

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА «КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА»
ПРИ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ
«КРАСНОЯРУЖСКАЯ ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ»)**

Дипломная работа

студентки заочной формы обучения
направления подготовки (специальности)
38.03.03 «Управление персоналом»
5 курса группы 05001161
Кушнаревой Натальи Алексеевны

Научный руководитель
кандидат юридический наук, доцент
Диденко А.А.

Рецензент
начальник отдела кадров
«Красноярская зерновая компания»
Литвинова Е.В.

БЕЛГОРОД 2016

БЕЛГОРОД, 2016
Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ	7
1.1 Содержание и сущность корпоративного обучения	7
1.2 Построение системы корпоративного университета	13
1.3 Модель компетенций как основа корпоративного университета	22
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАО «КРАСНОЯРУЖСКАЯ ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	31
2.2 Анализ системы управления персоналом организации	34
2.3 Оценка актуального состояния системы обучения персонала организации.....	41
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА ЗАО «КРАСНОЯРУЖСКАЯ ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ»	48
3.1 Проект корпоративного университета при обучении персонала организации.....	48
3.2 Анализ целесообразности затрат на проект и оценка его социально- экономической эффективности	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. На сегодняшний день корпоративный университет большинство руководителей считает очередным модным поветрием, а не необходимостью.

Динамичные перемены, которые происходят у многих предприятий, – слияние и поглощение (как отечественными, так и зарубежными владельцами), разукрупнения, привлечения внешних инвесторов, смены форм собственности и т. д., изменяют требование к технологии, бизнес-процессу, качеству управления предприятием и, собственно, персоналом. При этом масштабное (иногда даже драматичное) изменение в структуре, методе управления и способе деятельности могут радикально изменять организационную культуру – правила поведения, корпоративный стиль, стандарты обслуживания и коммуникации, само понимание «корпоративного гражданства».

Экономика России нуждается в профессиональных кадрах: высшие учебные заведения формально подходят к подготовке специалистов для модернизации и инноваций, поэтому корпорации и холдинги за счет собственных средств доучивают их, в крупных компаниях ощущим острый дефицит квалифицированных работников. Проблемы нехватки профессионалов усугубляет недостаточность только профессионализма для модернизации экономики: необходимы сотрудники с развитыми лидерскими качествами, которые способны взять на себя ответственность. Современные вузы, как показывает практика, таких качеств не развивают, изначально подавляя инициативу и трудовую активность, формируя проектное знание по принципу рациональной бюрократии. При этом в высокотехнологичных отраслях такие характеристики личности являются критически важным фактором. Умение работать в команде очевидна для развития профессиональных качеств наряду с усвоением знания. Наличие самоэффективности – важнейшее качество современного руководителя.

Таким образом, одной из главных причин задержки модернизации является неготовность личности ее проводить.

Указанная тенденция уже в ближайшее будущее – основной сдерживающий момент как промышленного, так и в целом экономического роста. Таким образом, очевидна зависимость конкурентоспособности организаций от структуры и качества производимых системой профессионального образования трудовых ресурсов, а также конкурентоспособности и развития в целом экономики России. Это и определяет важность оптимизации системы профобразования – подготовки квалифицированных специалистов. Одним из наиболее перспективных решений рассматриваемой проблемы может стать использование на базе корпоративных университетов корпоративных технологий формирования профессиональных компетенций.

Степень разработанности проблемы. Процесс становления и развития корпоративного обучения в Российской Федерации, появление и расширение его правовой базы, решаемые им социальные задачи и выполняемые социальные роли, мотивацию и ценностные установки обучающихся исследовали П.И. Аннанченкова, Т.Ю. Барахатова, М.Е. Баскаков, В.Н. Венниаминов, В. Владимирова, Т. Владыкин, Н.Б. Валодина, Ю.В. Галиусова, Л. Гохберг, Л. Загс, Г.Е. Зборский, В.А. Зеренов, Г.А. Ивахоненко, Н. Ковалева, В.В. Кознецова, О.В. Крохмалева, И. Лошкова, М. Лукшенко, А. Мэлоун, Т.Л. Стерикова, В. Стивина, В.А. Сколоницын, Т.В. Старстина, В.Г. Харочева, Ф.Э. Шерги, Л.Р. Ярулина.

Практические аспекты организации корпоративных университетов в современной России разрабатывали в своих трудах: Л. Астафьева, С. Грачева, О. Дайновска, Б.М. Кербель, И.Г. Попов, Дж. Мейстер, Е. Понарина, А. Руденко, Е.В. Снесарева, А. Алеников, Л. Фиглин, И.А. Майбуров, М.Ю. Сафонова, С.Г. Стешина, Е.В. Тюрина, А.В. Кирьянов, Е.Е. Семченко, И.М. Растворцев.

В настоящее время проблемы, которые связаны с управлением знанием

в системе профобразования в современной России и формированием рынка образовательных услуг, который обуславливает необходимость подготовки кадров для организационного консультирования, бизнеса и управления, широко представлены в литературе. Самыми известными являются исследования авторов: С. Грачев, А. Скрипов, Е. Гвоздева, В.А. Гневко, М.А. Иванов, Э.А. Капитонов, С.А. Комов, Т.М. Коулопоулос, К. Фраппаоло, Н. Панферова, Е.В. Попов, Р.Д. Льюис, Б. Мильнер, О. Перфилова, А.А. Пригожин, Й. Тепфер, С.С. Фролов, А.Н. Чумиков, М.А. Шабанова, И.П. Яковлев. В них проводится анализ содержания технологии управления знанием в образовательных учреждениях различного типа, изучается динамика профессиональных предпочтений бизнеса, поднимаются другие вопросы мультикультурного анализа системы профессионального образования.

Объектом исследования является ЗАО «Краснояржская зерновая компания».

Предметом исследования является система обучения ЗАО «Краснояржская зерновая компания».

Целью дипломной работы является разработка проекта по совершенствованию системы обучения ЗАО «Краснояржская зерновая компания».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) изучить понятие, сущность и структуру корпоративного обучения;
- 2) изучить процесс построения и методологию внедрения корпоративных университетов;
- 3) оценить актуальное состояние системы обучения ЗАО «Краснояржская зерновая компания»;
- 4) разработать проект по совершенствованию системы обучения ЗАО «Краснояржская зерновая компания»;
- 5) провести анализ целесообразности затрат на проект и его социально-экономическую эффективность.

Информационная база. При написании дипломной работы были изучены и проанализированы законодательные и нормативные акты, законы Российской Федерации, монографии, нормативно-правовые документы, периодические издания, внутренние нормативные акты ЗАО «Красноярская зерновая компания».

Теоретическую и методологическую базу исследования составили положения и выводы, содержащиеся в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблемой корпоративного обучения и вопросами изучения интеллектуальных ресурсов в экономике.

Методологической основой дипломной работы также служат положения, общенаучные и специальные приемы, составляющие инструментарий экономической науки. Используются диалектические принципы исследования, позволяющие выявить сущностные характеристики изучаемых явлений и процессов, определить причины и тенденции их развития, выявить формы их проявления в экономическом пространстве.

Основными методами исследования в дипломной работе являются:

- 1) методы организации исследования – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), тестирование, анкетирование, наблюдение;
- 3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) методы интерпретации результатов исследования – структурный, SWOT-анализ.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что выводы и рекомендации могут быть использованы крупными российскими предприятиями для организации собственных корпоративных университетов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

1.1 Содержание и сущность корпоративного обучения

Термин «корпоративное образование» для российской теории и методики профессионального обучения является новым, в частности поэтому его определение достаточно размыто.

Сам термин «корпоративное образование» (рис. 1.1) исторически и этимологически составляют два понятия: «корпорация» и «образование».

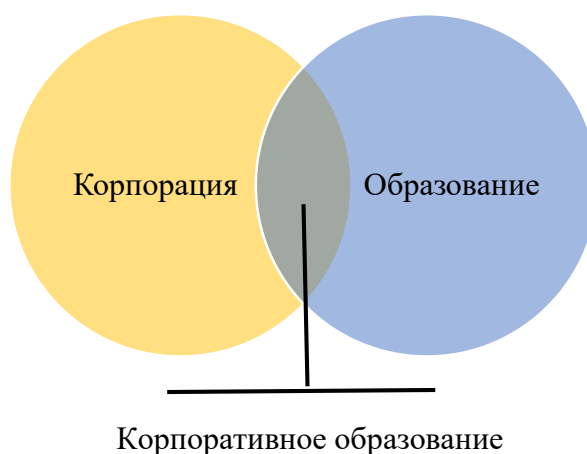


Рис. 1.1. Представление о корпоративном образовании

Корпорация (лат. *corporate* – сообщество) – это «экономическое понятие, означающее объединение, общество, союз, юридическое лицо – совокупность физических лиц и компаний, объединившихся для достижения какой-либо цели» [21, с. 14-22].

Образование – это «педагогическое понятие, означающее процесс и результат усвоения определенной суммы знаний, навыков, умений» [21, с. 14-22].

В рамках дипломного проекта мы понимаем корпоративное образование как специальное образование, вооружающее работника определенной области труда необходимыми знаниями, навыками, умениями,

компетенциями. Следовательно, оно играет большую роль в развитии как сотрудника, так и предприятия.

Появление корпоративного образования связано «с начавшимися во второй половине 80-х гг. XX века болезненными процессами трансформации социально-экономических отношений, затронувшими все сферы экономики, образования, здравоохранения, сельского хозяйства, которые находились в тот момент на стадии формационного перехода от унаследованной, но реально уже не функционирующей советской плановой системы, к капиталистическим отношениям» [26].

Основным источником создания в стране корпоративной образовательной среды является появление в России крупных финансово-промышленных холдингов – акционерных объединений, главной целью которых является получение максимальной прибыли. Основная цель корпоративного образования – чисто дидактическая – заключается в обучении, воспитании и, главное, развитии персонала предприятия – от рабочих и специалистов до руководителей, резерва кадров и высшего руководящего состава.

Корпоративное образование есть «часть системы образования, представляющая совокупность образовательных структур и учебных программ предприятий, компаний, обеспечивающих производственные потребности в высококвалифицированных рабочих и специалистах, руководящем составе, необходимых для успешного функционирования и развития финансово-промышленных составляющих корпорации-заказчика» [21, с. 14-22]. Основные понятия, связанные с корпоративным обучением, приведены в приложении 1.

Анализ европейских и американских корпоративных образовательных систем показывает, что их построение является одним из основных инструментов осуществления политики в области образования.

Важно найти в этом многолетнем зарубежном опыте «системообразующие элементы и дидактическое ядро профессионального

обучения, переподготовки персонала, а также посредством создаваемых при предприятиях и компаниях отделов обучения и развития осуществлять и планировать на долгосрочный период кадровую политику предприятия, достигая при этом основной цели – создания высокопроизводительного, сплоченного, ответственного, профессионального коллектива, способного гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды» [18, с. 234].

Необходимость целенаправленного развития предприятий заставляет руководителей служб управления персоналом создавать системы непрерывного корпоративного профессионального образования.

Потребность и запросы предприятия, структур управления и развития в значительной мере отразились на создании образовательных программ, профессиональных характеристик и стандартов.

Корпоративное образование является своего рода зеркалом предприятия, отражающим актуальные потребности в сфере компетентности, квалификации, профессионализма производственного и управленческого персонала предприятия [18, с. 237].

