощности, а также улучшены физико-механические свойства плиты. Основной вид деятельности по ОКВЭД: производство фанеры, деревянных фанерованных панелей и аналогичных слоистых материалов, древесных плит из древесины и других одревесневших материаловедческие свойства плиты [19].

На территории Томской области, а именно в Первомайском районе находятся две организации, которые заготавливают сырьё для производства продукции.

20-23 Сентября 2016 года предприятие N приняло участие в международной выставке «ЭКСПОМЕБЕЛЬ-УРАЛ», традиционно проводившейся в городе Екатеринбург, Россия (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Участие в международной выставке

В 2021 году производство ДСП составило 36 250 000 м<sup>2</sup> в год, ЛДСП 34 000 000 м<sup>2</sup> в год. Численность работников на предприятии на 1 квартал

2022 г. составила 1560 человек, из них 80% рабочих. Текущность персонала составила в 2021 г. естественный уровень – 5-6% [19].

Потребители продукции: мебельные производства на территории России и за рубежом, а также строительные компании.

Рынок сбыта: реализация продукции происходит через собственную торговую сеть на всей территории России, в странах СНГ и Восточной Азии. В регионах Сибири и Дальнего Востока продукция предприятия занимает 20% рынка.

Предприятие постоянно проводит работу по улучшению качества продукции и расширению ассортимента. Компания добровольно прошла сертификацию своей продукции и подтвердило высокое качество. Сертификат соответствия дает право использовать продукцию предприятия N в строительстве на территории Российской Федерации.

Предприятие N не принимало участие в тендерах. В отношении компании было возбуждено 45 исполнительных производств, из них текущих 1 [20].

Современные технологии производства ДСП и ЛДСП позволяют изготавливать плиты высокого качества и улучшенной экологичности. Добавление смол и химических присадок обуславливает прочность, износостойкость и долговечность плиты. Логотип предприятия показан на рисунке 2.2 [19].

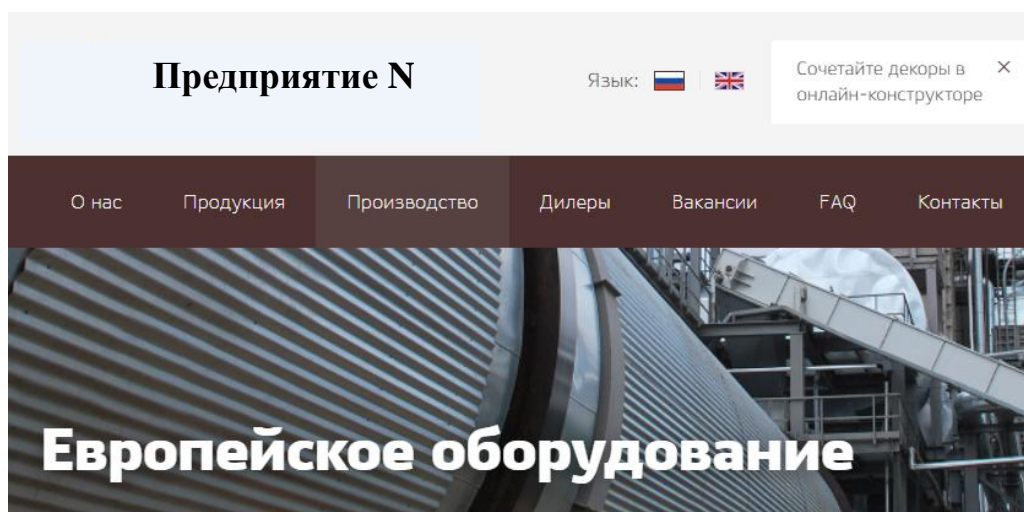


Рисунок 2.2 – Логотип предприятия N [19]



Предприятие N поддерживает высокий уровень социальной ответственности перед обществом по сохранности лесов и природы региона, в который производится лесозаготовка и сырье для производства своей продукции. Все обязательства и направления деятельности в этой области отражены в экологической политике предприятия. Фрагмент экологической политики показан на рисунке 2.3.

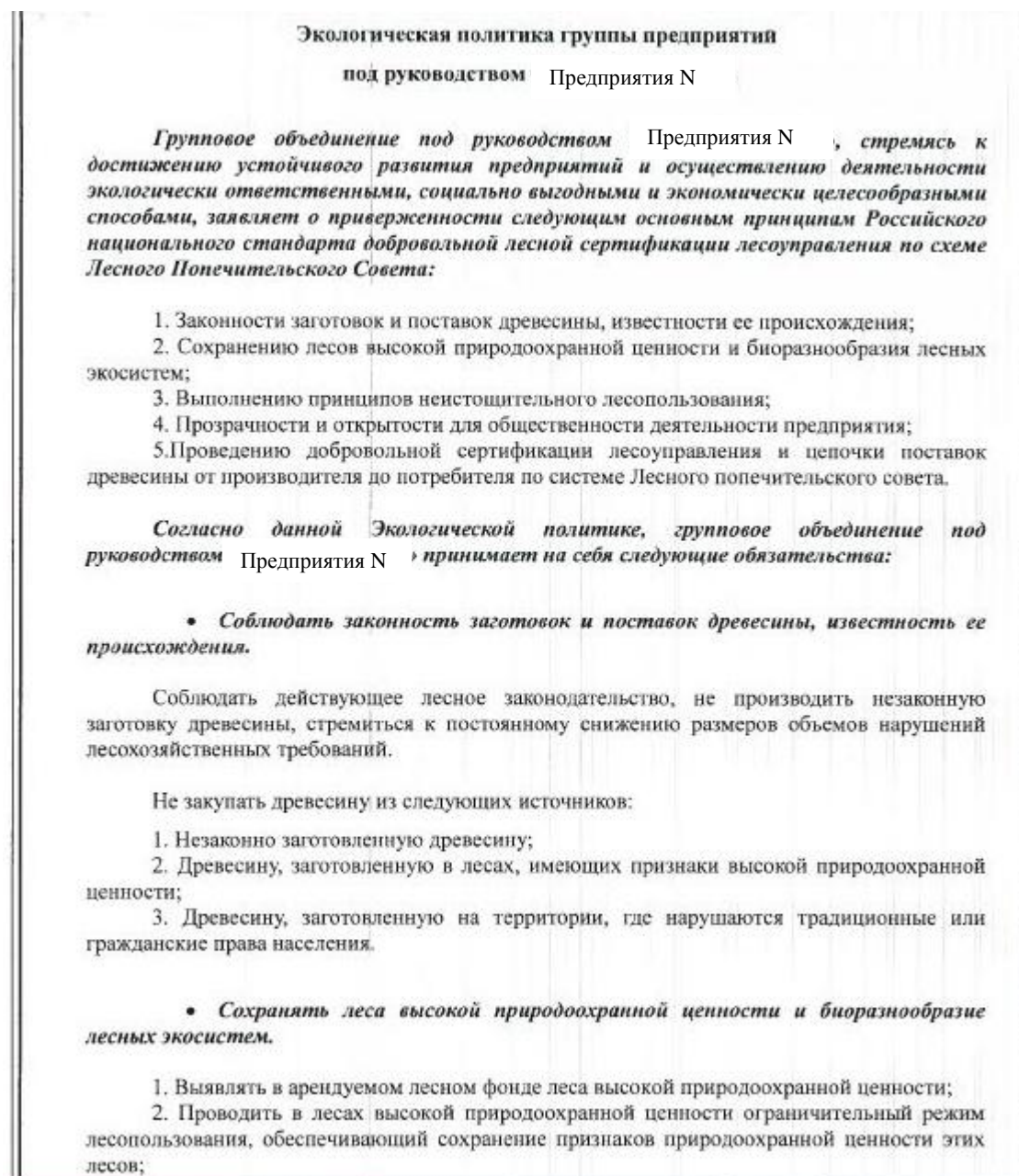


Рисунок 2.3 – Фрагмент документа «Экологическая политика» [19]

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. На рисунке 2.4 представлена линейно-функциональная структура управления предприятия N.



Рисунок 2.4 – Линейно-функциональная структура управления предприятия N

Возглавляет предприятие генеральный директор. Ему подчиняется административно-управленческий аппарат. К высшему уровню управления также относятся функциональные менеджеры – зам. директора по производству и по экономике. Генеральный директор действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйствующих и государственных учреждениях, совершает сделки. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он так же утверждает штатное расписание, издает приказы, заключает трудовые договоры и осуществляет стратегическое руководство компании.

Отдел сбыта и материально-технического снабжения обеспечивает функционирование производственной инфраструктуры, контролирует все расходы на ее содержание.

Производственно-технический отдел обеспечивает условия безопасного труда, проводит разного рода инструктажи, расследует случаи производственного травматизма.

Юридическая и кадровая служба обеспечивает поиск, отбор, прием и перемещение кадров, ведет кадровое делопроизводство, составляется разного вида отчетности по кадрам. Эта служба по запросу подразделений также организует процесс обучения, переобучения. Совместно с производственно-техническим отделом и руководством основных производств они также проводят аттестацию и переаттестацию персонала в соответствии с требованиями профессионального стандарта.

Бухгалтерия и финансовый отдел осуществляет организацию бухгалтерского учета на основе установленных федеральным законом правил его ведения.

Лесозаготовительное и лесопильное производство занимаются непосредственно производственной деятельностью предприятия и осуществляют заготовку основного и дополнительного сырья.

Линейно-функциональная организация позволяет осуществлять централизованный контроль всех сфер деятельности компании. Вся информация стекается к небольшому кругу лиц, что позволяет быстро реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, принимать оперативно и своевременно управленческие решения, исполнять и контролировать их. Промежуточные звенья, через которые проходит управленческая информация отсутствуют, что обеспечивает скорость выполнения принятых решений. Такая организация управления начинает тормозить по мере развития и расширения номенклатур продукции, внешних и внутренних связей. В текущем периоде развития компании данный вид организации управления пока позволяет выполнять стоящие перед предприятием цели и задачи [21].

Основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия N представлены в таблице 2.1 [22].

Таблица 2.1 – Финансово-экономические показатели предприятия N за 2019-2021 г.г.

| Показатели  | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------|------|------|
| Выручка, млрд. руб.   | 9158 | 6593 | 8105 |
| Себестоимость продаж, млн. руб.                             | 4801 | 5807 | 3831 |
| Чистая прибыль, млн. руб.                                   | 250  | 112  | 383  |
| Рентабельность продаж, % (прибыль от продаж в каждом рубле) | 1,7  | 10,1 | 9,5  |
| Рентабельность собственного капитала, %                     | 22   | 8    | 24   |
| Рентабельность активов, %                                   | 2,6  | 3,5  | 5,8  |

На рисунке 2.5 показаны динамики изменения выручки, валовой и чистой прибыли за 2020-2021 г.г. предприятия N.

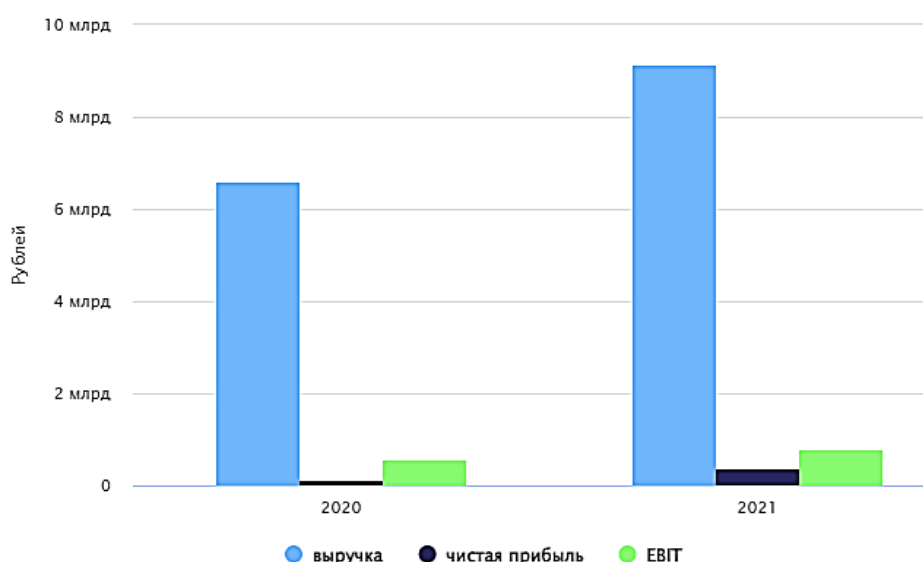


Рисунок 2.5 – Изменение выручки, чистой прибыли и валовой прибыли (ЕВІТ) в 2020-2021 г.г. [20]

Структура активов организации на 31 декабря 2021 г. характеризуется примерно равным соотношением внеоборотных средств и текущих активов (54,2% и 45,8% соответственно). Активы организации в течение анализируемого периода изменились несущественно, на +5,2%. Рост собственного капитала увеличился на 26,5%, что свидетельствует о

положительном изменении. На диаграмме рисунка 2.6 представлена структура активов организации на 31 декабря 2021 г. [20].