С деятельностью корпоративных образовательных систем может быть тесно связано устранение слабых мест и первоочередных проблем предприятия, а также недостатков в технологиях.

«В отличие от профессионального образования в училищах, лицеях, колледжах, вузах, учебных центрах, отделах, секторах, цехах и т.п. в своей основе обеспечивают обязательное адекватное, своевременное и полномасштабное реагирование на запросы предприятия в сфере повышения квалификации работников и передаче им практических навыков работы в новой производственной среде».

Корпоративное образование, являясь живой динамической системой, должно очень быстро и четко реагировать на любое инновационное изменение в производстве и производственных отношениях, а также на возникающие потребности и запросы в обучении предприятия.

В условиях конкуренции, гонки за повышением эффективности

работы, производительности труда, необходимости изменения технологий, например, в «ОАО «Газпром» или ОАО «НПК «Уралвагонзавод» в ранее непрофильных сферах деятельности (нефтедобыче, электроэнергетике, машиностроении), а также все большая интеграция предприятия в единое мировое экономическое пространство подчас новыми стандартами, не совсем привычными для России и непосредственно предприятия, требует перестройки и изменений в целом ряде направлений, одним из которых является кадровая политика, непосредственной и одной из ключевых составляющих которой является профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации персонала предприятия» [15, с. 32-37].

В связи «с ростом наукоемкости производства, с меняющимися внутрипроизводственными реалиями построение корпоративного обучения работников современных предприятий позволяет мгновенно менять образовательные программы учебной структуры предприятия в виде отдела подготовки кадров».

Одним из главных тормозов промышленного роста российских предприятий, усугубляемый развалом начального и среднего профессионального образования, становится рост дефицита высококвалифицированных человеческих ресурсов [16, с. 68-73].

Постоянное развитие профессиональных знаний, умений, навыков, компетенций и способностей сотрудников, сохранение конкурентоспособности возможно только при целенаправленном развитии профессиональной компетентности и базовых компетенций персонала.

В настоящее время в связи со сложившимися отношениями России с Европой, основанной на общих для ЕС принципах и стандартах, которые зачастую сильно отличны от российских, остро стоит задача адаптации отдельных составляющих российских предприятий в соответствии с реальностью нового для них социально-экономического пространства [5, с. 69].

Вопрос интеграции образовательных структур крупных российских

компаний в образовательную среду Западной Европы с модернизацией методологической основы учебного процесса на базе использования современных педагогических технологий, разработанных в теории и методике профессионального образования, возможно при существенном преобразовании российского корпоративного образования, начиная с создания его теоретических разработок и концепций, как теоретического обучения, так и практического.

Андрагогика, методология обучения взрослых, в настоящее время внимательно изучается ведущими зарубежными учеными (Merriam Sh, Caffarella R и др.) [5, с. 72]. Так, по мнению ведущих американских экспертов, приводимое в замешательство множеством программ, создаваемых в помощь взрослым в их обучении, характеризует их дополнительное образование [14, с. 277].

Российское корпоративное образование – это «синтез отечественного и зарубежного опыта. Оно опирается на принципы отечественной андрагогики (С.И. Змеев и др.) и акмеологии (Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин и др.)» [10, с. 92].

Рассматривая термин «образование» в контексте данного дипломного проекта, следует заметить, что первичное обучение, профессиональная переподготовка и повышение квалификации являются его основными формами (рис. 1.2) [19, с. 184].

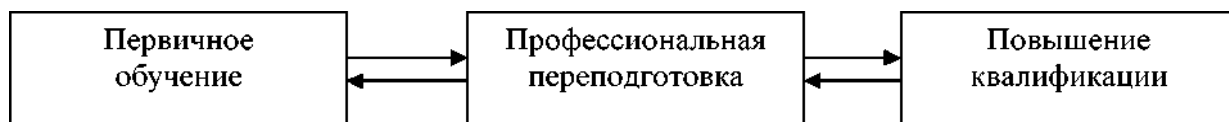


Рис. 1.2. Основные формы корпоративного образования

В нашем случае мы абстрагируемся от большинства составляющих понятия «образование» и условно считаем его идентичным понятию «обучение».

Такая идентификация, по нашему мнению, вполне допустима, поскольку, во-первых, обучению подвергаются уже взрослые, социально

сформированные, вполне воспитательные, люди. Во-вторых, обучением занимается достаточно маленький интервал времени (если сравнивать с обучением в системе НПО и СПО) и не позволяет получение вывода про динамику умственного, эмоционально-чувственного, духовно-нравственного и волевого развития. В-третьих, часто образование подается по модулям и является дискретным. Обучение по модулям, особенно рабочих, по педагогическим условиям является многовариантным [21, с. 14-22].

Таким образом, корпоративное обучение – это основное средство корпоративного образования.

Виды корпоративного обучения, которые еще со времен плановой экономики стали естественными и традиционными, в настоящее время нуждаются в существенном совершенствовании (рис. 1.3) [33, с. 36].



Рис. 1.3. Основные виды корпоративного обучения

Индивидуальные учебные планы и программы, которые заранее разработаны, являются условием планового систематизированного корпоративного обучения сотрудников предприятия на протяжении всей его трудовой деятельности.

Учебные и методические материалы (учебное пособие, рабочая

тетрадь, средство обучения, диагностический материал и т.д.) являются дидактической копилкой, определяющей по многим аспектам успешность корпоративного обучения, его результативность, себестоимость и затраты и т.п.

Корпоративное обучение решает ряд задач, свойственных только ему. Например, «первичное обучение в предприятия – это чаще всего послевузовское обучение молодых специалистов. Основная цель – сокращение сроков адаптации, а также подготовка принятых работников к работе в конкретной организации». Функции корпоративного обучения приведены в приложении 2.

Корпоративное обучение имеет ряд преимуществ. «Для стратегии – это направленность на цели и задачи этого предприятия и учет его особенностей. Для персонала – это нацеленность на конкретные группы сотрудников и доступность обучения всем категориям сотрудников. Для составляющих системы управления персоналом – процесса обучения и развития – качество программ оценки, обучения и развития сотрудников, оптимизация ресурсо- и времяёмких процессов и регулярный мониторинг содержания учебных курсов» [33, с. 44].

Карьерные планы, индивидуальные планы повышения квалификации – это те элементы корпоративного обучения, которые расширяют представление о корпоративном образовании и являются его основой.

1.2 Построение системы корпоративного университета

Модель построения корпоративного университета включает [24, с. 64]:

Таблица 1.1

Модель построения корпоративного университета

Уровни анализа организации	Составляющие уровня	Содержательные нюансы, важные для построения корпоративного университета	Параметры построения корпоративного университета

1	2	3	4
Система (общая концепция)	Характеристики бизнеса (продукт,	Миссия и философия, которые декларируются и транслируются, наличие их	Цели создания. Технология работы. Миссия и идеология.

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
бизнеса предприятия)	клиент, технология, конкуренты). Миссия, стратегия предприятия	атрибутов. Конкурентные преимущества в области персонала, ситуация с подготовкой кадров. Ключевые компетенции сотрудников. Связь целей бизнеса и корпоративного университета. Оценка необходимости создания корпоративного университета	Стратегия и принципы работы с персоналом
Организац ионная структура	Структура бизнес-процессов. Распределение функций, ответственности, полномочий, ресурсов	Требования к должности для каждой позиции предприятия. Взаимосвязь существующих систем подбора, оценки, обучения и структуры корпоративного университета. Введение дополнительных должностных функций, если они появятся с образованием корпоративного университета	Структура и состав корпоративного университета. Процедуры обучения и развития, оценки, адаптации, выстраивания карьеры и т. д. Организация их взаимосвязи. Структура полномочий и ответственности, функции сотрудников корпоративного университета. Бизнес-процессы
Политика (реальное распределение власти и влияния)	Распределение власти, информации. Ключевые фигуры	Лидеры – единомышленники и противники. Существующие каналы информации. Сбои в предоставлении данных (резюме, оценок, отчетов и т. п.)	Реальные каналы передачи сведений для корпоративного университета. Каналы, информации, которые можно использовать для управления изменениями и внутреннего PR
Корпоративная культура	Принятые формы взаимодействия. Система ритуалов. Ценности и нормы. Одобряемые формы поведения	Декларируемые и поддерживаемые ценности	Приведение форм взаимодействия, ценностей, одобряемых форм поведения в соответствие с изменившейся стратегией предприятия. Согласование целей и ценностей сотрудников

			и организации, формирование приверженности
--	--	--	--

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4
Персонал	Реальная квалификация (знания, умения, навыки). Системы подбора, адаптации, обучения персонала. Индивидуальные особенности сотрудников	Требования к сотрудникам, их соответствие нужной квалификации, адекватность корпоративной культуре, мотивация. Знакомство работников с новыми функциями, если они появятся с образованием корпоративного университета	Требования к сотрудникам корпоративного университета (квалификация), мотивация. Системы отбора, адаптации, обучения сотрудников корпоративного университета. Программы обучения и развития, оценки, адаптации, выстраивания карьеры и т. д.

Корпоративное обучение как часть корпоративного университета имеет три уровня [21, с. 14-22]:

- обязательное обучение: обязательные тренинги, профессиональная сертификация;
- развивающее обучение: развитие необходимых компетенций, улучшение навыков;
- мотивирующее обучение: повышения уровня владения иностранными языками, тайм-менеджмент, MBA.

Овладение каждым из уровней обучения положительно отражается на достижении либо стратегических, либо текущих целей и задач. Система развития и обучения персонала предприятия, представляющая собой учебную структуру, которая носит как прикладной, так и стратегический характер (рис. 1.4) [48, с. 125-128].

Система развития и обучения персонала	Прикладной	направлен на удовлетворение потребностей бизнеса в обучении и развитии человеческого капитала
		предоставляет сведения, необходимые для деятельности в текущем периоде
	Стратегический	влияет на стратегию предприятия: <ul style="list-style-type: none"> • создается на её основе; • способствует её реализации; • дает толчок к дальнейшему развитию
		распространяет корпоративные ценности и культуру

Рис. 1.4. Система развития и обучения персонала

Современным инструментом комплексного управления человеческим капиталом и реализацией корпоративного обучения является корпоративный университет.

По данным международных исследований, целями открытия корпоративных университетов в мире являются [46]:

- обучение персонала – 97%;
- оценка компетенций персонала – 49%;
- непрерывное развитие карьеры – 24%;
- управление знаниями – 21%;
- внедрение корпоративной культуры – 6%;
- организационное развитие и внутренний консалтинг – 4%.

Наиболее распространенными организационно-правовыми формами корпоративных университетов можно являются: некоммерческое образовательное учреждение (НОУ), фонд, автономная некоммерческая организация (АНО), дочернее предприятие, филиал предприятия, структурное подразделение (департамент, управление, отдел). Их основные характеристики приведены в таблице 1.2 [38, с. 53-59].

Организационно-правовые формы Корпоративного университета

	НОУ	Фонд	АНО	Дочернее предприятие	Филиал
Разрешенная деятельность	Цели в уставе			Любая законная деятельность	В соответствии с Положением
Распоряжение имуществом	Не владеет, распоряжается	Владеет			Не юридическое лицо и не собственник
Ответственность учредителя	Отвечает по обязательствам	Не отвечает			Все сделки от имени учредителя
Управление	Учредитель и ГД	Попечительский совет и исполнительный орган		Собрание акционеров, СД, ГД	Директор филиала
Основной документ	Устав				Положение о филиале
Преобразование и ликвидация	В фонд или АНО Имущество после кредитов учредителю	Только по решению суда Имущество на цели фонда	В фонд Имущество на цели фонда	АО в ООО обратно Имущество акционерам	Ликвидировать в любой момент
Отчетность	Ежегодно в уполномоченный орган власти			ООО и ЗАО не публикуют, ОАО обязано	Только перед головной компанией
Получение лицензии	Да, сравнительно легко	Трудно	Да	Да, сравнительно легко	Трудно

Корпоративный университет основан на ряде принципов [38, с. 53-59]:

1. Соответствие работы Корпоративного университета стратегическим целям предприятия.
2. Разработка и поддержка единых корпоративных стандартов.
3. Взаимосвязь системы оценки и системы обучения персонала предприятия.
4. Взаимосвязь системы оценки и системы обучения персонала предприятия.
5. Трансляция лучшего опыта внутри предприятия.

6. Стратегические программы сотрудничества с вузами, бизнес-школами.

7. Масштабность: широкая целевая аудитория сотрудников предприятия.

8. Использование лучшего мирового опыта в части оценки, дистанционного обучения персонала.

При построении системы корпоративного университета необходимо придерживаться схемы, приведенной в приложении 3. Первым этапом необходимо определить цели и оценить потребности развития человеческих ресурсов. Далее проводится диагностика и устранение существующих проблем. Следующим этапом является собственно внедрение системы корпоративного университета, которое включает разработку моделей компетенций, построение профилей успешности, разработку методологии оценки персонала, оценку по компетенциям, разработку программ развития, подбор обучающего персонала, автоматизация обучения и оценки. Обязательным этапом является регулярная оценка эффективности обучения и оценка достижения КПЭ.



Рис. 1.5. Система корпоративного университета

Система корпоративного университета обязательно должна быть непрерывно функционирующей системой, объединенной единой концепцией и методологией. Она должна быть разработана в рамках стратегических задач предприятия, а также целей и задач ее конкретных структурных подразделений. Система должна обеспечивать гармоничную интеграцию развития сотрудников с развитием предприятия. Графически система корпоративного университета приведена на рис. 1.5 [41, с. 3-13].

Анализ планирования корпоративного обучения, особенно рабочих в крупных российских компаниях, показывает, что эта деятельность требует особого внимания, так как от количества обучаемых в учебной группе, ее состава во многом зависит качество теоретического и практического обучения

Планирование – это деятельность, мотивированный процесс использования тех или иных средств достижения цели. Цель – комплектование групп, как для теоретического, так и практического обучения [41, с. 3-13].

Изучение потребности персонала предприятия в корпоративном обучении возможно посредством планирования профессиональной подготовки (рис. 1.6) [41, с. 3-13]. План составляется с учетом фактической потребности предприятия в кадрах, исходя из необходимости эффективной деятельности коллектива, введения новых инновационных технологий и оборудования.

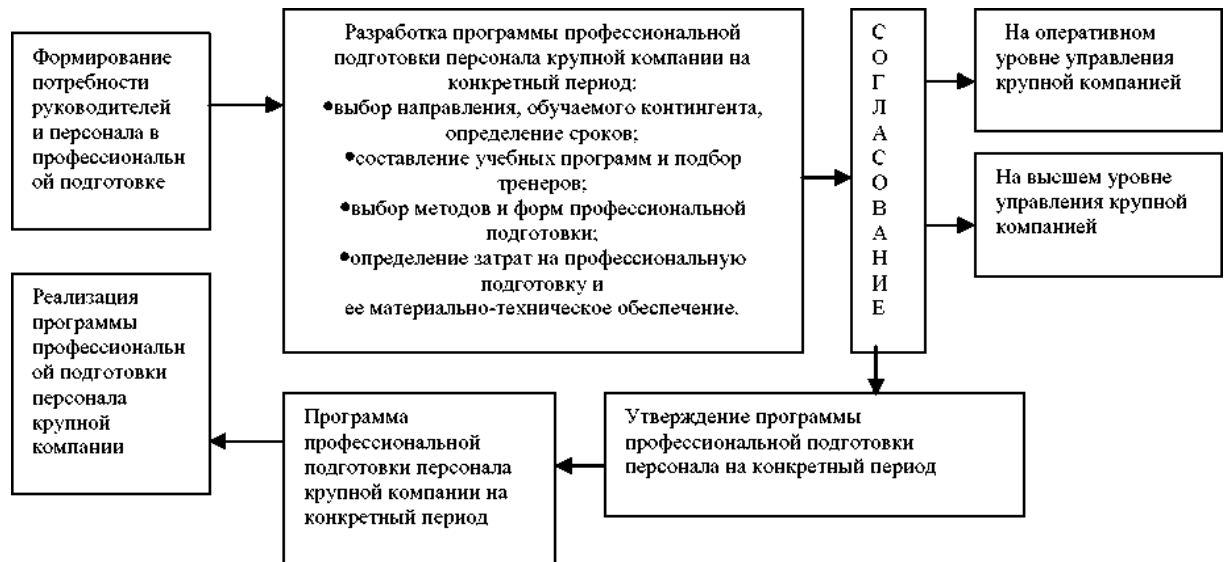


Рис. 1.6. Планирование профессиональной подготовки персонала

После составления плана профессиональной подготовки персонала разрабатывается программа профессиональной подготовки персонала (рис. 1.7) [41, с. 3-13].



Рис. 1.7. Реализация образовательных программ в учебном центре предприятия

Осуществив планирование обучения и составления программ профессиональной подготовки и развития перед предприятием стоит задача по формированию учебных групп. Учебная группа – это понятие, которое является особо важным для теории корпоративного образования. Как и любая группа, она представляет собой социальную общность людей и может

находиться на разных уровнях развития, различается по степени сложности, организованности, стилю руководства, социально-психологическому климату.

В этой связи очень важно, чтобы учебная группа была обучаемая по количеству в ней ее членов, составу, уровню организованности и сплоченности. Важно также, чтобы в любой учебной группе был руководитель.

Численность учебной группы, характер общения и взаимодействия в ней, характер межличностных отношений (наличие симпатий и антипатий, чувство принадлежности к учебной группе) необходимо учитывать.

Регулятором профессионального поведения группы, как показывает опыт, выступают общие цели, интересы, мнения, традиции, обычаи, единые формы понимания и реагирования на профессионально-педагогическую деятельность педагога корпоративного обучения.

Уровень профессионального самосознания, используемый в общении язык, уровень профессиональной культуры, конкурентоспособности каждого члена учебной группой во многом определяют успешность обучения.

Основным структурным компонентом планирования является действие, которое должен выполнять работник, понимающий и осознающий, что представляет образовательный процесс, корпоративное обучение, знакомый с основами профессионального обучения, профессиональной психологии, педагогической диагностикой.

Особую роль играет численность учебной группы. Она должна учитывать сложность рабочей профессии, которой надо обучить, условия обучения, материально-техническую базу корпоративного обучения.

Как указывалось выше, особое внимание необходимо уделить контролю над качеством профессиональной подготовки и ее оценке. Схема контроля и оценки качества профессиональной подготовки рабочих и специалистов по Е.В. Желниной приведена в приложении 4.

1.3 Модель компетенций как основа корпоративного университета

В современных организациях компетенциям сейчас отводится важная роль в политике и практике управления персоналом. В некоторых организациях набор компетенций находится в центре всей работы с персоналом и используется в конкретных целях.

Раньше много внимания уделялось результатам работы и мало – поведению людей, достигающих определенных результатов. Наступило время, когда требования к высококачественным продуктам и качественному обслуживанию заставили бизнес обратить внимание на то, как стиль исполнения работы позволяет завоевывать и сохранять преимущество на рынке.

После многолетних исследований психологи сделали следующий вывод: ни опыт работы, ни дипломы, ни рекомендации коллег на самом деле не могут гарантировать, что сотрудник будет достаточно хорошо выполнять ту или иную работу. Оказалось, что возможность наиболее точно спрогнозировать качество выполнения работы сотрудником, дают его компетенции. Компетенции лежат в основе современных систем управления обучением, развитием и оценкой персонала. В связи с этим компетентностный подход в основу модели корпоративного университета.

Компетенции – это атрибуты личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции, и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение (рис. 1.8) [35, с. 12-23].

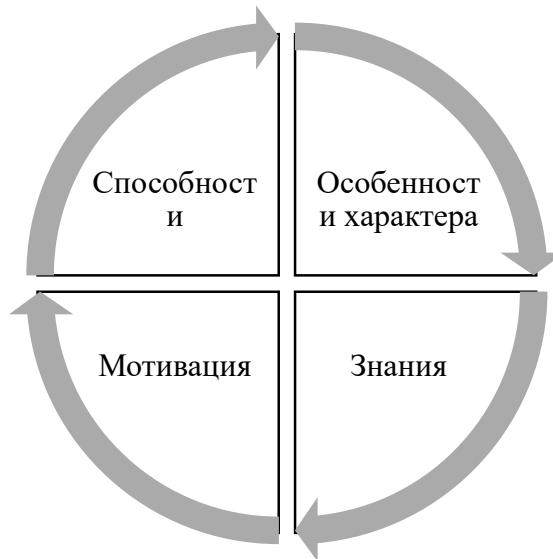


Рис. 1.8. Сущность компетенций

Компетенция является глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач. Она состоит из многих личностных параметров (черт личности, характеристик темперамента и эмоционально-волевой сферы, уровня интеллекта и особенностей мыслительной сферы, мотивов, установок, знаний и сложных навыков), и все эти параметры можно выявить и оценить по тому, как ведет себя личность.

Модель компетенций представлена на рис. 1.9 [35, с. 12-23].



Рис. 1.9. Модель компетенций

Модель компетенций может сориентировать работников, помочь развить работников, наладить наставничество и управление производительностью, разработать стратегии развития карьеры, отобрать кандидатов на вакансии, произвести оценку работников и команд, разработать процедуру замещения вакансии, сформировать кадровый резерв, а главное – она должна стать основой корпоративного обучения [35, с. 12-23].

Компетенции дают единое описание того, каким является эффективное поведение в рамках конкретной работы, общие критерии для проведения процедур оценки персонала (ассесмент-центр, 360° и др.). Они являются основой структуры оценки сотрудников, формируют структуру для проведения обратной связи с ними. С помощью компетенций возможно снижение неоднозначности, противоречивости и субъективности оценки, увеличение объективности и соответствие процедуры оценки поставленной задаче. Компетенции являются важным источником информации о сильных и слабых сторонах оцениваемого персонала, а также его потребностях в развитии.

Характеристики модели компетенций представлены на рис. 1.10 [35, с. 12-23].



Рис. 10. Характеристики модели компетенций

Язык отражения организационной культуры должен быть релевантным и легко включать общеупотребительные фразы и т.д., усиливающие чувство овладения и идентификации.

Четко определенная модель поведения достигается путем идентификации кластеров поведения и подбора для них подходящих названий. Концентрируется на том, как люди выполняют конкретные задачи.

Для мероприятий по оценке и развитию важно, чтобы поведение можно было наблюдать и регистрировать. Там, где компетенция представляет собой более размытый / скрытый атрибут, она не может быть чем-то, что могут оценить другие люди в этой установке, например, честность, доверие и зрелость.