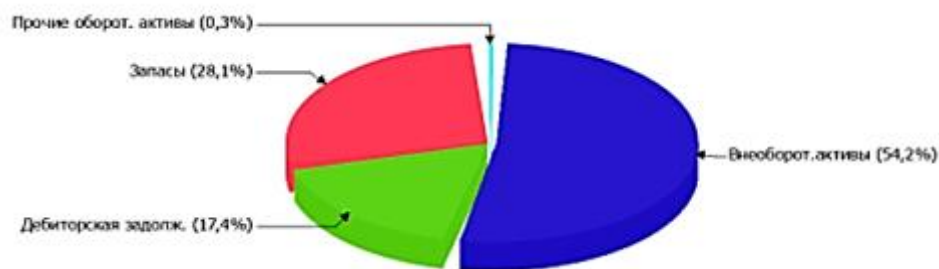


Рисунок 2.6 – Структура активов организации на 31 декабря 2021 г.

Финансовое состояние предприятия N оценивается как нормальное.

Показатели по оплате труда и изменении численности представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели фонда оплаты труда за 2019-2021 г.г.

| Показатели                                 | 2021   | 2020   | 2019   |
|--|--------|--------|--------|
| Количество работников, человек             | 1560   | 1380   | 1405   |
| ФОТ, тыс. рублей                           | 727081 | 641152 | 523587 |
| Средняя заработная плата, тыс. рублей/мес. | 38,84  | 38,72  | 31,05  |

В результате доступной для анализа информации выделены сильные и слабые стороны внутренней среды организации. Анализ представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Сильные и слабые стороны предприятия N

| Сильные стороны  | Слабые стороны  |
|--|---|
| Имеется четкий стратегический план развития компании             | Невысокий уровень квалификации рабочих кадрами в основном производстве                                  |
| Освоены новые производства ДСП и ЛДСП                            | Требуется постоянная система обучения и подготовки рабочих кадров для лесоперерабатывающего предприятия |
| Разработаны и выпускаются новые декоры с новым цветовым дизайном | Травмоопасное производство  |
| Расширяется номенклатура продукции                               | Специфические условия трудовой деятельности   |
| Имеется собственный корпоративный автопарк, включая спецтехнику  | Невысокий уровень оплаты труда  |
| Расширенный социальный пакет для всех рабочих                    | Двухсменный график работы   |

### Продолжение таблицы 2.3

|  |  |
|--|--|
| Стабильное руководство, существует закрытая ротация кадров               | Продукция предприятия требует специальной упаковки |
| Наличие системы мотивации и стимулирования работников                    | Длительный 10-фазный цикл производства             |
| Система добровольной сертификации продукции                              | Сложное финансовое состояние из-за пандемии        |
| Низкая текучесть кадров, 5-6% в год<br>Средний возраст работников 48 лет | Нехватка качественного сырья для производства      |

Рассмотрим угрозы и возможности внешней среды предприятия N (таблица 2.4). Внешняя среда организации отличается высокой изменчивостью, подвижностью, иногда неопределенностью, а значит, увеличиваются риски. Продукция предприятия востребована на российском и зарубежном рынке. Имеет хорошую репутацию и гарантии качества. Предприятие ежегодно принимает участие в международной выставке в г. Екатеринбурге, чтобы не только демонстрировать новую продукцию, но и заключать долгосрочные договоры на поставку заинтересовавшимся партнерам.

Таблица 2.4 – Анализ внешней среды предприятия N

| Угрозы и риски   | Возможности  |
|--|--|
| Поставки за рубеж ограничены   | Расширение популярности организации и рынка сбыта благодаря участию в международной выставке |
| Логистический путь: наземный, морской                                    | Развитие системы сотрудничества со странами Ближнего Зарубежья и странами Востока            |
| Ограничения отгрузки продукции по весу, не более 20 футов [19]           | Сотрудничество с образовательными учреждениями с целью подготовки рабочих кадров             |
| Зависимость от условий и графика РЖД                                     | Наличие собственных 2 организаций по лесозаготовке [19]                                      |
| Отгрузка продукции только после 70% предоплаты [19]                      | Наличие государственной поддержки лесной отрасли   |
| Низкий престиж рабочих профессий в лесной и лесоперерабатывающей отрасли | Рынок трудовых ресурсов находится рядом с основным производством                             |
| Могут возникнуть сложности с обслуживанием немецкого оборудования        | Высокий спрос на продукцию организации   |

В результате знакомства с предприятием и проведения экономико-управленческого анализа можно сделать вывод, что несмотря на

нестабильную ситуацию в стране и в мире, компания имеет хорошие перспективы развития. Предприятие работает на современном техническом парке, имеет квалифицированную инженерно-техническую службу. Спрос на продукцию предприятия высокий. Руководство компании умеет мобилизовать трудовой коллектив на выполнение поставленных задач.

## 2.2 Анализ системы обучения персонала на предприятии

Эффективность деятельности компании в большей степени зависит от качественного и количественного обеспечения рабочими кадрами. Правильная организация работы с персоналом создает устойчивый фундамент для развития предприятия. Профессионализм рабочих, их квалификация, правильная организация трудовых условий – все это предопределяет качество выпускаемой продукции и повышает мотивацию труда.

В настоящее время на предприятии N трудится 1560 человек, из них 80% рабочих (1248 человек) [20]. Структура персонала представлена в таблице 2.5 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.5 – Структура персонала предприятия N в 2021 г.

| Персонал                | Кол-во | %    | Образование, % |               |         |
|-------------------------|--------|------|----------------|---------------|---------|
|                         |        |      | высшее         | среднее проф. | среднее |
| Всего                   | 1560   | 100  |                |               |         |
| АУП                     | 110    | 7,1  | 100            | 0             | 0       |
| ИТР                     | 137    | 8,8  | 85             | 15            | 0       |
| Технические специалисты | 65     | 4,2  | 20             | 70            | 10      |
| Рабочие                 | 1248   | 80,0 | 15             | 60            | 25      |

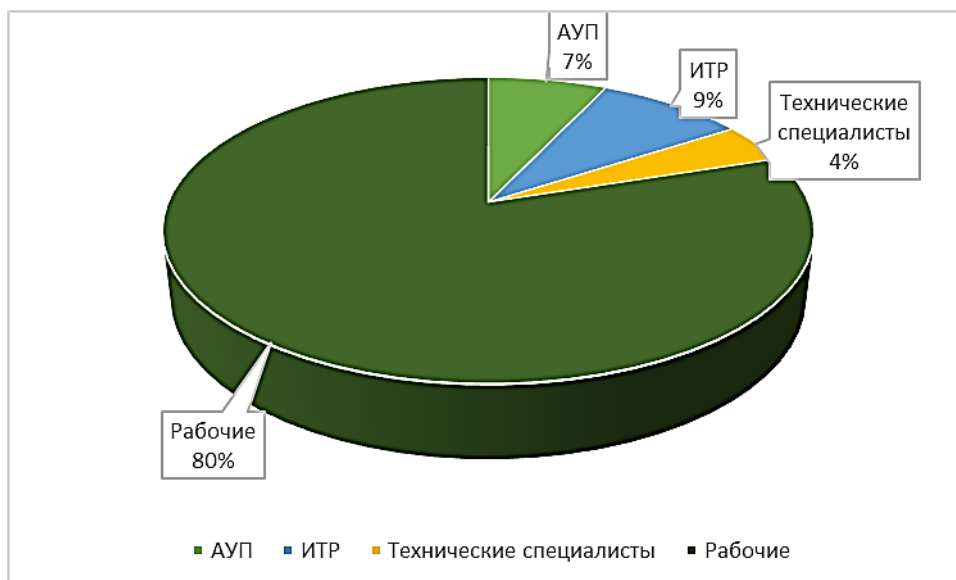


Рисунок 2.7 – Структура персонала предприятия N  
(сокращения: АУП – административно-управленческий персонал, ИТР – инженерно-технические работники)

Одним из основных направлений работы с персоналом является повышение квалификации и переобучение рабочих смежным профессиям. Это позволит, при необходимости, обеспечить взаимозаменяемость рабочих.

В таблице 2.6 представлена информация распределения рабочих по стажу на 01.01.2021 г.

Таблица 2.6 – Анализ рабочих по показателю стажа

| Стаж работы, лет    | кол-во | %   |
|---------------------|--------|-----|
| молодые специалисты | 14     | 1,1 |
| до 5                | 571    | 46  |
| от 6 до 10          | 140    | 11  |
| от 11 до 15         | 362    | 29  |
| от 16 до 20         | 116    | 9   |
| более 20            | 45     | 4   |
| Всего               | 1248   | 100 |

На рисунке 2.8 представлена информация о рабочих по стажу работы на предприятии N. 46% рабочих имеют стаж на предприятии до 5 лет, что говорит об актуальности инвестиций в обучение персонала.



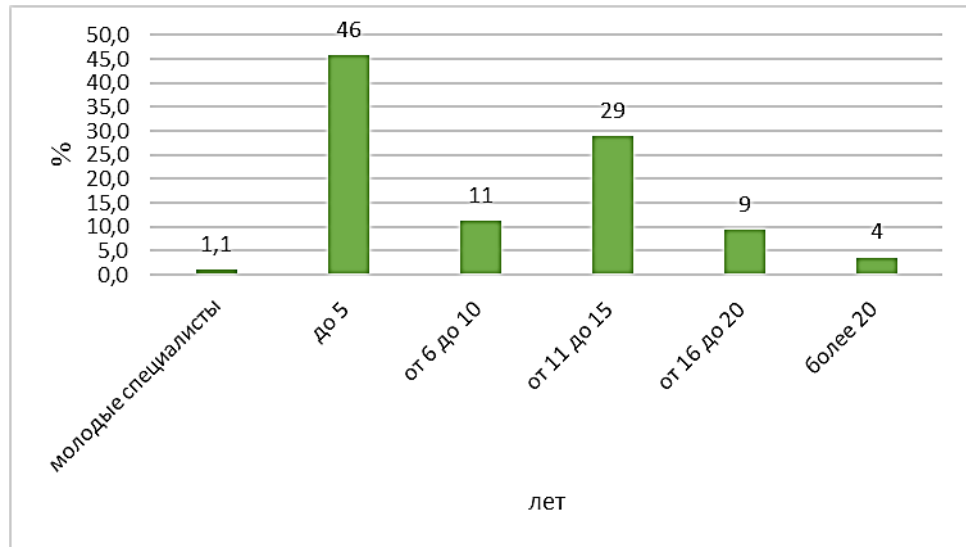


Рисунок 2.8 – Анализ стажа рабочих на 01.01.2021 г.  
на предприятии N

Особое внимание также требуется уделить молодым специалистам, пришедших из ВУЗов, техникумов и колледжей, а также тех, кто работал на других производствах. И возможно, что именно этой категории персонала потребуется наставничество и дополнительное обучение на рабочем месте.

Цель обучение и переобучения, повышения квалификации рабочих предприятия N: формирование штата высококвалифицированных рабочих, способных работать в условиях изменения рынка, готовых быстро осваивать новую технику и новые технологии, заинтересованных в развитии собственного экономического мышления.

За 2021 год прошло обучение в учебных заведениях города Томска 331 человек. На базе высших учебных заведений 7 человек, на базе средних профессиональных заведений 163 человека. Стажировку через наставничество прошло 15 человек. Средний возраст прошедших обучение и переподготовку рабочих составил 45 лет (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Система обучения рабочих на предприятии N

| Виды обучений рабочих в организации   | Чел.       | %         |
|---|------------|-----------|
| Всего прошло обучений   | 331        | 100       |
| <b>С отрывом от производства:</b>   | <b>281</b> | <b>85</b> |
| Очное, на базе ВУЗа   | 7          | 2         |
| Очное, на базе образовательной организации среднего профессионального         | 163        | 49        |
| - Очное с частичным дистанционным обучением                                   | 6          | 2         |
| - переобучение (переподготовка) с целью повышения квалификации                | 35         | 11        |
| - обучение с целью приобретение смежной специальности                         | 70         | 21        |
| <b>Обучение без отрыва от производства:</b>                                   | <b>50</b>  | <b>15</b> |
| Онлайн обучение по охране труда (первичное, повторное, внеочередное, целевое) | 25         | 8         |
| Стажировка через наставничество   | 15         | 5         |
| Адаптация на рабочем месте и стажировка молодого специалиста                  | 10         | 3         |

На рисунке 2.9 представлена распределенность по программам обучения с отрывом от производства. Предприятие N сотрудничает с высшими учебными заведениями: Томским государственным архитектурно-строительным университетом и Национальным исследовательским Томским политехническим университетом. А также с учебными заведениями среднего профессионального образования г. Томска: лесотехническим техникумом, аграрным колледжем и экономико-промышленным колледжем.

В настоящее время выстраиваются долгосрочные отношения с целью формирования совместных программ обучения в рамках Федерального проекта «Содействие занятости» Национального проекта «Демография».

Ежегодно в штат организации принимаются молодые специалисты, выпускники ВУЗов, колледжей и техникумов. К каждому молодому работнику прикрепляется наставник, который оказывает помощь и поддержку в течение трех лет. Это ускоряет процесс адаптации и вхождение молодого специалиста в профессию.

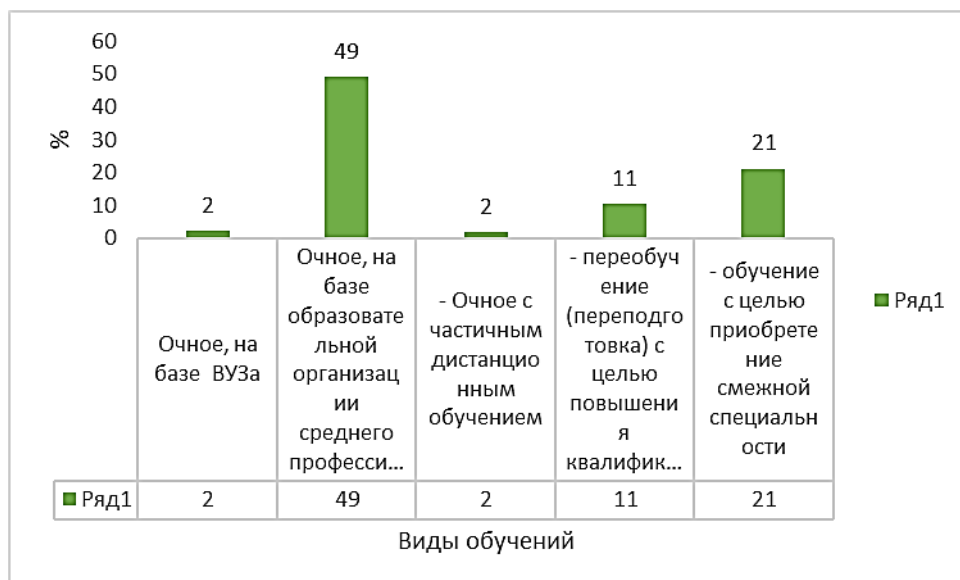


Рисунок 2.9 – Виды обучений с отрывом от производства на 01.01.2022 г.

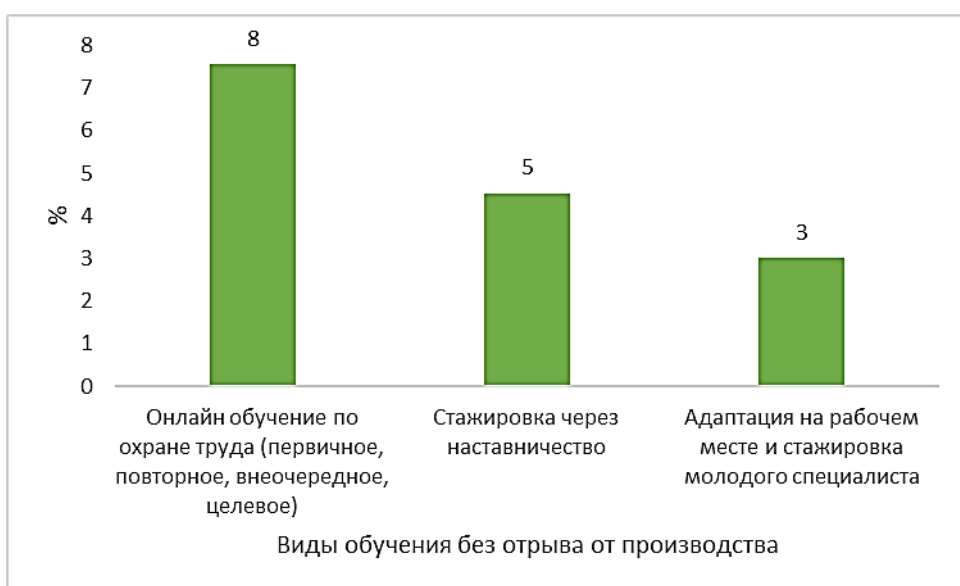


Рисунок 2.10 – Виды обучений без отрыва от производства на 01.01.2022 г.

Порядок организации и направление на обучения следующий.

1 Этап – Сбор информации о необходимости обучения от руководителей подразделений основного производства. Процесс направления рабочего на обучение начинается с оформления документа-основания – заявка на обучение.

2 Этап – Оформляется соглашение об обучении с работников. Если направляется работник на необязательное обучение за счет работодателя, то заключается соглашение с работником по обоюдному согласию. Это делается для того, чтобы обязать работника отработать у обучившего его работодателя определенный срок после завершения обучения. Если работник не выполнит свою обязанность по отработке, то с него взыскивается полная или частичная стоимость обучения.

В случае профессиональной переподготовки работника или повышения квалификации в образовательном учреждении согласно статье 198 Трудового Кодекса составляется ученический договор или дополнительное соглашение к трудовому договору. В приложении А представлено дополнительное соглашение к трудовому договору.

3 Этап – Издаётся приказ о направлении работника на обучение.

С приказом работник знакомится, ставит визу, копия передается в бухгалтерию. На основании приказа в таблицу учета рабочего времени вносится информация. Время обучения, на которое работник отправлен, отмечается в таблице учета времени кодировкой «ПК» или «07». Согласно статье 187 Трудового кодекса, эти дни оплачиваются исходя из средней заработной платы работника [11].

Программа обучения и переобучения формируется исходя из потребностей предприятия, конкретного структурного подразделения. Окончательный вариант программы составляется отделом кадров, согласуется с главным инженером и утверждается руководителем.

Обучение в стенах сторонних образовательных организацией осуществляется преподавателями, работающими в них. Обучение и процесс стажировки рабочих в рамках предприятия проводят ведущие специалисты, квалифицированные рабочие, наставники, специалисты, приглашенные из других организаций.

Переподготовка и обучение рабочих на предприятии N проводится по следующим специальностям:

- сливщик-разливщик;
- монтер пути;
- зуборезчик;
- кузнец на молотах и прессах;
- слесарь-ремонтник;
- слесарь аварийно-восстановительных работ и другие.

#### 4 Этап – Оценка эффективности обучения и переобучения персонала.

На четвертом этапе проводится оценка инвестиционных вложений в развитие персонала и отдача от обучения. Затраты на обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Смотрится насколько вырос профессиональный уровень компетенций рабочих, расширился их кругозор в рамках освоения профессии и оценивается готовность к самостоятельной деятельности.

Все программы состоят из теоретического блока (объем часов не более 30%) и практической части. Учет посещения занятий ведется в специальном журнале преподавателя. По завершению обучения обучающийся сдает квалификационную работу, соответствующую специализации и квалификации.

Продолжительность обучения зависит от цели обучения и объема часов. В среднем обучение без отрыва от производства длится 1 – 5 месяцев, исключение составляют молодые специалисты. Продолжительность обучения с отрывом от производства длится от 1 месяца до 2,5 месяцев.

По окончании обучения выдается удостоверение государственного образца, или образца, установленного в организации.

Если обучение проходило в организации, то формируется цеховая или заводская комиссия. Заводская комиссия проводит аттестацию рабочих и присваивает с 4 по 6 разряды, цеховая комиссия присваивает с 1 по 3 разряды.

Приказ о присвоении разрядов и вторых профессий готовит отдел кадров предприятия. Работнику выдается удостоверение о присвоении разряда и делается соответствующая запись в трудовую книжку [11].

Таким образом, предприятие имеет четкую выстроенную систему обучения персонала. Для реализации задач в области развития и обучения персонала компания опирается не только на внутренние ресурсы, но и на внешние, преимущественно партнерские организации – учреждения среднего профессионального и высшего профессионального образования.

### **2.3 Оценка результативности и эффективности системы обучения персонала предприятия**

Одним из важных этапов создания системы обучения персонала является оценка результативности и эффективности обучения, переобучения с целью повышения квалификации рабочих кадров. В результате оценки формируется две группы показателей количественных и качественных. Показатели отражены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Количественные и качественные показатели результатов обучения

| Оценочные показатели обучения                          |   |
|--|---|
| Количественные   | Качественные  |
| Количество рабочих, прошедших обучение                 | Формирование новых и закрепление старых профессиональных компетенций            |
| Объем инвестиций в обучение                            | Освоение новой техники и новых технологий                                       |
| Количество используемых форм и партнерских организаций | Возможность провести корреляцию между обучением и производственными параметрами |
| Рост финансово-экономических показателей               | Повышение уровня человеческого потенциала персонала среди рабочих кадров        |

На предприятии N используются для оценки эффективности обучения и переобучения рабочих кадров следующие показатели.

Оцениваются:

1. Организация учебного процесса, логичность и четкость программы, наличие системы оценки входных и выходных показателей, виды форм обучения.

2. Наличие обратной связи не только с обучающимися, но и структурными подразделениями, где работают рабочие после прохождения программы.

3. Оценка экономической эффективности обучения, соотношение затрат и качества приобретенных знаний и навыков, а также рост показателей производства.

4. Общее количество обученных.

В таблице 2.9 систематизированы процессы и раскрыты реализуемые функции обучения.

Таблица 2.9 – Соответствие оценивания процессов и функций в системе обучения рабочих предприятия N

| Оцениваемый процесс   | Реализация функций   |
|---|--|
| Учебный процесс   | Управление образовательной системой  |
| Учебно-методическая работа  | Создание учебно-методического комплекса с применением современных форм обучения, имитационных моделей и пр.                                      |
| Формирование команды преподавателей   | Подбор группы преподавателей с учетом их профессиональных компетенций в лесной отрасли, что повышает отдачу и увеличивает эффективность обучения |
| Трансляция корпоративной культуры, специфики лесозаготовительной отрасли                        | Психологическая и моральная подготовка рабочих к работе в определенных условиях  |
| Управление вниманием обучающихся рабочих  | Развитие познавательных процессов, мышления, внимания с целью глубокого погружения в осваиваемую область знаний и навыков                        |
| Создание системы обратной связи от обучающихся, организации и структурных подразделений рабочих | Управление качеством согласования, при необходимости проведение корректирующим мероприятий   |

Для оценки эффективности системы обучения персонала предложено применить два методики [23]:

Первая – методика Дональда Киркпатрика – предложена формула для описания цикла обучения: реакция – обучение – поведение – результаты. Отмечено, что каждый уровень важен и влияет на следующий за ним.

Вторая – методика Джека Филипса – позволяет считать экономическую эффективность как «возврат на инвестиции в человеческий капитал». Расчет делается по формуле:

$$ROI = [(Доход от обучения - Затраты обучения) / Затраты обучения] \times 100\%. \quad (2.1)$$

Д. Филипс рассматривает показатель «ROI» как показатель оценки возврата вложенных средств и индикатор эффективности инвестиций. Смысл этого показателя заключается в том, что измеряются затраты на обучение и выгоды от него. Такое сравнение позволяет сделать вывод об эффективности обучения для компании.

В процессе прохождения преддипломной практики были проведены исследования. В репрезентативную группы были включены рабочие, прошедшие обучение в 2021 г.: 331 человек (281 чел. с отрывом от производства, 50 чел. без отрыва от производства). На рисунке 2.11 показана сущность оценки по модели Киркпатрика.



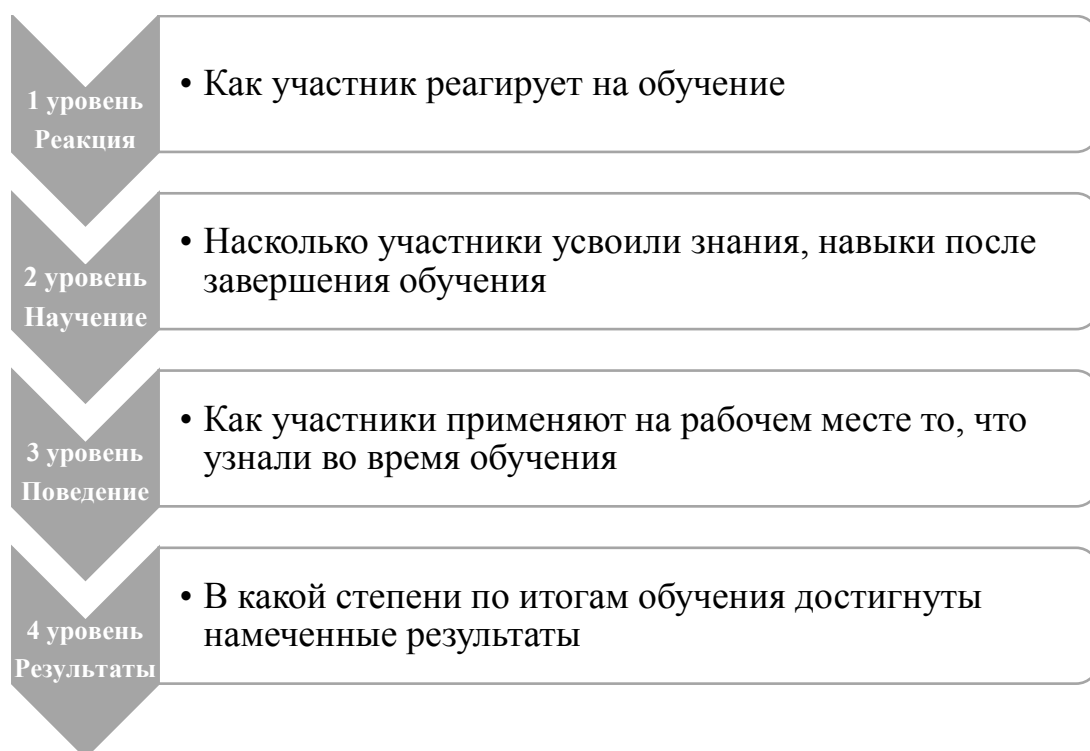


Рисунок 2.11 – Модель оценки обучения Киркпатрика, применяемая на предприятии N [23]

Для оценки каждого уровня составлено 13 вопросов. Участникам обучения предложено оценить по 5-балльной шкале удовлетворенность процессом прохождения и результатами. Анкета приведена в приложении Б. Таблица с результатами исследования представлена в приложении В. Оценка участниками эффективности обучения представлена на рисунке 2.12.