Полнота характеризует охват всех ключевых навыков, требуемых для выполнения работы.

Модель компетенций должна быть нацелена на будущее. Необходимо принимать во внимание вероятные изменения в потребностях организации и, следовательно, базовый набор навыков.

При разработке модели компетенций необходимо придерживаться четкой структуры. Каждая компетенция должна иметь название, указывающее на ее смысловую нагрузку, и определение, указывающее на основные модели рабочего поведения сотрудника, характерные для данной компетенции. Также необходимо выделить перечень ключевых поведенческих проявлений (компоненты), характерных для конкретной компетенции, и их индикаторы. Наборы тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке) объединяются в кластеры компетенций.

В целом многие предприятия применяют модели компетенций, для того, чтобы увязать корпоративные задачи и практическую работу с человеческими ресурсами через унификацию требований к сотрудникам.

Наиболее частыми причинами, по которым внедряются компетенции,

являются потребность в обучении персонала и инвестициях в его развитие, эффективность и качество исполнения работы, мотивация сотрудников, вознаграждение персонала, повышение стандартов качества, конкурентоспособность организации, определение общей стратегии работы с персоналом.

Важно отметить, что оценка и обучение на основе компетенций дает ряд преимуществ. Для организации это [35, с. 12-23]:

1. Возможность разработки единых стандартов описания эффективности работы, которые будут способствовать установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективное руководство» и что означает «командная работа».

2. Возможность проведения оценки компетенций сотрудников и выявления их соответствия требуемому уровню.

3. Согласованность при оценке работника: все эксперты смогут достичь согласия в понимании «ценных качеств» работника и иметь представление о том, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.

4. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития.

5. Появляются основания для включения сотрудников в кадровый резерв предприятия, а также планирования их карьеры.

6. Возможность обоснования корректировки компенсационной политики в отношении квалифицированных сотрудников, (не управляющих людьми и ресурсами), но успешно прошедших оценку.

Для сотрудников [35, с. 12-23]:

1. Лучшее понимание того, что они делают, какие требования к ним предъявляют и какие качества им необходимы для успешного выполнения работ.

2. Возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и

слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Следующим шагом производится построение профилей успешности. Из корпоративной модели компетенций выбираются те компетенции (и их индикаторы), которые наиболее соответствуют факторам успеха и определяется их требуемый уровень. При отсутствии корпоративной модели компетенций – прописываются компетенции под конкретную должность. Примеры профиля успешности и оценки по компетенциям приведены в приложении 5.

Разработка методологии оценки и обучения персонала состоит из четырех основных этапов [35, с. 12-23]:

1. Построение структуры – разработка структуры оценочной методики и методики обучения на основе конкретного общепринятого типа оценочного инструмента в соответствии с заданной моделью компетенций и целями применения данной методики

2. Сбор статистических норм – проведение тестирования на репрезентативной выборке и создание правил перевода результатов оценочных методик в нормативную шкалу по каждому критерию оценки (компетенции).

3. Проверка надежности – анализ статистических характеристик каждого пункта оценочной методики и проведение корреляционных исследований структуры ее компонентов.

4. Проверка валидности – проведение интеркорреляционных исследований результатов в сравнении с результатами, полученными при применении других оценочных методик.

Результаты оценки персонала служат основанием для принятия следующих решений [35, с. 12-23]:

- включение сотрудника в кадровый резерв;
- планирование вертикальной и горизонтальной карьеры сотрудника;
- подготовка программы развития сотрудника;
- корректировка системы корпоративного обучения;

- принятие решений о кадровых перемещениях;
- формирование проектных групп;
- регулирование заработной платы;
- корректировка профессиональных целей.

После проведения оценки персонала необходимо приступить к разработке программ развития (рис. 1.11) [35, с. 12-23].

1. Модель компетенций

- Определяется структура исходной модели компетенций

2. Оценка уровня развития компетенций

- Определяются уровни развития компетенций.
- Анализируются инструменты оценки компетенций и содержание оценочных заданий

3. Форматы мероприятий

- Определяется перечень развивающих действий (существующие форматы и методы проведения мероприятий)

4. Анализ модели компетенций

- Проводится анализ модели компетенций для определения требований в части формы и продолжительности развивающих мероприятий

5. Подготовка пула провайдеров

- Формируется пул потенциальных провайдеров развивающих мероприятий

6. Формирование матрицы

- Проводится встреча с провайдерами для согласования разработки и реализации конкретных развивающих мероприятий на основе определенных требований

Рис. 1.11. Разработка программ развития

После разработки программ развития необходимо осуществить выбор наиболее подходящих форм обучения на основании выявленного уровня развития компетенций (приложение 6). Целью обучения сотрудника, уровень компетенций которого неразвитый или элементарный, является формирование теоретической базы знаний. В данном случае целесообразно использование дистанционных технологий обучения, семинаров и наставничества. При базовом уровне развития компетенций необходима практическая отработка имеющихся навыков. Наиболее подходящие формы обучения – дистанционное и использование case-технологии. Сотрудникам, имеющим развитый и превосходный уровень компетенций, необходимо совершенствовать навыки, используя case-технологии, мастер-классы и

коучинг [34, с. 216].

Для достижения стратегических целей и повышения эффективности персонала и предприятия в целом обучение должно быть непрерывным и систематическим, преимуществами которого являются [34, с. 219]:

- сокращение времени и затрат на освоение новой специальности и повышение квалификации;
- повышение эффективности деятельности рабочих команд и отдельных групп;
- повышение качества производимой продукции, услуг;
- уменьшение затрат, связанных с необходимостью контроля;
- обучение является хорошим мотивирующим фактором для персонала;
- снижение текучести кадров;
- повышение открытости персонала нововведениям.

Еще одним важным компонентом системы корпоративного университета является автоматизация систем оценки и обучения. Схема автоматизации приведена в приложении 7.

Автоматизация системы оценки дает возможность оперативного и точного проведения анализа на соответствие кандидата профилю успешности планируемой должности. Она позволяет получить сравнительный анализ групп сотрудников уровням развития компетенций. При наличии автоматизации системы оценки сотрудник может самостоятельно планировать и управлять временем прохождения оценочных процедур.

Использование системы дистанционного обучения позволяет одновременно обучать большое количество сотрудников в разных филиалах, либо в индивидуальном порядке в удобное время. Данные по обучению доступны самому сотруднику, его руководителю, специалисту по кадрам. Создание электронных курсов (теория, кейсы, тесты) не требует специальной подготовки, средства для этого интегрированы в программу. Все электронные курсы доступны посредством Интернет из любой точки (офис, дом, командировка и т.п.). Результаты прохождения обучения сотрудниками

хранится в базе данных и доступно достаточно оперативно. Дистанционное обучение решает ряд проблем, связанных с недостатком времени на обучение, территориальным распределением и финансовым положением.

Вывод. Нами проведен анализ теоретических аспектов корпоративного обучения, которое является специальным образованием, вооружающим знаниями, навыками, умениями, необходимыми для работника определенной области труда.

Для организации корпоративного обучения разрабатываются корпоративные университеты, обладающие функциями не только обучения и развития персонала, но и оценки его компетенций.

При построении системы корпоративного университета первым этапом необходимо определить цели и оценить потребности развития человеческих ресурсов. Далее проводится диагностика и устранение существующих проблем. Следующим этапом является собственно внедрение системы корпоративного университета, которое включает разработку моделей компетенций, построение профилей успешности, разработку методологии оценки персонала, оценку по компетенциям, разработку программ развития, подбор обучающего персонала, автоматизация обучения и оценки. Обязательным этапом является регулярная оценка эффективности обучения и оценка достижения КПЭ.

Система корпоративного университета обязательно должна быть непрерывно функционирующей системой, объединенной единой концепцией и методологией. Она должна быть разработана в рамках стратегических задач предприятия, а также целей и задач ее конкретных структурных подразделений.

Для успешного функционирования корпоративного университета разрабатываются модели компетенций и профили успешности для конкретных должностей и сотрудников.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАО «КРАСНОЯРУЖСКАЯ ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Наименование: Закрытое акционерное общество «Краснояружская зерновая компания».

Адрес юридический и фактический: 309420, Белгородская область, Краснояружский район, пос. Красная Яруга, ул. Парковая, 38.

Телефон: 7 (47263) 45-4-71.

E-mail: kr.zerno.komp@mail.ru.

Директор: Титовских Александр Григорьевич.

Общество действует на основании Устава (приложение 8).

Электронный адрес: sazhnoe@ya.belregion.ru.

«Краснояружская зерновая компания» была основана в 2007 году и за 5 лет работы заняла устойчивые позиции в аграрном секторе России.

Основной вид деятельности предприятия – выращивание сельскохозяйственных культур и производство семян.

Успех предприятия – в соблюдении принципов, направленных на улучшение производства.

Компания активно проводит работы по сохранению и восстановлению плодородия почв области. Ежегодно на свои поля вносится по 500 тыс. т органических удобрений. Проводится известкование почв. В 2015 г. произвестковано 10,2 тыс. га кислых почв, внесено 157 т дефеката.

Руководство предприятия уделяет немалое значение созданию благоприятных условий труда для своих сотрудников:

Во всех районах области выделены общежития гостиничного типа для работников предприятия, всего на 185 человек.

Ремонтные мастерские, гаражи и прочие технические базы полностью оборудованы раздевалками, душевыми и комнатами отдыха.

На предприятии налажено 3-х разовое льготное горячее питание, восстановлено и отремонтировано 6 столовых.

За 2015 г. затрачено 6,3 млн. руб. на охрану труда, в среднем на одного работающего – 3925 руб.

Построены три автомойки для с/х техники, также отстроены собственные СТО.

Для производства семян многолетних трав предприятием было закуплено техники и оборудования на сумму 180 млн. руб. В 2015 г произведено около 600 т семян трав.

«Краснояржская зерновая компания» принимает активное участие в областной программе биологизации земель.

Номенклатура продукции:

- соя: ланцетная, белгородская-6, белгородская-7;
- ячмень яровой: «Святич», «Зевс»;
- пшеница озимая: одесская 267, сурава, белгородская 16;
- подсолнечник;
- горох;
- фасоль.

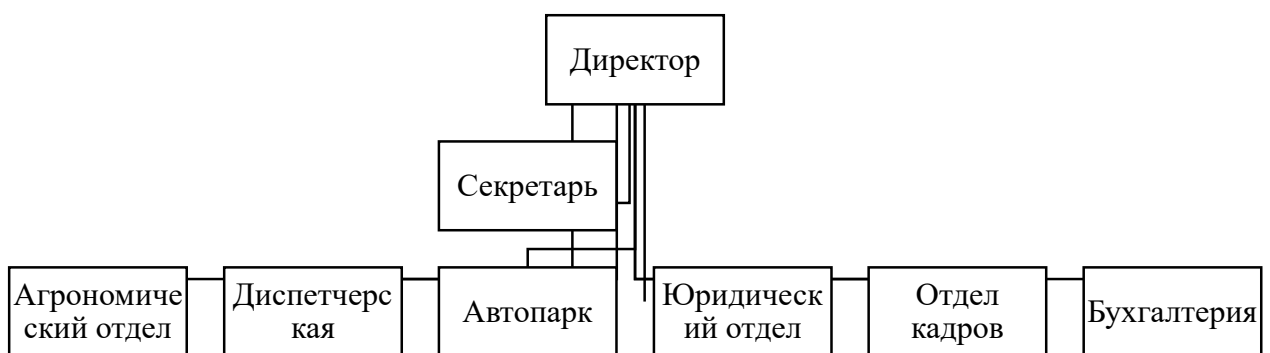


Рис. 2.1. Схема организационной структуры управления ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

Организационная структура ЗАО «Краснояржская зерновая компания» является линейно-функциональной.

Руководителем предприятия является директор, в подчинении которого находятся все структурные подразделения.

Агрономический отдел производственной деятельностью предприятия. Автопарк содержит порядка 200 единиц техники для работы в полях. Диспетчерская служба занимается вопросами сбыта продукции.

Юридический отдел, бухгалтерия и отдел кадров выполняют обслуживающие функции.

По данным отчетов о прибылях и убытках на 2013-2015 годы составим таблицу экономических показателей (таблица 2.1).

Таблица 2.1

**Финансово-экономические показатели
ЗАО «Краснояржская зерновая компания»**

Показатель	Год			Отклонение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 к 2013	2015 к 2014
Прибыль от продаж	239,22	206,44	256,58	-13,7%	24,3%
Чистая прибыль	180,16	167,3	194,38	-7,1%	16,2%
Средняя заработная плата	16,95	15,7	18,4	-7,4%	17,2%

Графически эти данные представлены на рис. 2.2.

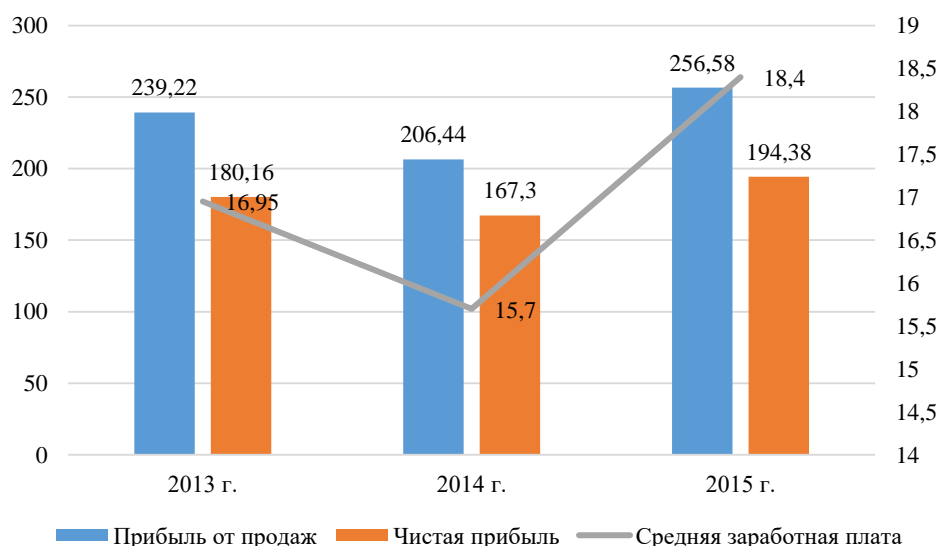


Рис. 2.2. Экономические показатели ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

В 2014 году наблюдается снижение всех показателей, однако в 2015 году ситуация стабилизировалась и улучшилась по сравнению с 2013 годом.

Прибыль от продаж ЗАО «Краснояржская зерновая компания» за 2015 год увеличилась до 256,58 млн. руб. (+24,3%) по сравнению с 2014 годом. Чистая прибыль предприятия за 2015 год выросла на 16,2%. Средняя заработная плата в 2015 году составила 18,4 тыс. руб., увеличившись на 17,2% относительно 2014 года.

Аграрный сектор играет важнейшую роль в экономике Белгородской области, поэтому вклад ЗАО «Краснояржская зерновая компания» имеет огромное значение для региона.

2.2 Анализ системы управления персоналом организации

Функции по управлению персоналом ЗАО «Краснояржская зерновая компания» выполняет отдел кадров, действующий на основании Положения об отделе кадров (приложение 9). Отдел кадров состоит из 5 человек: начальник, 3 инспектора и документовед, должностные инструкции которых приведены в приложениях 10-12.



Рис. 2.3. Схема организационной структуры отдела кадров

Составим функциональные взаимосвязи в организации (таблица 2.2).
Условные обозначения: О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы, П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции, У – участвует в выполнении данной функции, С – согласовывает подготовленный документ по функции, Р –

принимает решения, утверждает, подписывает документ, Н – не участвует в выполнении данной функции.

Таблица 2.2

Функциональные взаимосвязи ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

Наименование функций управления персоналом	Должностные лица			
	Директор	Начальник отдела кадров	Инспекторы ОК	Руководители отделов
Привлечение, отбор и наем персонала	Р	У	О	П
Трудовая адаптация	Н	Н	О	У
Профорientация	Н	О	У	У
Организация труда персонала	Р	П	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	П	П
Развитие и обучение персонала	Р	О	У	П
Деловая оценка персонала	Н	О	У	П
Аттестация	Р	О	У	У
Повышение квалификации	Р	С	О	П
Высвобождение персонала	Р	П	О	У

С точки зрения дублирования функций замечаний не обнаружено, поскольку представление данных происходит в различных разрезах, и участие в выполнении функций различных подразделений ограничивается областью компетенции. Таким образом, все подразделения являются частями единой системы.

Дублирование функций имеется внутри отдела кадров среди инспекторов отдела, однако это обусловлено большим количеством персонала.

Вопросами кадрового учета и делопроизводства занимается документовед. В предприятия подготовлены все необходимые документы, регулирующие вопросы трудового распорядка, должностные обязанности сотрудников, полномочия и ответственность руководителей подразделений, а также вопросы организации оплаты труда, охраны труда, ведения кадрового учета и делопроизводства.

Ведение делопроизводства осуществляется в программе 1С: Зарплата и управление персоналом 8.2. Помимо управленческого учета в программе реализован регламентированный кадровый учет согласно требованиям законодательства РФ.

Программа обеспечивает ввод и хранение полной информации о сотрудниках и формирование стандартных регламентированных отчетов и печатных форм, таких как: приказ о приеме/увольнении/отпуске, штатное расписание, среднесписочная численность, отчеты по воинскому учету и др.

В состав основных документов, используемых в кадровом делопроизводстве, входят: приказы о приеме сотрудников на работу; трудовой договор; личные карточки.

Организация, ведение и совершенствование системы документационного обеспечения управления, методическое руководство и контроль за соблюдением установленного порядка работы с документами в ЗАО «Краснояржская зерновая компания» возлагается на документоведа.

Методическое обеспечение. Деятельность каждого структурного подразделения ЗАО «Краснояржская зерновая компания» регламентирована Положениями об отделах (подразделениях). Для каждого специалиста разработана и утверждена должностная инструкция.

Проведем анализ персонала предприятия. В списках ЗАО «Краснояржская зерновая компания» на 01.01.2016 года состояло 1088 человек, из них руководителей – 41, специалистов – 118, рабочих – 929 человек.

Таблица 2.3

Структура персонала на 1 января 2016 года

Категории персонала	Численность	%
Персонал, всего в том числе:	1088	100
1.Руководители	41	3,8%
2. Специалисты	118	10,8%
3. Рабочие	929	85,4%

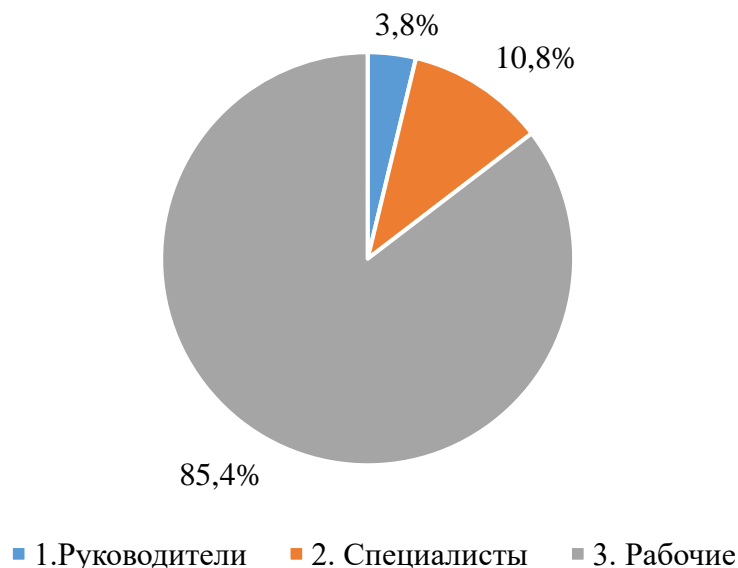


Рис. 2.4. Диаграмма структуры персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» на 01.01.2016 г.

Как видно, основную долю численности персонала составляют рабочие – 85,4%.

Таблица 2.4

Движение персонала в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 в % к 2013	2015 в % к 2014
Персонал, всего	913	1017	1088	11,39%	6,98%
Принято	582	664	637	14,09%	-4,07%
Уволено	609	560	566	-8,05%	1,07%
Текучесть	66,7%	55,1%	52,0%	-11,64%	-3,04%

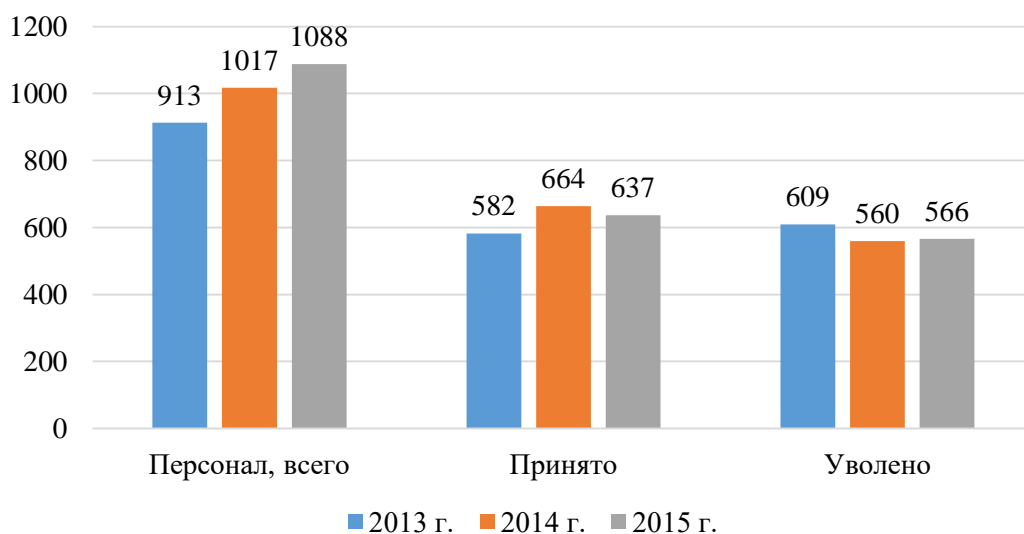


Рис. 2.5. Динамика движения персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» в 2013-2015 гг.

Текучесть персонала ЗАО «Краснояржужская зерновая компания» в 2015 году снизилась на 3% по сравнению с предыдущим годом, тем не менее он значительно выше допустимого и означает смену половины коллектива.

Проведем анализ качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы. Составим таблицы.