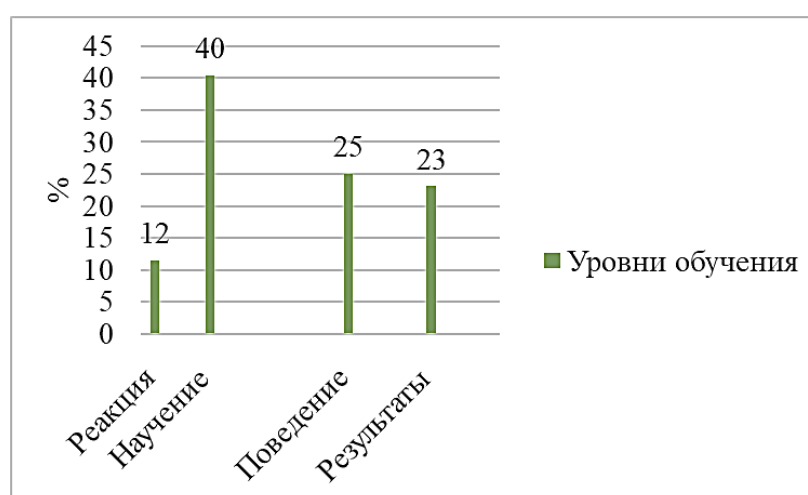


Рисунок 2.12 – Диаграмма оценки уровня обучения по модели Киркпатрика

На основе доступной информации и по формуле 2.1 покажем взаимосвязь с основными экономическими показателями организации. Расчеты представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Взаимосвязь инвестиций в обучение рабочих с производительностью труда и валовой прибылью за 2019-2021 г.г.

| Показатели   | Расчет       | 2019    | 2020     | 2021    | Изменение, абсол. и относ. |           |       |       |
|--|--------------|---------|----------|---------|----------------------------|-----------|-------|-------|
|  |              |         |          |         | 20-19                      | 21-20     | 20/19 | 21/20 |
| 1  | 2            | 3       | 4        | 5       | 6                          | 7         | 8     | 9     |
| Выручка, млн.руб.                                  | из отчета    | 9158000 | 6593000  | 8105000 | -2565000                   | 1512000   | 0,72  | 1,23  |
| Себестоимость, млн.руб.                            | из отчета    | 4801    | 5807     | 3831    | 1006                       | -1976     | 1,21  | 0,66  |
| Количество обученных рабочих, чел.                 | отдел кадров | 273     | 102      | 331     | -171                       | 229       | 0,37  | 3,25  |
| Всего работников на предприятии, чел.              | отдел кадров | 1350    | 1200     | 1560    | -150                       | 360       | 0,89  | 1,30  |
| Производительность труда, млн.руб.                 |              | 6783,70 | 5494,17  | 5195,51 | -1289,54                   | -298,65   | 0,81  | 0,95  |
| Валовая прибыль, млн.руб.                          | стр.3-стр.4  | 9153199 | 6587193  | 8101169 | -2566006                   | 1513976   | 0,72  | 1,23  |
| Средняя стоимость обучения на 1 рабочего, тыс.руб. | по договору  | 3,5     | 4        | 5,5     | 0,5                        | 1,5       | 1,14  | 1,38  |
| Инвестиции на обучение рабочих, тыс.руб.           | стр.5хстр.9  | 955,50  | 408      | 1820,5  | -547,5                     | 1412,5    | 0,43  | 4,46  |
| Значение коэф. ROI, %                              | форм.2.1     | 9578,49 | 16144,08 | 4448,97 | 6565,59                    | -11695,11 | 1,69  | 0,28  |

Из таблицы 2.10 видно, что себестоимость производимой продукции снижается в 2020 г. на 38%, производительность труда упала на 19%. Расчет коэффициента «возврата на инвестиции в человеческий капитал» (по Филипсу) в 2019 г. – 9578%, а 2020 г. составил 16144%, в 2021 г. 4449%. Он показывает какова отдача инвестиций в обучение рабочих на 1 вложенный рубль. В данной организации она составляет более тысячи процентов. Это свидетельствует о том, что, затратив определенную сумму на обучение и развитие своих рабочих предприятие N получило доход намного больше затраченных средств. Отрицательное значение показывает, что от инвестиций в человеческий капитал отдачи не произошло. Как правило, отдача от обучения рабочих наступает годом позже, т.е. показатели 2020 г. связаны с вложениями в обучение в 2019 г. и так далее.

Произведем оценку эффективности системы обучения персонала бипараметрическим методом, предложенным Мак Ги. Здесь рассматриваются результативность и эффективность обучения, а также вводится понятие производительность обучения [29].

Экономический эффект (Е) от мероприятия по обучению персонала, вызвавшего изменение стоимости единицы производимой продукции можно определить:

$$E = C_0 - C_t - C_{\text{обучения}}, \quad (2.2)$$

где  $C_0$  – стоимость единицы производимой продукции до обучения, ден. ед.;

$C_t$  – стоимость единицы, производимой после обучения, ден. ед.;

$C_{\text{обучения}}$  – стоимость обучения, ден. ед.

Рассчитаем Е по формуле 2.2:

$E_{2020} = C_{2019} - C_{2020} - I_{\text{обуч.}2019} = 6443130 - 5807270 - 995,5 = 634865$   
тыс. руб.

$$E_{2021} = C_{2020} - C_{2021} - I_{\text{обуч.}2020} = 5807270 - 8104640 - 408 = \\ = -580803 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет экономического эффекта от обучения представлен в таблице 2.11. Если  $E \geq 0$ , то успех был достигнут.

Показатель дает противоречивые результаты. Существующие методики оценки эффективности инвестиций в обучение персонала требуют дальнейшей проработки. Как показали наши расчеты, сложность практической реализации существующих методик оценки связана с проблемой определения эффекта (дохода) от обучения. Расчет показал, что выручку как доход использовать некорректно, так как она зависит от продаж и рыночных факторов. И уровень квалификации персонала не всегда определяет динамику выручки предприятия. Некорректно также устанавливать взаимосвязь между изменением себестоимости продукта и инвестициями в обучение рабочих, так как они зависят от большого количества внутренних (затраты на упаковку и технологию продаж, циклов, брака) и внутренних (логистических затрат, рекламы самого продукта).

Таблица 2.11 – Расчет бипараметрическим методом (автор Мак Ги) чистого эффекта от обучения

| Показатели                             | 2019    | 2020    | 2021    | Абсол.отклон. |         | Относит.отклон. |       |
|--|---------|---------|---------|---------------|---------|-----------------|-------|
|  |         |         |         | 20-19         | 21-20   | 20/19           | 21/20 |
| Выручка от продаж, тыс. руб.           | 6659010 | 6593390 | 9158030 | -65620        | 2564640 | 0,99            | 1,39  |
| Объем пр-ва ДСП, млн. М2 в год         | 16,52   | 17,36   | 36,25   | 0,84          | 18,89   | 1,05            | 2,09  |
| Объем пр-ва ЛДСП, млн. М2 в год        | 14,2    | 15,78   | 34      | 1,58          | 18,22   | 1,11            | 2,15  |
| Себестоимость продаж, тыс.руб.         | 6443130 | 5807270 | 8104640 | -635860       | 2297370 | 0,90            | 1,40  |
| Прибыль(убыток) от продаж, тыс.руб.    | 114461  | 663087  | 868403  | 548626        | 205316  | 5,79            | 1,31  |
| Валовая прибыль(убыток), тыс.руб.      | 215877  | 786119  | 1053390 | 570242        | 267271  | 3,64            | 1,34  |
| Объем инвестиций в обучение, тыс.руб.  | 995,5   | 408     | 1820,5  | -587,5        | 1412,5  | 0,41            | 4,46  |
| С, Чистый эффект от обучения, тыс.руб. |         | 634865  | -580803 |               |         |                 |       |

Эффективность вложений в обучение рабочих обусловлена большой группой факторов: длительностью и стоимостью обучения, производственным циклом, периодом адаптации рабочих на новом рабочем месте, периодом освоения новых технологий, наличием поддержки со стороны наставников и руководителей, перегрузкой и утомлением рабочих и пр. Поэтому учесть материальные и нематериальные выгоды от инвестиций в обучение рабочих очень сложно и проблематично. Однако, каждое предприятие может выбрать для себя наиболее важный показатель и при оценке сравнивать затраты на обучение и изменение выбранного показателя. И на основании этого сравнения делать выводы об эффективности обучения.

Таким образом, оценка эффективности инвестиций в обучение рабочих является технологией, позволяющей соотнести затратность обучения с его эффективностью. Грамотно проработанная модель оценки эффективности обучения позволяет обосновать значимость обучения в общей системе работы с рабочими, определить рациональность использования тех или иных методов обучения. Правильно построенная система обучения рабочих своевременно выявляет недочеты на разных этапах проведения обучения и позволяет скорректировать программы для дальнейшей успешной работы организации.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения рабочего персонала на предприятии N**

#### **3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала**

Лесоперерабатывающая отрасль для экономики Томской области является одним из приоритетных направлений. Сдерживающим фактором развития отрасли является дефицит высококвалифицированных кадров. Так как предприятие N представляет лесоперерабатывающий комплекс области, то эта проблема актуальна и для него. Поэтому создание эффективной системы обучения персонала для предприятия N является важной задачей и обеспечивает развитие не только компании, но и областной лесоперерабатывающей отрасли в целом.

Предложенные рекомендации и мероприятия сформулированы исходя из проблем самого предприятия и с учетом отраслевой специфики [24].

В результате проведенного исследования были сформулированы следующие проблемы, которые частично отражены в таблицах 2.3 и 2.4:

1 На предприятии не проводится регулярная оценка эффективности обучения рабочего персонала.

2 Отсутствует система непрерывного образования для рабочих.

3 Предприятие не проводит профориентационную работу среди молодежи с целью повышения престижа рабочих профессий для лесоперерабатывающей отрасли.

4 В организации вопросами организации обучения, переподготовки и повышения квалификации занимается специалист отдела кадров. В организационной структуре не предусмотрена служба, занимающаяся развитием и обучением персонала.

Несмотря на то, что в области имеется несколько профильных учебных заведений среднего профессионального уровня, проблема

подготовки квалифицированных рабочих не решена полностью. Это обусловлено следующими факторами: низким престижем рабочих профессий лесоперерабатывающих предприятий, невысоким уровнем оплаты труда, сложными условиями труда, травмоопасностью производства, недостаточной государственной поддержкой государства, отсутствием реальных интересных перспектив развития для рабочего персонала и другими.

Планируется, что предложенные мероприятия будут затрагивать три уровня воздействия:

1 уровень – профессиональный – развитие профессионального престижа рабочих специальностей через инновационные формы обучения и непрерывное обучение, показ значимости отрасли для области и страны.

2 уровень – мотивационный – позволит усилить интерес рабочих и создаст стимул для разностороннего личностного и профессионального развития; участие персонала в решении масштабных задач в сфере экологии и сохранении лесных зон в стране, а также внедрение новых технологий в производство.

3 уровень – организационный – расширение сотрудничества и создание коллабораций для участия в различных социально-значимых проектах; развитие корпоративной культуры и атмосферы поддержки для молодых рабочих и молодых специалистов.

Обучение персонала строится на основе нормативной правовой базы, которая представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Нормативно-правовая база обучения персонала предприятия N и имеющиеся внешние договоры о сотрудничестве

| Нормативный акт  | Характеристика   |
|--|--|
| Конституция РФ, статья 43, пункт 1                               | Каждый имеет право на образование                                |
| Устав предприятия N от 16.05.2008                                | Определяет цели и задачи организации, а также стратегию развития |
| Стратегия развития лесоперерабатывающего комплекса РФ до 2030 г. | Определяет задачи в области кадровой политики                    |

Продолжение таблицы 3.1

|  |   |
|--|---|
| Закон «Об образовании РФ», статья 73, пункты 1-6   | Профессиональное обучение направлено на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификации по профессии рабочего, должности служащего и присвоение им квалификационных разрядов |
| Договор о сотрудничестве ПАО «Сбербанк», отдел «Сбербанк инвестиции»                       | Планирует инвестировать 15 млрд руб. в развитие предприятия N   |
| Договор о сотрудничестве с Департаментом по труду и занятости томской области              | Возможность организации обучения краткосрочных курсов по рабочим направлениям с дальнейшим трудоустройством   |
| Договор с образовательными учреждениями, осуществляющими подготовку по профилю предприятия | Принятие студентов на практику, с дальнейшим трудоустройством выпускников   |
| Соглашение о вступлении в Ассоциацию «ЛЕСТЕХ»  | Создание совместных проектов, участие в конференциях, принятие решений с целью развития лесной и лесоперерабатывающей отраслей  |
| Договор с Департаментом общего образования   | Привлечение к сотрудничеству школы, лицеи и гимназии  |
| Департамент лесного хозяйства  | Возможность реализации экологических проектов совместно со школьниками и студентами   |
| Институт промышленной безопасности, охраны труда и социального партнерства                 | Возможность оказывать помощь предприятию в реализации требований «Правил по охране труда в лесозаготовительном, деревообрабатывающих производствах и при проведении лесохозяйственных работ», проводить переподготовку рабочих  |
| Положение об аттестации рабочих профессий  | Определяет требования к профессиональным навыкам и очередность повышения квалификации   |
| Профессиональный стандарт  | Определяет требования к специалистам разного профиля  |

Согласно проведенному исследованию на базе предприятия N среди рабочих, прошедших обучение с отрывом и без отрыва от производства, представленного в разделе 2.3, отмечены следующие факты.

Респондентам было предложено ответить на вопросы и оценить удовлетворенность по пятибалльной шкале. Анкета размещена в приложении Б.

На рисунке 3.1 видно, что содержание обучения без отрыва от производства оценивается выше, чем с отрывом. Вероятно, это связано с тем, что в рамках производственных условий обучение больше приближено к практике, имеется возможность сразу закрепить полученный навык.

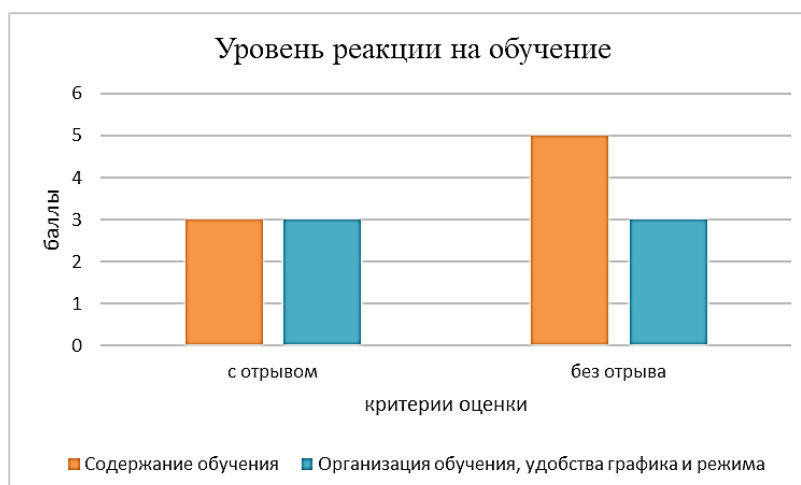


Рисунок 3.1 – Уровень реакции рабочих на обучение в зависимости от формы

Уровень оценки научения по критериям не однороден. Например, высоко оцениваются условия и методы обучения, преподавательский состав, у тех, кто обучался с отрывом от производства. Актуальность знаний и доступность понимания материала выше оценивается теми, кто обучался без отрыва от производства (рисунок 3.2).



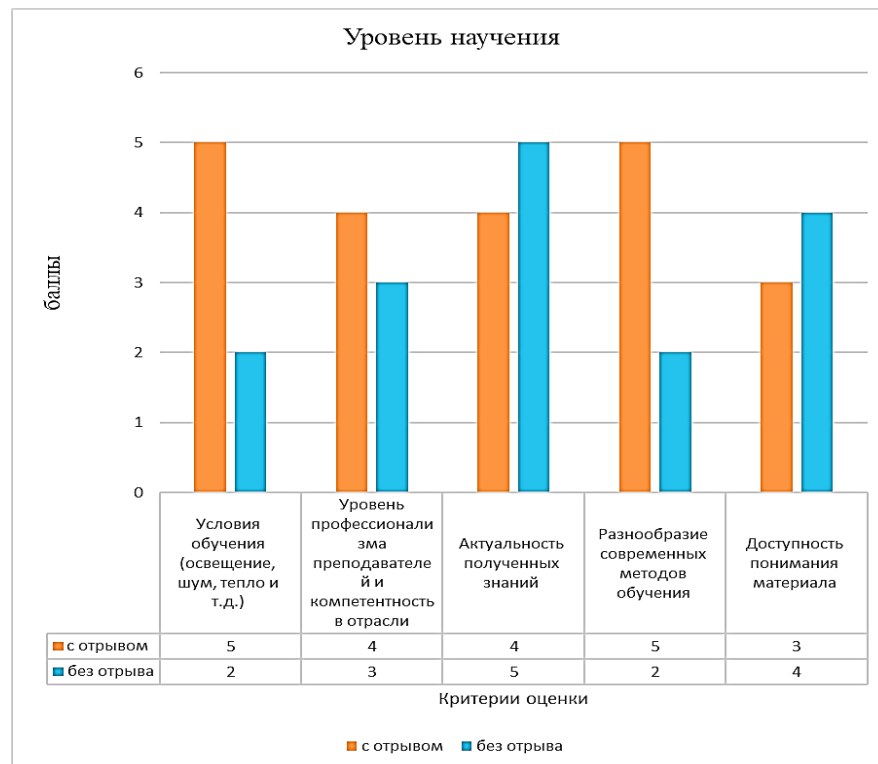


Рисунок 3.2 – Уровень научения в зависимости от формы

На рисунке 3.3 показана поведенческая оценка респондентов. Методические материалы и раздаточный материал для личного пользования оценивается выше при обучении с отрывом от производства. Фактическое содержание программы, по мнению обучающихся, оказалось с небольшим отклонением. Однако в целом, новизна полученной информации оценена одинаково высоко, на 5 баллов.

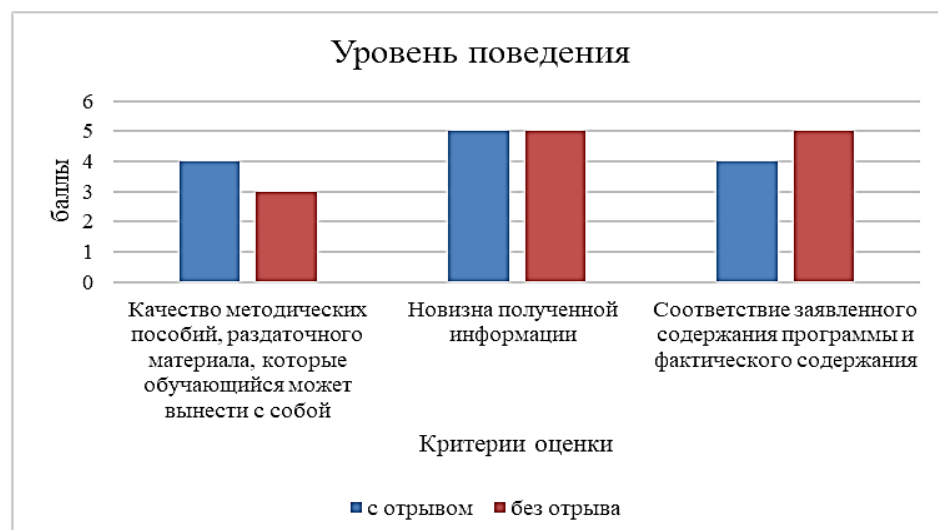


Рисунок 3.3 – Оценка уровня поведения в зависимости от формы обучения

На рисунке 3.4 отражены результаты в целом. Отмечено, что обучение с отрывом от производства носит высоко развивающий характер, развивает способность к обучению и, в целом, соответствует ожиданиям слушателей. Рабочие, прошедшие обучение в условиях реального производства и рабочего места, готовы к применению своих навыков быстрее. Персоналу, обученному с отрывом от производства, требуется дополнительное время на адаптацию полученных знаний.

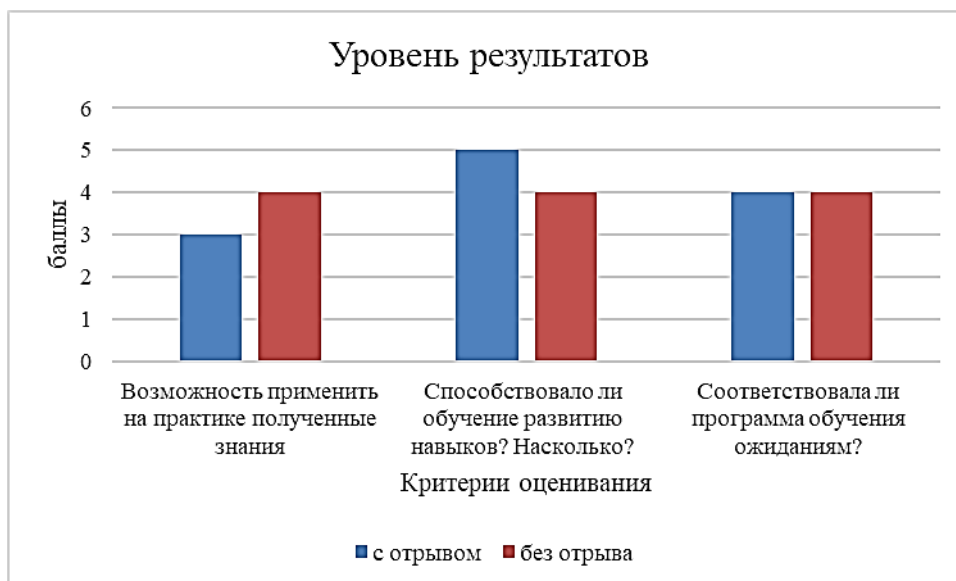


Рисунок 3.4 – Уровень результатов обучения

За исследуемый период времени с 2019-2021 г.г. предприятие N сотрудничало с институтом «Промышленной безопасности, охраны труда и социального партнерства» Томской области (ПБ ОТСП). Предприятию была оказана помощь в подготовке рабочих по профессиям лесопромышленного комплекса. Информация представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Обучение персонала предприятия N в 2021 г.г. на базе института «ПБ ОТСП»

| Профессии                                | Срок обучения, час. | Теорет. час. | Практич. час. | Стоимость, руб. |
|--|---------------------|--------------|---------------|-----------------|
| Вальщик леса 6 разряда                   | 160                 | 48           | 112           | 4500            |
| Оператор на автом.линиях                 | 248                 | 88           | 160           | 5500            |
| Оператор агрег.линий                     | 240                 | 88           | 152           | 5500            |
| Оператора манипулятора                   | 160                 | 48           | 112           | 5000            |
| Рамщик                                   | 320                 | 80           | 240           | 4200            |
| Становщик деревообр.станков              | 240                 | 88           | 152           | 6000            |
| Заточник деревообр.инструмента           | 240                 | 88           | 152           | 5500            |
| ИТОГО для 7 человек                      | 1608                | 528          | 1080          | 36200           |
| Средняя стоимость обучения на 1 человека | 230                 | 75           | 154           | 5171            |
| Средняя стоимость 1 часа обучения, руб.  |                     |              |               | 23              |
| Затраты на обучение 281 рабочих пред.    | 64550               |              |               | 1453171         |

Таким образом, средняя стоимость обучения за 1 час у внешних партнеров составила 23 рубля. Средняя стоимость обучения одного рабочего 5171 рублей.

За счет внутренних ресурсов без отрыва от производства через стажировку и адаптацию с помощью наставников в 2021 г. прошло 50 рабочих. Стоимость обучения для одного рабочего составила 2500 руб. Средняя продолжительность обучения 72 час. Информация представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет средней стоимости обучения на 1 рабочего без отрыва от производства в 2021 г. на предприятии N

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Количество, чел.               | 50     |
| Стоимость обучения, руб.       | 2500   |
| Количество часов               | 72     |
| Общая стоимость обучения, руб. | 125000 |
| Средняя стоимость час.         | 1736   |

Расчет показал, что средняя стоимость часа обучения при отрыве от производства составляет 23 руб., а без отрыва 1736 руб. Таким образом, предприятию выгоднее обучать своих рабочих с отрывом от производства.

Для того чтобы повысить эффективность системы обучения были разработаны мероприятия по решению проблем (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала

| Решаемые проблемы   | Мероприятия  | Ответственный  | Сроки   |
|---|--|--|---|
| 1 На предприятии не проводится регулярная оценка эффективности обучения рабочего персонала                      | 1 Изменить структуру управления, создать отдел по развитию персонала в прямом подчинении генеральному директору.<br>2 Опрос обучающихся после завершения обучения.<br>3 Разработать комплексный многокритериальный подход к оценке обучения с учетом приоритетов компании  | Специалист по развитию персонала                                 | 3 квартал 2022 г.<br><br>2 квартал 2022 г.<br><br>3 квартал 2022 г. |
| 2 Отсутствует система непрерывного образования для рабочих  | 1 Заключить договоры с образовательными организациями и центрами переподготовки<br>2 Создать собственный центр корпоративного обучения<br>3 Продолжить развивать институт наставничества на предприятии.   | Специалист по развитию персонала<br><br>Специалист отдела кадров | 3 квартал 2022 г.<br><br>3 квартал 2022 г.                          |
| 3 Предприятие не проводит профориентационную работу среди молодежи с целью повышения престижа рабочих профессий | 1 Заключить договор с образовательными организациями.<br>2 Проведение экскурсий на предприятие.<br>3 Совместный проект по экологии лесов «Посади дерево и дай ему свое имя!»<br>4 Создание комнаты по профориентации на базе предприятия.<br>5 Проведение конкурсов профмастерства среди рабочих, прошедших обучение в течение года. | Специалист по развитию персонала                                 | 4 квартал 2022 г.   |

С целью реализации мероприятий по совершенствованию системы обучения рабочих предлагается создать коллаборацию с партнерами – образовательными организациями, которые могут осуществлять подготовку специалистов для лесоперерабатывающей отрасли. Планируется привлечь несколько образовательных организаций и структур:

– ОГБПОУ «Томский лесотехнический техникум» – осуществляет подготовку для лесной и лесоперерабатывающей отрасли, имеет большой опыт в сфере профессионального образования молодежи; по заказу областных предприятий проводит обучение, переобучение и повышение квалификации специалистов.