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	12	1,3%
20 – 30	6	14,6%	21	17,8%	184	19,8%
30 – 40	8	19,5%	33	28,0%	392	42,2%
40 – 50	12	29,3%	37	31,4%	194	20,9%
50 – 60	15	36,6%	23	19,5%	125	13,5%
Свыше 60	-	-	4	3,4%	22	2,4%
Итого	41	100	118	100	929	100

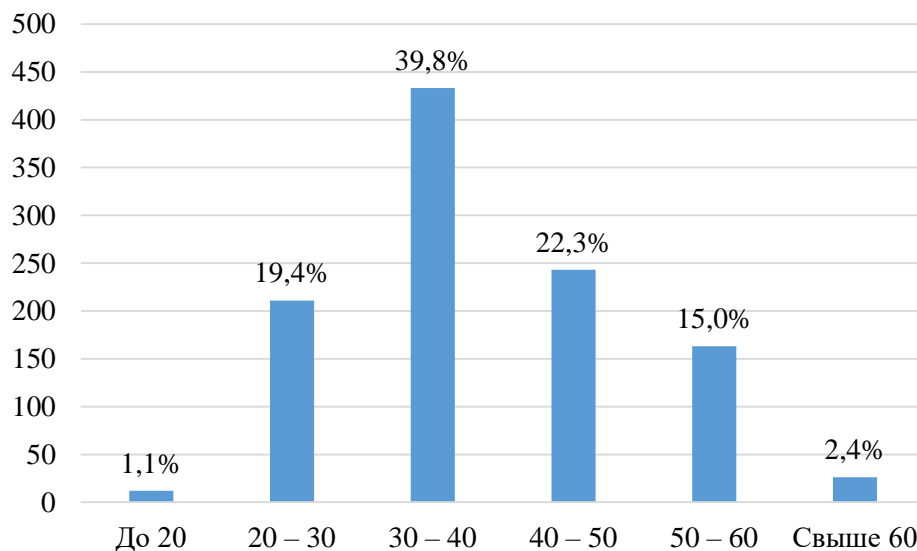


Рис. 2.6. Диаграмма возрастной структуры персонала ЗАО «Краснояржужская зерновая компания» в 2015 году

Большинство работников ЗАО «Красноярская зерновая компания» имеют возраст 30-40 лет (39,8%), следовательно, персонал предприятия относительно молодой, вынослив к физическим нагрузкам.

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1. Руководители	2	16,7%	-	-
2. Специалисты	6	50,0%	18	78,3%
3. Рабочие	4	33,3%	5	21,7%
Итого	12	100%	23	100%

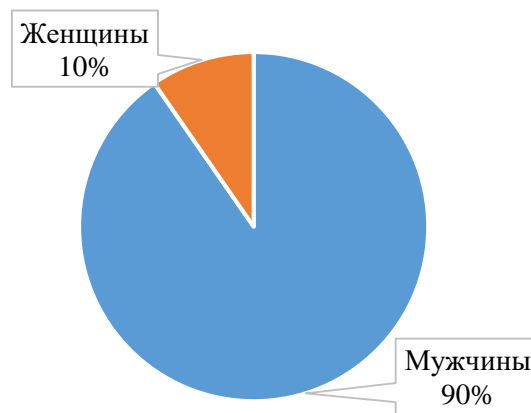


Рис. 2.7. Диаграмма структуры персонала по гендерному признаку в 2015 г.

Как видно из диаграммы, количество мужчин в 9 раз превышает количество женщин, что связано со спецификой работы. Среди специалистов соотношение мужчин и женщин приблизительно одинаковое (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.7

Распределение по стажу работы

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		Итого
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	
До 1 года	2	5%	18	15%	317	34%	337
От 1 до 5	16	39%	69	58%	279	30%	364
От 5 до 10	23	56%	31	26%	333	36%	387
Более 10 лет	-	-	-	-	-	-	-

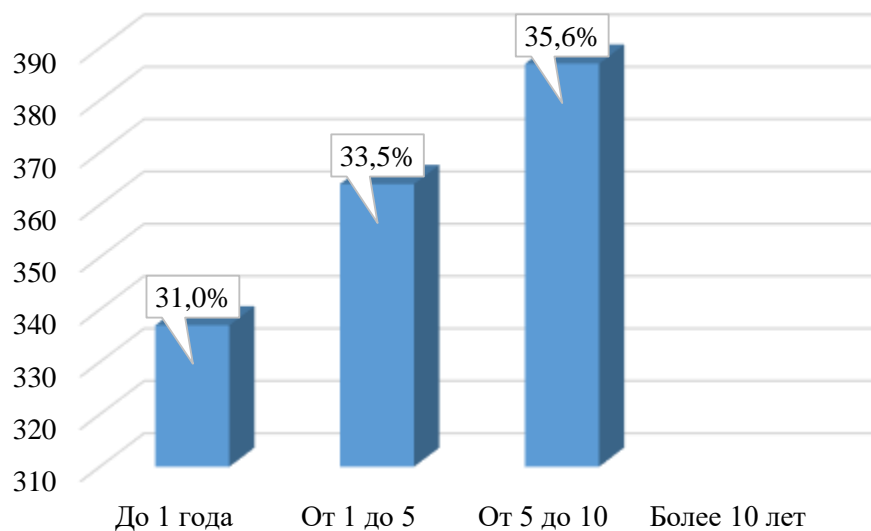


Рис. 2.8. Диаграмма структуры персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» по стажу в 2015 году

Как видно из таблицы и диаграммы, большинство сотрудников (35,6%) работает в ЗАО «Краснояржская зерновая компания» от 5 до 10 лет. Однако численность сотрудников со стажем от 1 до 5 лет и до 1 года сильно приближены к этому показателю – 33,5% и 31% соответственно. Высокий процент численности сотрудников со стажем до 1 года свидетельствует о постоянном обновлении персонала. Это связано с сезонностью работ.

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие		Итого
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	
среднее	-	-	-	-	585	63%	53,8%
среднее специальное	7	17%	59	50%	316	34%	35,1%
незаконченное высшее	2	5%	10	8%	16	2%	2,6%
высшее	31	76%	49	42%	12	1%	8,5%
ученая степень	1	2%	-	-	-	-	

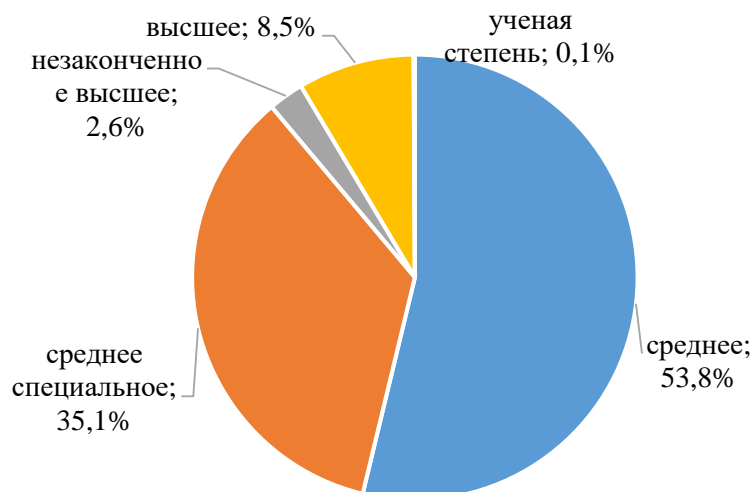


Рис. 2.9. Диаграмма структуры персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» по образованию

Как видно из таблицы, большинство руководителей имеют высшее образование / ученую степень – 78%. 50% специалистов имеют среднее специальное образование, остальные имеют высшее (42%) и незаконченное высшее (8%) образование. Среди рабочих основная масса имеет среднее образование, в основном школьные и студенческие трудовые отряды.

Таким образом, нами проведен глубокий анализ количественного и качественного состава персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания».

2.3 Оценка актуального состояния системы обучения персонала организации

Подготовка кадров в ЗАО «Краснояржская зерновая компания» осуществляется способом внутрифирменного обучения по следующим направлениям:

- профессиональная ориентация и профессиональный отбор;
- первичное обучение;
- повышение квалификации;
- переподготовка.

Первичное обучение новых сотрудников осуществляется в групповой форме с приглашенным преподавателем и индивидуально на рабочих местах под руководством наставника с образованием не ниже среднего специального и стажем работы более 1 года. Получаемые обучающимися практические навыки и умения заносятся в дневник учета первичного обучения, который хранится в отделе кадров 5 лет. Срок первичного обучения составляет от двух недель до трех месяцев в зависимости от успешности обучения и показателей профессиональной подготовки.

Повышение квалификации рабочих – это профессиональное обучение, направленное на совершенствование их профессиональных знаний, умений, навыков, трудовой мотивации, рост мастерства по имеющимся профессиям. Предприятие использует следующие формы повышения квалификации: производственно-технические курсы и курсы целевого назначения.

Производственно-технические курсы проводятся в целях углубления и расширения знаний, умений и навыков для получения более высоких разрядов в соответствии с требованиями производства. После обучения на курсах и сдачи квалификационного экзамена рабочему присваивается повышенный квалификационный разряд. Также эти курсы проводятся для рабочих, у которых фактический уровень квалификации не в полной мере соответствует имеющемуся тарифному разряду. Периодичность обучения составляет раз в 1-3 года в зависимости от специализации (в случае отличных показателей может быть сокращена до 6 месяцев). Основанием для зачисления на курсы является личное заявление рабочего и представление непосредственного руководителя.

Курсы целевого назначения вводятся для изучения нового оборудования, техники, технологических процессов, правил технической эксплуатации оборудования, вопросов системы качества. Размер учебной группы составляет 5-15 человек, но допускается индивидуальная подготовка. Основанием служит приказ директора, согласованный с руководителем подразделения и отделом кадров, в котором указывается состав группы,

преподаватель, место и время занятий. Преподаватели приглашаются на договорной основе. Обучение завершается сдачей зачета.

Переподготовка кадров, включающую обучение в связи с перепрофилированием и овладение второй профессией, организуется в различных учебных комбинатах Белгородской области. Переподготовка осуществляется с отрывом от производства. Срок обучения составляет от одного до трех месяцев.

Стажировка руководящих работников и специалистов проводится с целью подготовки резерва кадров руководящего звена управления. Приказом назначается руководитель стажировки и определяется период стажировки. По окончании руководитель стажировки направляет в отдел обучения отзыв на стажера и его отчет.

Краткосрочное обучение руководящих работников и специалистов проводится, согласно стандарту, по мере необходимости. Основанием служит заявка руководителя подразделения, согласованная с функциональным руководителем. Такое обучение (индивидуально или в групповой форме) организуется на предприятии или вне его на договорной основе.

При направлении на обучение вне предприятия (за счет средств последнего) с работником заключается трудовое соглашение. Для обучения на предприятии на заказ разрабатываются учебные планы и программы в зависимости от целей обучения. Преподавателей приглашают из учебных заведений и центров. Результаты обучения фиксируются в журнале учета теоретических занятий.

Проведем анализ подготовки и повышения квалификации работников в форме таблицы 2.9.