– ОГБПОУ «Экономико-промышленный колледж» – осуществляет подготовки в сфере технических профессий для различных отраслей; организация имеет большой положительный опыт участие в проектах различного областного и всероссийского уровней; по заказу предприятий города Томска проводит переподготовку, обучение и повышение квалификации специалистов разных профилей.

– Институт промышленной безопасности, охраны труда и социального партнерства – по заказу предприятия N подготавливает специалистов для лесной и лесоперерабатывающей отраслей через краткосрочные курсы.

– Центр опережающей профессиональной подготовки для лесной отрасли – работает при организационной и финансовой поддержке Администрации Томской области и лично Губернатора. Центр принимает участие в формировании кластера лесной отрасли в Томской области.

– МАОУ Заозерная СОШ №16 г. Томска – средняя образовательная организация имеет собственный центр экологического образования, который давно признан на уровне области. Центром осуществляется большая работа среди учащихся, чтобы привить интерес к специалистам лесной отрасли, а также пропагандирует заботу о природе и окружающей среде.

– МАОУ СОШ №43 г. Томска – средняя образовательная организация имеет дополнительные программы в сфере экологии, ежегодно привлекает учащихся школы для участия в экологических конкурсах и проектах.

Предлагается для социальных партнеров – ОГБПОУ «Томский лесотехнический техникум», «Экономико-промышленный колледж», МАОУ Заозерная СОШ №16, МАОУ СОШ №43 г. Томска провести следующие экскурсии:

1 экскурсия «Знакомство с предприятием» – рассказ об истории, миссии, текущих целях и задачах, демонстрация новых технологий на лесоперерабатывающем производстве.

2 экскурсия «Умные роботы и искусственный интеллект на службе у предприятия»

3 экскурсия «Знакомство с технологией производства ЛДСП» – посещение нового завода предприятия N.

4 экскурсия – «Социальная ответственность предприятия» и социальные проекты – знакомство молодежи с социальными проектами и мероприятиями, направленными на заботу о своих работниках, об окружающей среде, а также знакомство с проблемой утилизации производства и восстановлением лесного ресурса и природы.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут сделать систему обучения рабочего персонала более эффективной. В предложенных мероприятиях внимание уделено развитию внутренних ресурсов компании, созданию собственного корпоративного центра обучения, развитию социального партнерства с ведущими компаниями отрасли, которые осуществляют подготовку и переподготовку специалистов для лесоперерабатывающего комплекса. Мероприятия также повысят мотивацию персонала к обучению, профессиональному и личностному развитию. Масштабность решаемых предприятием задач при параллельном инвестировании в образование промышленных рабочих будет способствовать созданию благоприятной социальной атмосфере в обществе, повышению уровня осознанности персонала.

### **3.2 Оценка эффективности рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала предприятия**

Стратегической задачей предприятия N является превращение компании в инновационное и экологически чистое предприятие. Поэтому,

программы обучения, переподготовки и повышения квалификации рабочих должны быть нацелены на завтрашний день. Значит, программы обучения рабочих должны носить опережающий характер. Конечно, решение текущих задач является важным делом. Но, если компания хочет стабильно развиваться, то опора должна делаться на молодежь. А молодые специалисты пойдут работать на те производства, где применяются современные информационные и цифровые технологии.

Инвестиции в обучение должны иметь четкие цели и задачи, основываться на реальных и перспективных потребностях предприятия, на понимании скорости отдачи. Рабочие, прошедшие обучение должны быть заинтересованы в повышении производительности труда, замотивированы на освоение новой техники и новых технологий. Правильная система поощрения рабочих за интерес к обучению и повышению уровня профессиональных компетенций может это поддержать и стимулировать.

Современные программы обучения должны использовать разнообразные формы, методы и методики, направленные не только на формирование профессиональных компетенций, но и разностороннее развитие личности.

Выстраивая систему обучения персонала важно оценивать соотношение инвестиций в обучение и изменение главных для компании количественных и качественных показателей.

От рабочего персонала, прошедших обучение, линейное руководство ожидает:

- выполнение сменных норм;
- способность грамотно и самостоятельно эксплуатировать, обслуживать рабочую технику и промышленные линии;
- рост производительности труда;
- отсутствие рекламаций на выпускаемую продукцию;
- отсутствие штрафов за нарушение технологии и правил охраны труда;

– готовность к освоению и внедрению в производство новых технологий;

– сформированное профессиональное самосознание и гордость, чувство причастности к значимому делу.

Предлагаемая комплексная многомерная модель оценки эффективности корпоративного обучения представлена на рисунке 3.5 и включает четыре направления (составлена автором):

1 направление – Оценка учебного процесса и других, сопровождающих его, входных и выходных параметров, включая содержание программы и ее восприятие обучающимися рабочими. Внедрение современных методов обучения, в том числе, применение обучающих роботов и прочего интерактивного оборудования, дистанционных форм обучения.

2 направление – Оценка обучения и связь системы обучения с другими уровнями управления предприятием, а также связь с экономическими показателями компании. Повышение производительности труда и эффективности производства обеспечат повышение оплаты труда, материальный и моральный рост удовлетворенности производственных рабочих.

3 направление – Формирование собственного корпоративного центра обучения рабочих в партнерстве с другими ведущими компаниями лесоперерабатывающего комплекса, с профильными образовательными организациями. Возможно создание виртуального и реального центра.

4 направление – Формирование активной профессиональной позиции обеспечит интерес и потребность развиваться в рамках выбранной профессии. По мере приобретения опыта появляется готовность делиться своими знания с молодыми специалистами и молодежью. Активная личностная и жизненная позиция рабочих будет создавать здоровые отношения внутри коллектива, формировать благоприятный социально-



психологический климат. Здоровая гражданская позиция будет проявляться в бережном отношении к лесным богатствам страны.

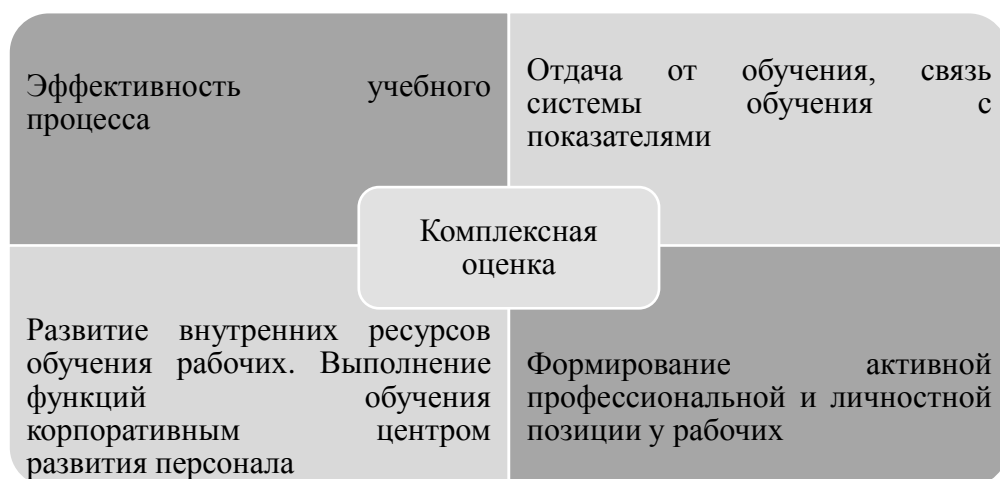


Рисунок 3.5 – Модель комплексной оценки

В таблице 3.5 сгруппированы все предлагаемые мероприятия и сделан расчет затрат на их реализацию.

Таблица 3.5 – Расчет затрат на предлагаемые мероприятия

| Решаемые проблемы  | Мероприятия   |
|--|---|
| 1 На предприятии не проводится регулярная оценка эффективности обучения рабочего персонала   | 1 Изменить структуру управления, создать отдел по развитию персонала, находящегося в прямом подчинении директору.<br>2 Опрос обучающихся после завершения обучения.<br>3 Разработать комплексный многокритериальный подход к оценке обучения с учетом приоритетов компании                        |
| Затраты на реализацию: 1 оплата труда специалиста отдела кадров на оформление документов – оклад 30000 руб./мес.: часовая ставки 30000/21 день = 1429 руб./час. На работу закладываем 2 часа: 1429x2=2857 руб. |   |
| 2 Отсутствует система непрерывного образования для рабочих   | 1 Заключить договоры с образовательными организациями и центрами переподготовки<br>2 Создать собственный центр корпоративного обучения  |
| Затраты на реализацию: принять в штат специалиста по развитию персонала с окладом 30000 рублей/мес.  |   |
| 3 Предприятие не проводит профориентационную работу среди молодежи с целью повышения престижа рабочих профессий  | 1 Заключить договор с образовательными организациями.<br>2 Проведение экскурсий на предприятие.<br>3 Совместный проект по экологии лесов.<br>4 Создание комнаты по профориентации на базе предприятия.<br>5 Проведение конкурсов профмастерства среди рабочих, прошедших обучение в течение года. |
| Поощрение: за победу в конкурсе за 1 место – 2000 руб., 2 место – 1500 руб., 3 место – 1000 руб. Итого: 4500 рублей  |   |
| Итого: 37357 рублей в месяц. За 3, 4 квартал (6 месяцев) – 224142 рублей.  |   |

Для расчета эффективности рассмотрим ситуацию на лесоперерабатывающем предприятии. На предприятии N установленный процент брака составляет 5%. Так как предприятие инновационное, то оно заинтересовано в снижении брака. В результате повышения квалификации рабочих в среднем происходит снижение брака на 1%. Стоимость дополнительных программ повышения квалификации в направлении лесопереработки в настоящее время в среднем составляет 16100 рублей. Рассчитаем эффективность, используя данные таблицы 2.10, и сформируем итоги в таблицу 3.6. Пояснения к расчетам приведены под таблицей 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет эффективности от обучения

| Показатели                                       | До обучения | После обучения |
|--|-------------|----------------|
| Брак, %  | 5           | 4              |
| Себестоимость продукции, млн.руб.                | 3831        | 3831           |
| Количество работников, чел.                      | 1560        | 1560           |
| Себестоимость продукции на 1 работника, млн.руб. | 2,5         | 2,5            |
| Средняя стоимость обучения 1 работника, млн.руб. | 0,016       | 0,016          |
| Потери от брака, млн.руб.                        | 0,125       | 0,1            |
| Изменение потерь от брака, млн.руб.              |             | 0,025          |
| Эффект от 1 работника, млн. руб.                 |             | 0,009          |
| Эффект от 331 обучившихся, млн. руб.             |             | 2,979          |
| Эффективность, %                                 |             | 156,25         |

Рассчитаем себестоимость продукции на 1 работника:

Себестоимость 1 раб. = Себестоим. продукции/Кол-во работников,

Себестоимость 1 раб. =  $3831/1560 = 2,5$  млн. руб.

Расчет потерь от брака при условии, что процент брака снизится на 2% и составит 3% от себестоимости продукции.

Потери от брака до обучения =  $2,5 \times 0,05 = 0,125$  млн. руб.

Потери от брака после обучения =  $2,5 \times 0,04 = 0,1$  млн. руб.

Рассчитает изменение потерь от брака в связи с обучением.

Изменение потерь от брака = потери брака<sub>до обуч.</sub> – потери брака<sub>после об.:</sub>

Изменение потерь от брака =  $0,125 - 0,1 = 0,025$  млн. руб.

Рассчитаем эффективность:

Эффективность = Изменение потерь от брака (эффект)/ Стоимость обучения x 100%.

Эффект 1 работника<sub>от обучен.</sub> = 0,025 - 0,016 = 0,009 млн. руб.

Эффект 331 работников<sub>от обучен.</sub> = 0,009 x 331 = 2,979 млн. руб.

Эффективность = 0,025/ 0,016 x 100 = 156,25%.

Таким образом, предполагаем, что обучение 331 работника принесет дополнительный доход около 3 млн. рублей, а эффективность равна 156%.

Процесс обучения, переподготовки и повышения квалификации может приносить как материальные выгоды, так и нематериальные. В таблице 3.7 перечислены выгоды для предприятия от процесса обучения рабочих.