Таблица 2.9

Анализ подготовки и повышения квалификации работников

ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

Вид обучения	2014 г.	2015 г.	отклонения	
			Абс., чел	Относ., %
1.Первичное обучения	52	67	15	28,85%
2. Переподготовка	14	18	4	28,57%
в том числе:				
учеба в связи с перепрофилированием				
овладение второй профессией	14	18	4	28,57%
3. Повышение квалификации рабочих	34	30	-4	-11,76%
в том числе:				
ТНР (повышение разрядов)	11	4	-7	-63,64%
КЦН (курсы целевого назначения)	23	26	3	13,04%
4. Повышение квалификации руководителей и специалистов	10	11	1	10%
Всего	110	126	16	14,55%

Таким образом, в 2014 г. всего было охвачено профессиональным развитием 110 работников предприятия, а в 2015 г. это число увеличилось на 28,85% до 126 сотрудников. Первичное обучение проводилось только для 67 новичков, что составляет всего 10,5% от общего числа принятых на работу. Повышение квалификации в 2015 году охватило 11 руководителей и специалистов, что на 10% больше по сравнению с предыдущим периодом.

Таблица 2.10

Статистика развития персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» в 2015 году

Категория персонала	Количество, чел.	Обучено, чел.	%
Всего	1088	126	11,58%
Сотрудники со стажем до 1 года	637	67	10,52%
Рабочие со стажем более 1 года	312	48	15,38%
Руководители и специалисты со стажем более 1 года	139	11	7,91%

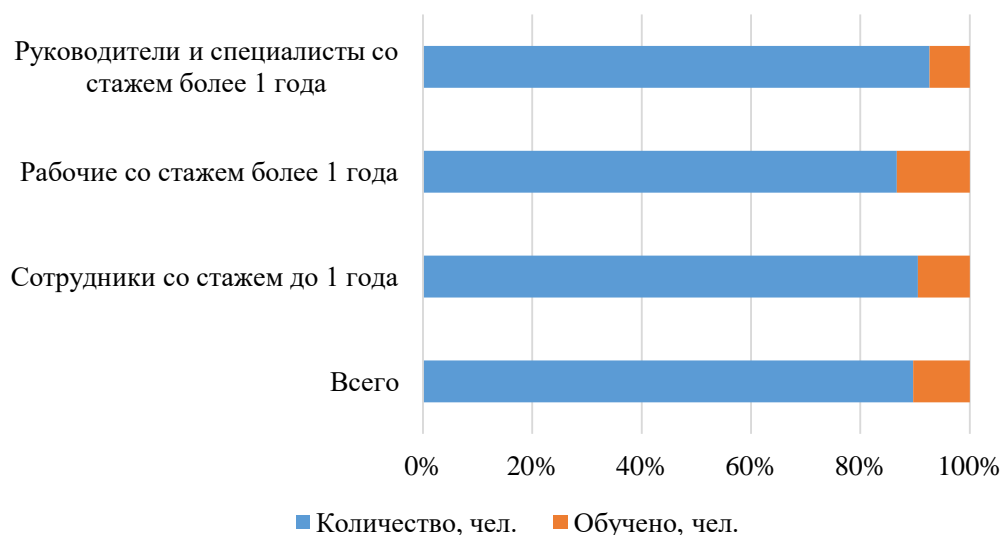


Рис. 2.10. Статистика развития персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» в 2015 году

Нетрудно заметить, что охват обучением персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» в 2015 году на низком уровне (12%). Руководство предприятия не придерживается принципа системности обучения, что также негативно отражается на производительности труда и уровне текучести.

Так как деятельность любого предприятия напрямую зависит от работы персонала, проведем исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие ЗАО «Краснояржская зерновая компания». Для исследования сильных/слабых сторон развития, а также возможностей и угроз воспользуемся SWOT-анализ.

Первый шаг SWOT-анализа – определение собственных сил системы развития персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания». Второй шаг SWOT-анализа – оценка внешней среды. Затем из всего списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз выбрали наиболее важные (самые сильные и самые слабые) и сопоставили их. Получили матрицу SWOT-анализа ЗАО «Краснояржская зерновая компания». Результаты анализа представлены в таблице 2.11.

Матрица SWOT-анализа ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение количества обучаемых 2. Внедрение корпоративного университета 3. Увеличение объемов производства 4. Расширение рынка сбыта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие фирм-конкурентов и появление новых 2. Высокий курс доллара 3. Высокая текучесть персонала 4. Некомпетентность персонала
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудники предприятия стремятся к развитию 2. Для новых работников обучение следует сразу за процедурой отбора 3. Предприятие поддерживает и поощряет сотрудников к профессиональному росту и развитию 4. Использование различных методов обучения и развития 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение количества обучаемых сотрудников повысит конкурентоспособность предприятия 2. Профессиональная компетентность повысит качество продукции 3. Внедрение корпоративного университета будет стимулировать персонал к развитию 4. Системный подход к обучению повысит качество образования 5. Увеличение объемов и расширение рынка способствуют росту прибыли 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие фирм-конкурентов и появление новых может не позволить расширение рынка 2. Высокий курс доллара ведет к увеличению расходов на сырье, обслуживание техники и оборудования 3. Высокая текучесть отражается на производительности труда 4. Некомпетентность сотрудников ведет к снижению производительности, а следовательно, к уменьшению прибыли
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неудовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью 2. Недостаточно высокий процент качества образования персонала 3. Отсутствие системности процесса обучения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение корпоративного университета позволит поднять компетентность сотрудников, обеспечит системность, доступность обучения, повысит удовлетворенность персонала. 2. Совершенствование системы развития персонала будет способствовать повышению его лояльности и, как следствие, производительности труда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Профессионально некомпетентный персонал, высокая текучесть, развитие фирм-конкурентов неизбежно вызовут сокращение рынка сбыта 2. Низкая профессиональная компетентность персонала, высокая текучесть способствуют снижению производительности труда, уменьшению прибыли и объему рынка

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод о несовершенстве системы обучения и развития персонала:

1) Обучение и повышение квалификации проходят чуть более 10% персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания»;

2) Отсутствие целевой подготовки и организации практики студентов согласно потребностям предприятия;

3) Отсутствует школа подготовки резерва руководящих кадров;

4) В ЗАО «Краснояржская зерновая компания» не используется система оценки персонала. Периодическая аттестация будет стимулировать сотрудников к непрерывному саморазвитию и развитию профессиональных навыков;

5) Отсутствие системности в обучении;

6) Низкий уровень качества образования персонала;

7) В ЗАО «Краснояржская зерновая компания» неразвита система планирования карьеры.

Совершенствуя систему обучения и развития персонала, руководство ЗАО «Краснояржская зерновая компания» может способствовать повышению престижа предприятия, а соответственно, расширению рынка сбыта, и как следствие к постоянному увеличению денежных потоков и росту прибыли.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ПРИ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА ЗАО «КРАСНОЯРУЖСКАЯ ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ»

3.1 Проект корпоративного университета при обучении персонала организации

Целью проекта является разработка комплекса мероприятий для совершенствования системы обучения и развития персонала организации ЗАО «Краснояржская зерновая компания».

Проведем анализ целей из выявленных проблем системы обучения персонала в ЗАО «Краснояржская зерновая компания» (рис. 3.1).

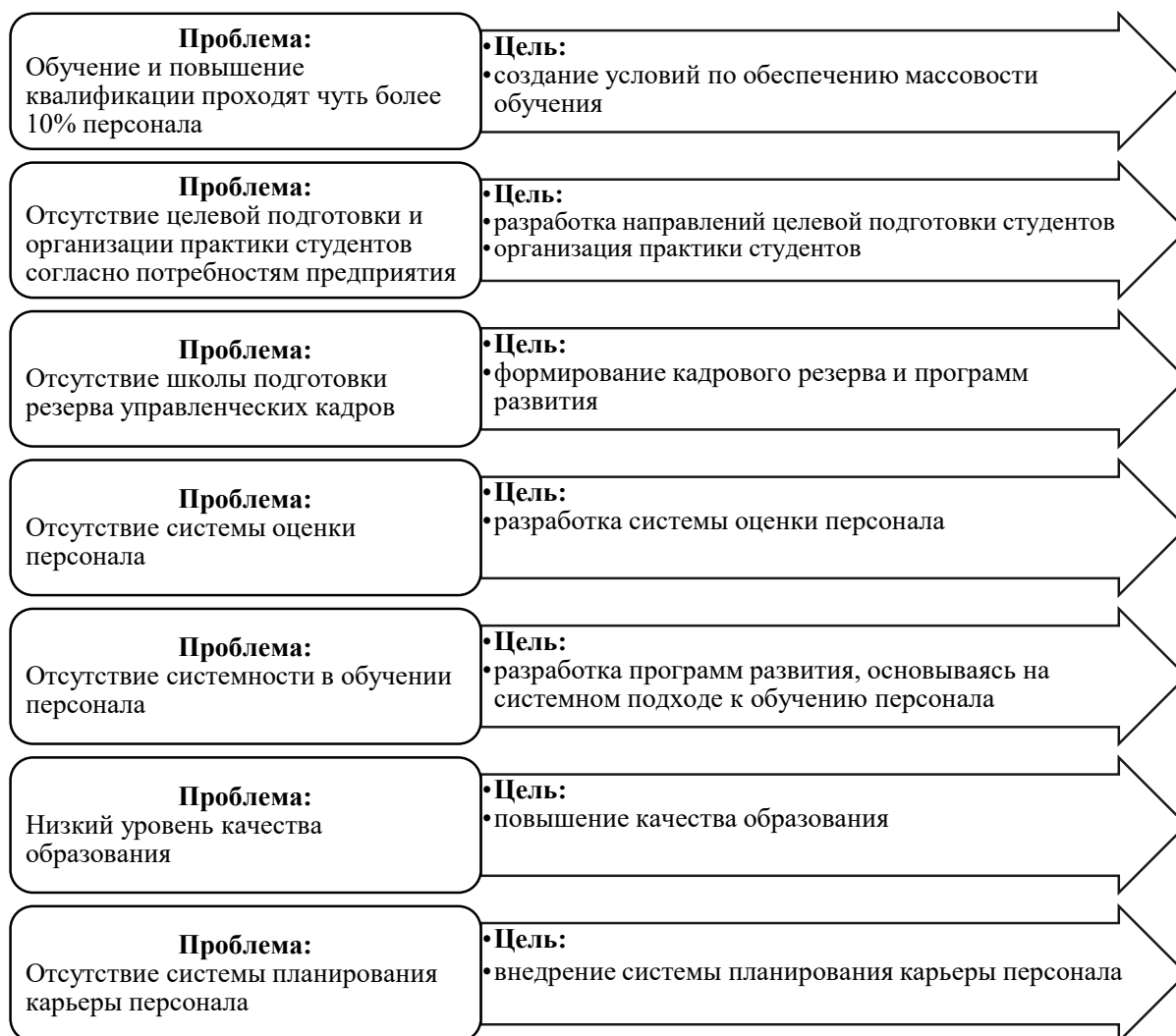


Рис. 3.1. Анализ целей из выявленных проблем в ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

Анализ целей представляет позитивные аспекты будущей ситуации, к которой стремится организация после реализации проектных мероприятий.

Представим в таблице 3.1 логическую структуру проекта по совершенствованию системы обучения и развития персонала в ЗАО «Краснояржская зерновая компания».