Таблица 3.7 – Материальные и нематериальные выгоды от обучения рабочих

| Материальные выгоды   | Нематериальные выгоды  |
|---|--|
| Изменение экономических показателей   | За счет введения материального поощрения для обучающихся увеличивается мотивация к обучению и приобретению смежных профессий     |
| Возврат инвестиций в обучение через рост экономических показателей  | Оповещение результатов обучения через корпоративный информационный канал формирует профессиональную гордость и корпоративный дух |
| Рост производительности труда   | Вовлечение сотрудников к планированию обучения   |
| Снижение потерь от брака  | Ввести соревновательный момент для тех, кто прошел обучение. Рейтинг по профессиям   |
| Рост доходов от 1 обучившегося  | Выбор рабочими смешанного формата обучения   |
| Рост оплаты труда   | Позитивный настрой рабочих на перспективу предприятия  |
| Привлечение большего количества молодых специалистов и удержание их за счет перспективы развития компании | Готовность рабочих осваивать новые технологии и профессии в сфере лесопереработки  |
| Возможность решать сложные стратегические задачи  | Рост сплоченности вокруг решения профессиональных задач, профессиональной грамотности сотрудников                                |

Социальная эффективность от комплексного подхода при реализации предлагаемых мероприятий позволит проявить серьезные результаты на результатах деятельности организации и на общество в целом.

Обучение персонала призвано подготовить рабочих к решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом у рабочих не просто формируются или расширяются новые профессиональные компетенции, но и создаются новые современные ценности и установки, которые соответствуют времени и поддерживают стратегию развития компании.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

|               |                             |
|---------------|-----------------------------|
| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>                  |
| Д-3А71        | Глумовой Наталье Николаевне |

|                            |                                 |                                  |                     |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| <b>Школа</b>               | Инженерного предпринимательства | <b>Отделение (НОЦ)</b>           | -                   |
| <b>Уровень образования</b> | бакалавриат                     | <b>Направление/специальность</b> | 38.03.02 Менеджмент |

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

|   |  |
|---|--|
| <p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности<br/>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;<br/>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;<br/>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p> | <p>Социальная политика Общества направлена на повышение эффективности работы и создание условий социальной защищенности работников и стабильности в трудовых коллективах.<br/>В соблюдении социальной ответственности заинтересованы общество, мировое сообщество, регион и трудовой коллектив. К стейкхолдерам относятся:<br/>руководство страны, Министерство лесной и лесоперерабатывающей отрасли, Администрация Томской области, бизнес-партнеры и потребители продукции компании, экологические общественные организации, трудовой коллектив и администрация компании, жители ближайших населенных муниципалитетов и другие.</p> |
| <p>2. Законодательные и нормативные документы</p>   | <p>Предприятие прошло добровольную сертификацию своей продукции SA8000.</p>  |

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

|  |  |
|--|--|
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:<br/>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;<br/>– системы организации труда и его безопасности;<br/>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;<br/>– системы социальных гарантий организации;<br/>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p> | <p>Предприятие обеспечивает систему социальных гарантий, а также систему организации труда и его безопасности в соответствии с требованиями законодательства РФ.<br/>На предприятии организуется обучение, подготовка новых специалистов, переподготовка (переобучение), обучение второй смежной профессии и повышение квалификации сотрудников в соответствии с требованиями к управлению персоналом и ресурсами.</p> |
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p>  | <p>Анализ политики в области охраны окружающей среды и экологии, а также</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров</li> <li>– влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul> | <p>политики в области качества.</p> <p>Предприятие на себя возлагает ответственность за влияние своей деятельности на окружающую среду, социальные группы и общества в целом.</p> <p>Участие предприятия в поддержании социальной инфраструктуры лесных поселков и оказанная помощь местным сообществам, с целью повышения качества их жизни, а также понесённые на это затраты.</p> <p>Сертификация системы социального и этического менеджмента служит гарантом качества продукции компании.</p> |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>  | Анализ внутренних нормативных документов   |
| <b>Перечень графического материала:</b>   |  |
| При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)  | Отсутствуют  |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b> | 28.03.2022 |
|---|------------|

**Задание выдал:**

| Руководитель ООП, должность | ФИО          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|-----------------------------|--------------|------------------------|---------|------------|
| Старший преподаватель       | Громова Т.В. | -                      |         | 28.03.2022 |

**Консультант:**

| Должность | ФИО             | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|-----------|-----------------|------------------------|---------|------------|
| Доцент    | Черепанова Н.В. | к. филос.н.            |         | 28.03.2022 |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО          | Подпись | Дата       |
|--------|--------------|---------|------------|
| Д-3А71 | Глумова Н.Н. |         | 28.03.2022 |

## 4 Социальная ответственность

О корпоративной социальной ответственности заговорили десять лет назад. Деятельность любой компании всегда имеет побочный внешний эффект: загрязнение, продукты жизнедеятельности и отходы, шум, повышенная нагрузка в электросети и пр. Поэтому современные компании добровольно берут на себя ответственность за издержки своего бизнеса.

По определению Еврокомиссии, корпоративная социальная ответственность отражает добровольное решение предприятия участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды. Корпоративная социальная ответственность тесно связана с устойчивым развитием компании.

В соблюдении социальной ответственности заинтересованы общество, мировое сообщество, регион и трудовой коллектив. К стейкхолдерам можно отнести:

- руководство страны;
- Министерство лесной и лесоперерабатывающей отрасли;
- Администрация Томской области;
- бизнес-партнеры и потребители продукции компании;
- экологические общественные организации;
- трудовой коллектив и администрация компании;
- жители ближайших населенных муниципалитетов и другие

В 2015 г. компания нанесла вред окружающей среде, за что была оштрафована на 52500 рублей. В результате проведенной прокуратурой проверки установлено, что на территории предприятия N располагались 38 опасных источников выбросов, которые попали в атмосферный воздух.

В настоящее время на предприятии N действует обновленная версия экологической политики. Она закрепила основные принципы работы предприятия:

1. Соблюдать законность заготовки и поставок древесины, известность ее происхождения.
2. Сохранять лес высокой природоохранной ценности и биоразнообразии лесных экосистем.
3. Соблюдать принципы не истощительного лесопользования.
4. Соблюдать принцип открытости и прозрачности деятельности предприятия для общества.

Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в которой учитываются интересы общества. Предприятие на себя возлагает ответственность за влияние своей деятельности на окружающую среду, социальные группы и общества в целом. В таблице 4.1 сгруппированы направления и виды социальной ответственности [30].

Таблица 4.1 – Содержание социальной ответственности

| Направления                  | Виды   |
|------------------------------|--|
| Окружающая среда             | Контроль за загрязнением, восстановление, защита среды.<br>Сохранение природных богатств.<br>Замкнутый цикл переработки.<br>Программы энергосбережения   |
| Здравоохранение              | Забота о здоровье и безопасности работников предприятия.<br>Система медицинского страхования работников.<br>Проведение обязательных медицинских осмотров   |
| Развитие личности работников | Общеобразовательные программы.<br>Повышение квалификации.<br>Делегирование полномочий.<br>Ротация кадров.<br>Привлечение персонала к принятию решений.<br>Забота о качестве жизни работников         |
| Образование и культура       | Финансирование программ образования и культуры.<br>Заключение целевых договоров с образовательными организациями на подготовку специалистов.<br>Создание условий для самосовершенствования персонала |
| Участие в жизни общества     | Высокое качество выпускаемой продукции.<br>Финансирование социальных проектов.<br>Участие в реализации стратегических задач государства  |



Окончательная модель соотношения форм и методов корпоративной социальной ответственности, корпоративных социальных коммуникаций представлена на рисунке 4.1. Особое место в последнее время для формирования благоприятного общественного имиджа, компании используют средства массовой информации и любые публичные бизнес-площадки. Это делается не только для того, чтобы создать общественное мнение о компании, но и с просветительской целью.

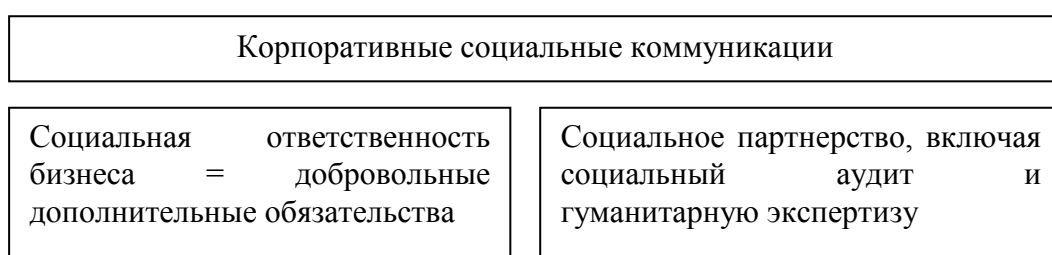


Рисунок 4.1 – Модель соотношения форм и методов социальной ответственности [30]

Обратимся к анализу результатов по исследованию соблюдения социальной ответственности, которую приняло на себя предприятие N.

1. Функционирующие населённые пункты, находящиеся в границах арендованных лесных участков, в зоне деятельности предприятия, а также общая численность их населения.

Вывод: жалоб от местного населения не поступало.

2. Число работающего на предприятии персонала.

Таблица 4.2 – Изменение численности персонала предприятия N за 2015-2020 г.г.

| Годы | Среднесписочная численность работников (чел.) |
|------|---|
| 2015 | 975   |
| 2016 | 986   |
| 2017 | 1109  |
| 2018 | 1112  |
| 2019 | 1405  |
| 2020 | 1380  |

Выводы: Рост численности персонала предприятия не зафиксирован, так как на предприятии происходит оптимизацией производства.

3. Сумма выплаченной заработной платы и размер средней заработной платы по предприятию.

Таблица 4.3 – Показатели оплаты труда предприятия N за 2015-2020 г.г.

| Годы | Фонд оплаты труда, тыс. рублей | Средняя заработная плата, рублей |
|------|--------------------------------|----------------------------------|
| 2015 | 334697,0                       | 28577,0                          |
| 2016 | 357899,0                       | 30248,0                          |
| 2017 | 374755,0                       | 31345,0                          |
| 2018 | 393844,0                       | 34543,0                          |
| 2019 | 523587                         | 31050,0                          |
| 2020 | 641152,0                       | 38720,0                          |

Вывод: с 2015 по 2020 годы наблюдается устойчивый рост начисленной средней заработной платы, что свидетельствует о положительном влиянии предприятия на рост социального благополучия работников.

4. Сумма налогов, перечисленных в местный бюджет по годам.

Таблица 4.4 – Сумма налогов, перечисленных в местный бюджет по годам предприятием N

| Годы | Сумма налогов, перечисленных в местный бюджет за год, руб. |
|------|--|
| 2015 | 2 059 504,0  |
| 2016 | 1 936 514,0  |
| 2017 | 2 189 614,0  |
| 2018 | 2 343 512,0  |
| 2019 | 2 457 803,0  |
| 2020 | Нет данных   |

5. Участие предприятий в поддержании социальной инфраструктуры лесных поселков и оказанная помощь местным сообществам, с целью повышения качества их жизни, а также понесённые на это затраты

Таблица 4.5 – Суммы оказанной благотворительной, спонсорской помощи по годам

| Годы  | Суммы оказанной помощи, руб. |
|-------|------------------------------|
| 2018  | 1 990 494,10                 |
| 2019  | 4 742 139,88                 |
| 2020  | 2 135 394,40                 |
| Всего | 8 868 028,38                 |

6. Предприятие прошло добровольную сертификацию своей продукции SA8000.

Благодаря сертификации предприятие получило преимущество перед конкурентами. Сертификация системы социального и этического менеджмента служит гарантом качества продукции компании.

Дополнительными преимуществами являются:

- для работников – сокращение числа аварий, профессиональный рост, улучшение условий труда, возможность решения трудовых споров;

- для работодателей – улучшает репутацию компании и повышает популярность торговой марки, дополнительная мотивация для работников, возрастает лояльность к компании;

- для потребителей и инвесторов – четкая и надежная информация, соблюдение гуманитарных и экологических норм, возможность расширения рынка сбыта.

Внедрение стандарта SA8000 осуществляется в рамках общей концепции системы управления лесоперерабатывающего предприятия.

Формирование современной системы менеджмента на соответствие этим международным стандартам, их интеграция и сертификация – это сложный инновационный проект, направленный на повышение эффективности общего менеджмента предприятия лесопромышленного комплекса и эффективный инструмент рыночной экономики.

Таким образом, социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад компании в социальное, экономическое и экологическое развитие общества.

## **Заключение**

Управление системой обучения рабочего персонала является систематическим и комплексным процессом. Профессиональный и личностный уровень развития рабочих создает возможности для решения амбиционных задач. Знания и компетенции работников становятся фундаментом для стратегического развития любой компании.

Современная ситуация, связанная с пандемией, внесла определенные сложности в процесс обучения персонала. Большая доля программ была переведена на дистанционное образование, а учебная среда при такой форме формируется в виртуальном пространстве. Для предприятия N это обстоятельство осложнило процесс обучения рабочих, переподготовку и повышение квалификации, 70-80% объема учебного материала связано с формированием и приобретением практических профессиональных навыков в реальном пространстве.

Проведенный литературный анализ выяснил, что существует проблема оценки эффективности обучения персонала. Более того, для разных отраслей описаны принципиально отличительные подходы. В научных статьях отсутствует разграничение оценки эффективности обучения, переподготовки и повышения квалификации между управленческими кадрами и рабочим персоналом. В данной работе предложен список показателей для оценки обучения рабочих, показав взаимосвязь с другими количественными и качественными показателями.

Смысл оценки обучения состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения рабочих получает организация. При оценке необходимо понимать: что, как и зачем оценивать. Правильная созданная система оценки эффективности обучения рабочих позволит управлять системой обучения в целом, а после своевременного мониторинга вносить корректировку в программы, изменять условия и формы обучения.

Практика показала, что создание собственных корпоративных центров обучения носит целевой характер и быстрее адаптируется к требованиям конкретной организации, а значит, приносит лучшие и более быстрые результаты, снижает риски неэффективности. Система обучения персонала на предприятии N формируется на основе нормативно-правовой базы и стратегии развития системы подготовки рабочих кадров, связанной с приоритетными направлениями развития компании. Современная система обучения персонала на предприятии N является частью общей системы управления человеческими ресурсами в условиях инновационного производства.

В работе сформулированы мероприятия позволяющие усовершенствовать систему обучения рабочих на лесоперерабатывающем предприятии. Предложенные мероприятия позволят:

- Объединить внутренние и внешние образовательные ресурсы и создать систему непрерывного образования рабочих на предприятии N.
- Создать более эффективную систему оценки обучения рабочих.
- За счет создания коллаборации с организациями высшего и среднего профессионального образования, а также школами, лицеями и гимназиями, возможно создание и реализация совместных социально значимых проектов. Благодаря этим проектам и активной профориентационной работе со школьниками и студентами, можно повысить престиж рабочих профессий в лесной и лесоперерабатывающем комплексе. Сделать их более привлекательными для молодежи страны. Это обеспечит задел на будущие профессиональные кадры.

В выпускной квалификационной работе отдельное внимание уделено вопросу социальной ответственности предприятия N. Согласно экологической политике, которую реализует предприятие, принимаются все управленческие решения. Предприятие N является инициатором объединения лесоперерабатывающих компаний в сфере соблюдения

законности заготовок и поставок древесины, сохранности леса высокой природоохранной ценности, сохранению биоразнообразия лесных экосистем.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в системе обучения рабочих на предприятии N.

2. Сформулированы и предложены методы и направления развития системы обучения.

3. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы обучения рабочего персонала.

4. Предложена система оценки эффективности обучения рабочего персонала.

5. Систематизирована и описана социальная ответственность предприятия N.

Выпускная квалификационная работа написана на основе 36 литературных источников, использованы нормативно-правовые акты федерального и корпоративного уровней, а также научные статьи и учебная литература, отчетная документация предприятия N, плановые и первичные документы за 2017-2021 г.г.

При написании выпускной квалификационной работы применялись анализ научной литературы, экономико-статистический и расчетно-аналитический методы.

В выпускной квалификационной работе имеется три приложения.

Поставленные во введении цели и задачи выполнены.

## Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Принят Государственной Думой 24 декабря 2001 года].
2. Стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ. – № 312-р от 11.02.2021.
3. Обзор лесопромышленного комплекса России 2020 год [Электронный ресурс]. – URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/ey-russian-forest-sector-overview-2020-rus.pdf> (дата обращения: 14.05.2022).
4. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 16.04.2022) «Об образовании в Российской Федерации».
5. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. – 720 с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2020. – 560 с.
7. Самыгин, С. И., Зайналабидов М. С., Макиев З. Г., Обухов Д. В. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов и др. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 480 с.
8. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 336 с.
9. Киселева, А. А., Гладких, Я. Н. Приоритетные направления привлечения кадров в лесопромышленный комплекс / Интернет-журнал «Науковедение». – URL: <http://naukovedenie.ru>. – Выпуск 5 (24), сентябрь – октябрь 2017.
10. Жижерина, Ю. Ю. Как повысить квалификацию работника // Кадровые решения. – 2020. – № 2. – С. 29–36.
11. Яковлев, Н. Н. Организуем обучение работников: пошаговая инструкция и рекомендации // Делопресс. – URL: <https://delo-press.ru> (дата обращения: 22.03.2022).

12. Иванченко, Л. С. Инновационные методы обучения персонала. Российский научный журнал // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – №1. – 2021. – С. 159-163.
13. Платонов, А. А., Сабиров, Д. М. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт // Педагогические науки. – № 11-2 (50). – 2020 – С. 201-205.
14. Сайт TalentTech. 6 трендов, которые прямо сейчас меняют корпоративное обучение [Электронный ресурс]. – URL: <https://talenttech.ru/blog/> (дата обращения: 25.03.2022).
15. Ахметова, С. Г. Инновационные технологии в обучении персонала // Вестник Омского государственного университета – 2021.
16. Полат, Е. С. Дистанционное обучение / Е. С. Полат // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2017. – № 1. – С. 28–33.
17. Волкова, Е. С. Потенциальные возможности использования отходов лесопромышленного комплекса Томской области как составной части местных возобновляемых источников энергии [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 26.03.2022).
18. Управление на предприятиях лесопромышленного комплекса // ЛесПромИнформ. – № 2 (132). – 2018. – URL: <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=4> (дата обращения: 26.03.2022).
19. Сайт предприятия N [Электронный ресурс]. (дата обращения: 12.04.2022).
20. Сайт Ваш финансовый аналитик. [Электронный ресурс]. – URL: [https://finmozg.ru/finan\\_demo/index.html?page=forma/index.php](https://finmozg.ru/finan_demo/index.html?page=forma/index.php) (дата обращения: 16.04.2022).
21. Лымаренко, В. М. Линейно-функциональные структуры управления в России. – Санкт-Петербург. – 2016. – С. 16. – URL: [https://www.miep.edu.ru/upload/science/lineyno-funkcionalnie\\_stryktyri\\_ypravleniya\\_limarenko.pdf](https://www.miep.edu.ru/upload/science/lineyno-funkcionalnie_stryktyri_ypravleniya_limarenko.pdf) (дата обращения: 16.04.2022).



22. ЛЕСПРОМ. Журнал профессионалов ЛПК [Электронный ресурс]. – URL: <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=3374> (дата обращения: 16.04.2022).
23. Сысолятин, А. В. Оценка эффективности обучения персонала [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-obucheniya-personala/viewer> (дата обращения 17.04.2022).
24. Соловьева, И. А., Закирьянов, Р. И. Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации [Интернет-журнал] // Наукоеведение. – том 8. – № 2 (март-апрель). – 2016. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/63EVN216.pdf> (дата обращения: 17.04.2022).
25. Удовидченко, Р. С. Киреев, В. С. Сравнительный анализ моделей эффективности обучения персонала // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 6. – С. 1- 20.
26. Рассказова, А. Н. Оценка эффективности корпоративного обучения в производстве // Инструменты корпоративного менеджмента. – 2017. – С. 1-17.
27. Гиниятуллина, А. А. Каримова, С. А. Применение модели Джека Филлипса для оценки эффективности инвестиций в обучение персонала предприятия [Электронный ресурс]. – С.161-164. – URL: 2017-V5-161-164.pdf (дата обращения: 19.04.2022).
28. Коптева, К. В. Бакшеева, О. А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы управления, экономики и права. – № 5(11). – 2021. – С. 77-81.
29. Блог iSpring. Расчет эффективности обучения персонала: от опросников к ROI [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/raschet-effektivnosti> (дата обращения: 05.05.2022).

30. Завьялова, Е. Б. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. Б. Завьялова, Ю. М. Зайцев, Н. В. Студеникин. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 125 с.

31. Сайт Всесоюзный центр исследования общественного мнения URL: <https://wciom.ru/analytical-reports> (дата обращения: 05.05.2022).

32. Зорин, А. А., Зорина, Н. А., Сафрыгин П. А. Теоретические и методические подходы к оценке влияния развития персонала организации на повышение производительности труда // Управленец. – №1(65). – 2017. – С. 2-9.

33. Сайт. Ассоциация ЛЕСТЕХ. Корпоративное обучение персонала в лесном комплексе [Электронный ресурс] // Бюллетень Ассоциации «ЛЕСТЕХ». – №6. – 2021. – URL: <https://alestech.ru/bulletin/article/59> (дата обращения: 15.05.2022).

34. Деревообрабатывающая промышленность России: крупнейшие игроки рынка леса [Электронный ресурс]. – URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/lesopromyshlennyy-kompleks-v-rossii-struktura-rynka-i-tendentsii-razvitiya-otrasli/> (дата обращения: 15.05.2022).

35. Отчетность предприятия N [Электронный ресурс]. (дата обращения: 10.05.2022).

36. Александрова, Н. Б. Формирование стратегии инновационного развития лесопромышленного комплекса региона // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета. – 2017. – С.186-193.

## Приложение А

### Дополнительное соглашение

17.02.2020 № 1

к трудовому договору  
от 19.06.2017 № 13

Стороны трудового договора от 19.06.2017 № 13 заключили настоящее дополнительное соглашение о нижеследующем.

1. Работодатель направляет Работника в ОГБПОУ «Томский лесотехнический техникум» на обучение по программе «Переподготовка водителей спецтехники» на период с 17.02.2020 по 29.07.2020 включительно.

2. После обучения, указанного в п.1 настоящего соглашения, Работник обязуется отработать у работодателя не менее одного года по рабочей специальности «водитель погрузчика (вилочный)».

3. В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, указанного в п.2 настоящего соглашения, Работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени.

Под увольнением без уважительных причин понимается увольнение Работника по следующим основаниям:

– расторжение трудового договора по инициативе работника, пункт 3 части 1 статьи 77 Трудового кодекса РФ;

– расторжение трудового договора по инициативе работодателя, пункты 3, 5, 6, 7 статьи 81 и пункт 4 статьи 83 Трудового кодекса РФ.

Затраты понесенные работодателем на обучение работника, равны стоимости обучения, установленной договором с ОГБПОУ «Томский лесотехнический техникум» в размере 35000 рублей.

Подписи стороны:

Генеральный директор

Предприятие N

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

17.02.2020

Работник

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

17.02.2020

## Приложение Б

### Анкета

Оценка результатов обучения по модели Киркпатрика

Название учебной программы \_\_\_\_\_

Период обучения \_\_\_\_\_

Место проведения \_\_\_\_\_

| Уровни     | Критерии оценки  | Оценка<br>(от 1 до 5 баллов) |
|------------|--|------------------------------|
| Реакция    | Содержание обучения  |                              |
|            | Организация обучения, удобства графика и режима  |                              |
|            | Условия обучения (освещение, шум, тепло и т.д.)  |                              |
| Научение   | Уровень профессионализма преподавателей и компетентность в отрасли                               |                              |
|            | Актуальность полученных знаний   |                              |
|            | Разнообразие современных методов обучения  |                              |
|            | Доступность понимания материала  |                              |
| Поведение  | Качество методических пособий, раздаточного материала, которые обучающийся может вынести с собой |                              |
|            | Новизна полученной информации  |                              |
|            | Соответствие заявленного содержания программы и фактического содержания                          |                              |
| Результаты | Возможность применить на практике полученные знания  |                              |
|            | Способствовало ли обучение развитию навыков?<br>Насколько?                                       |                              |
|            | Соответствовала ли программа обучения ожиданиям?   |                              |
|            | Сумма баллов   |                              |

## Приложение В

### Исследование оценки обучения по модели Киркпатрика

| Уровни   | Критерии оценки  | %  | Всего | с отрывом | без отрыва |
|--|--|----|-------|-----------|------------|
| Реакция  | Содержание обучения  | 12 | 6     | 3         | 5          |
|  | Организация обучения, удобства графика и режима  |    |       | 3         | 3          |
| Научение   | Условия обучения (освещение, шум, тепло и т.д.)  | 40 | 21    | 5         | 2          |
|  | Уровень профессионализма преподавателей и компетентность в отрасли                               |    |       | 4         | 3          |
|  | Актуальность полученных знаний   |    |       | 4         | 5          |
|  | Разнообразие современных методов обучения  |    |       | 5         | 2          |
|  | Доступность понимания материала  |    |       | 3         | 4          |
| Поведение  | Качество методических пособий, раздаточного материала, которые обучающийся может вынести с собой | 25 | 13    | 4         | 3          |
|  | Новизна полученной информации  |    |       | 5         | 5          |
|  | Соответствие заявленного содержания программы и фактического содержания                          |    |       | 4         | 5          |
| Результаты   | Возможность применить на практике полученные знания  | 23 | 12    | 3         | 4          |
|  | Способствовало ли обучение развитию навыков? Насколько?  |    |       | 5         | 4          |
|  | Соответствовала ли программа обучения ожиданиям?   |    |       | 4         | 4          |
| Сумма баллов   |  |    | 52    | 52        | 49         |
| Всего обучившихся                                      |  |    | 331   | 281       | 50         |
| Идеальные баллы за 13 вопросов по макс. баллу - 5      |  |    | 21515 |           |            |
| Реальные баллы   |  |    | 75    | 17212     |            |
| Разница между идеальным обучением и реальным, в баллах |  |    | 25    | 4303      |            |