Таблица 3.1

Логическая структура проекта корпоративного университета в
ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

Описание проекта	Объективно контролируемые показатели	Источники проверки	Допущения
1	2	3	4
<p>Общие цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поднятие престижа организации; – своевременное обеспечение организации необходимым ей количеством персонала с соответствующей профессиональной компетентностью; – совершенствование системы управления персоналом; – достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника; – создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала; – обеспечение стабильного состава персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – лояльность персонала; – текучесть персонала; – степень удовлетворенности трудом у персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – анализ текучести персонала за период на основании кадрово-учетных документов; – результат анкетирования сотрудников для выявления степени удовлетворенности трудом и лояльности 	
<p>Цель проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение гибкости системы развития персонала и ее ориентация на конечные результаты; – переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно – ориентированными программами развития; 	<ul style="list-style-type: none"> – уровень образованности и развития персонала; – уровень мотивации к труду; – лояльность персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – результаты аттестации персонала; – результаты психологических тестов на мотивационную направленность; – результаты анализа лояльности персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – способность сотрудников к развитию; – стремление к карьерному росту

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
– движение от фрагментарного повышения квалификации к интегральному развитию человека			
Результаты: 1) функционирующий корпоративный университет; 2) развитая система планирования деловой карьеры; 3) кадровый резерв	– профессиональная компетентность сотрудников; – карьерный рост; – количество практикантов и выпускников, принятых на работу; – производительность труда	– результаты оценки персонала; – соотношение сотрудников, принятых на руководящие должности извне, с внутренними сотрудниками; – кадрово-учетная документация по приему студентов и выпускников; – результаты расчетов производительности труда	– способность сотрудников к развитию; – интерес студентов и выпускников к предприятию
Действия: 1. Разработка модели компетенций 2. Создание корпоративного университета, включающего современную систему обучения, оценки и аттестации персонала 3. Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников, формирование кадрового резерва	Резюме ресурсов (средств) – нормативные документы; – современные методики обучения; – современные методики оценки и аттестации; – связь с вузами; – финансовые ресурсы	Резюме затрат – заработная плата сотрудников КУ; – приобретение / разработка современных методик оценки и аттестации персонала; – повышение качества обучения	– способность сотрудников к развитию; – заинтересованность вузов в сотрудничестве

С помощью таблицы 3.1 мы определили логическую структуру разрабатываемого проекта, его цели и ожидаемые результаты.

Определим цели и перспективы развития по каждому направлению проекта.

1. Разработка модели компетенций.

Самые популярные функции Корпоративного университета – обучение, оценка персонала и управление знаниями. В качестве критериев, оснований

для оценки и обучения мы выделили корпоративные, управленческие, профессиональные и личностные компетенции (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Примерная модель корпоративных компетенций ЗАО «Краснояржская зерновая компания»

Корпоративные ценности	Модель корпоративных компетенций	Корпоративные компетенции по уровням			
		Рабочие и специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Высшее руководство
Мастерство	Компетентность	Профессиональные компетенции			
		Способность к развитию			
	Клиентоориентированность	Помощь в развитии	Развитие сотрудников	Управление развитием	
Целостность	Корпоративность и ответственность	Ориентация на интересы потребителей	Ориентация на интересы потребителей при организации работ	Формирование системы работы с потребителями	Внедрение культуры ориентации на потребителей
		Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Качество и безопасность	Работа в команде	Командообразование	Обеспечение командной работы	
		Ориентация на результат			
		Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
Обеспечение безопасности					
Обновление	Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Личностные качества	Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		
	Кодекс корпоративной этики	Честность и этичное поведение			

На основании модели компетенций инспекторы по кадрам совместно с руководителями должны будут составить профили должностей.

Поскольку компания многочисленная, целесообразно приобретение и внедрение специального программного обеспечения для автоматизации

работы специалистов по персоналу, связанной с составлением профилей должностей и сравнения результатов оценки персонала с этими профилями, подготовкой, проведением и расчётом результатов тестирования и анкетирования. К программным продуктам, полностью реализующим данный функционал с соответствующей отчетностью, относится «1С: Предприятие 8. Оценка персонала». Важным преимуществом «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» является возможность интеграции с решениями «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» и «1С: Управление производственным предприятием 8». Итоговый программный продукт обеспечит комплексную автоматизацию управления персоналом.

2. Создание корпоративного университета.

Объективная необходимость корпоративного университета ЗАО «Краснояржская зерновая компания»:

- снижение затрат на обучение;
- системный подход к обучению фактически без отрыва от производственной деятельности;
- соблюдение требований принятой программы качества;
- повышение квалификации управленческого звена предприятия;
- возможность своевременно корректировать состав и содержание обучающих программ.

Цели создания корпоративного университета:

- создание единой системы управления знаниями;
- формирование и трансляция единой корпоративной культуры;
- формирование системы непрерывного внутрикорпоративного обучения;
- формирование системы оценки и аттестации персонала;
- формирование кадрового резерва.

Предполагается введение пяти уровней системы обучения корпоративного университета:

- организация практики для студентов вузов и техникумов;

– вводное обучение для новых сотрудников. Новые сотрудники смогут приступить к работе только после того, как пройдут необходимую подготовку. Это, с одной стороны, гарантирует защиту ЗАО «Красноярская зерновая компания» от непрофессиональных действий новичков, с другой – позволяет вооружить знаниями молодых сотрудников, помогает им быстрее адаптироваться в коллективе;

– профессиональное обучение и развитие сотрудников (переподготовка и повышение квалификации);

– индивидуальные программы планирования карьеры персонала;

– программы подготовки кадрового резерва.

Приоритетными направлениями корпоративного университета будут:

– управленческие, профессиональные и корпоративные компетенции;

– навыки эффективной коммуникации и организации продаж;

– номенклатура выпускаемой продукции, технологические процессы производства;

– инновационные технологии производства продукции растениеводства, применение технологий ресурсосберегающего земледелия;

– методы защиты продукции растениеводства, рациональное применение удобрений;

– селекция и семеноводство сельскохозяйственных культур;

– навыки владения информационными технологиями;

– профильная подготовка и повышение квалификации специалистов в области менеджмента, маркетинга, законодательства и права, организации и экономики отрасли растениеводства, логистики;

– деловая оценка и аттестация персонала.

Для того чтобы корпоративный университет начал работу, необходимо решить следующие задачи:

– создать техническую базу корпоративного университета в соответствии с планируемым количеством обучающихся;

- разработать новые и скорректировать существующие документы и процедуры, регламентирующие систему обучения, развития, оценки и аттестации персонала;
- составить смету первоначальных инвестиций, необходимых для реализации проекта;
- рассчитать бюджет корпоративного университета;
- разработать программы подготовки для различных категорий персонала;
- определить необходимую численность персонала корпоративного университета, составить штатное расписание.

Ответственным за разработку и внедрение единых политик, стандартов качества и процедур в области подбора, подготовки, переподготовки, обучения, оценки, ротации персонала является начальник отдела кадров. Общую ответственность за выработку концепции, методологии, организации и архитектуры корпоративного университета, разработку содержания, форм и планов обучения, подбор и разработку методик оценки и аттестации персонала будет отвечать руководитель корпоративного университета. Общую ответственность за организацию процессов обучения и развития персонала в соответствии с утвержденными методиками и стандартами, за ведение посттренингового учебного сопровождения в регионах, будут нести закрепленные за структурными подразделениями специалисты по персоналу. Основным персоналом корпоративного университета составят: руководитель, преподаватели, тренеры-специалисты и два методиста.

Исследованием ключевых управленческих, профессиональных и корпоративных компетенций будут ежегодно заниматься сотрудники отдела кадров в процессе подготовки планов обучения и переработки индивидуальных планов карьеры на будущий год под контролем начальника отдела. Основными методами, которыми будут пользоваться в процессе исследования, являются анализ работы, прогностическое интервью, метод

прямых атрибутов, метод критических инцидентов, метод наблюдения на рабочем месте.

Оценка и аттестация персонала необходима для определения потребностей в обучении, переподготовке, повышении квалификации и в последствии для оценки эффективности проведенного обучения. Также оценка персонала необходима при отборе сотрудников в резерв руководящих кадров.

В целях выявления потребностей в обучении ежеквартально будет проводиться исследование сформировавшихся управленческих, профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников согласно планам карьеры. К основным методам, которые будут использоваться, относятся опрос или анкетирование, направленные на анализ существующих проблем в работе, используемых сотрудниками методов решения стандартных рабочих задач. Списки вопросов разрабатываются отдельно для каждой группы персонала. Анкету заполняет как сотрудник самостоятельно на себя, так и руководитель на данную группу сотрудников.

Оценка персонала будет проводиться перед обучением для определения уровня подготовки, чтобы подобрать корректную программу и сформировать группы. Затем оценка обучаемых будет проводиться спустя один месяц после завершения обучения для проверки степени овладения полученных компетенций.

Оценка участников кадрового резерва будет проводиться по завершении каждого этапа плана развития.

Система оценки персонала должна быть комплексной, включающая в себя кроме оценки квалификации сотрудника и анализа результатов его работы оценку сотрудника как личности, когда выявляются личностные характеристики и сравниваются с идеальными для данного места.

Для личностной оценки сотрудников предлагается использовать следующие методы: «метод 360 градусов» (приложение 13), «Оценочная анкета профессиональных и личностных качеств специалистов и основного

персонала» (приложение 14), «Оценка профессиональных качеств руководителя» (приложение 15). Оценка каждого сотрудника является одной из наиболее важных функций руководителя и специалистов отдела кадров. Уделяя особое внимание персоналу, изучая его структуру, поведение, мотивы, руководители получают наглядную базу для принятия дальнейших решений, связанных с работающими в организации сотрудниками. Грамотно построенная система оценки персонала выполняет ряд функций, которые заключаются в воздействии на мотивацию сотрудников, повышении производительности и качества труда, планировании профессионального развития и карьеры, повышении квалификационных характеристик, принятии кадровых решений о вознаграждении, продвижении и увольнении.

Если по результатам аттестации работнику требуется пройти переподготовку и/или повысить квалификацию, руководству ЗАО «Красноярская зерновая компания» предлагается заключать договор с сотрудником, в условия которого включаются следующие пункты:

- при увольнении сотрудника менее, чем через год после обучения, он возмещает 100% затрат на свое обучение;
- при увольнении больше, чем через год, но менее чем через два года после обучения, работник возмещает 50% затрат на свое обучение;
- при увольнении более чем через три года после обучения работник не возмещает затрат на свое обучение.

Это позволит снизить текучесть профессионально подготовленного персонала и обезопасить расходы на обучение.

Возможность повышения квалификации без личных затрат работников повысит престиж ЗАО «Красноярская зерновая компания» и будет являться для персонала очень мощным внутренним стимулом.

Важной особенностью организации оценки обучения является необходимость охвата его самых важных результатов и последствий обучения и тщательного продумывания системы оценки еще на стадии планирования программы обучения. Критерии оценки должны быть

установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся. В приложении 16 приведена рекомендуемая к использованию модель оценки обучения Дональда Киркпатрика, включающая четыре уровня оценки с добавлением пятого уровня (методика разработана Джеком Филипсом), который переводит результаты оценки четвертого уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивает с затратами на программу обучения.

В основу разработки новой системы профессиональной подготовки персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» в рамках Корпоративного университета будет заложено создание условий для самоуправляемого обучения с максимальной опорой на практическое приобретение нового опыта, что требует организации эффективной обучающей среды, объединяющей теорию и практику. Для реализации данной модели необходима разработка модульных программ обучения, формирование единой команды инструкторов производственного обучения и преподавателей теоретического обучения, а также повышение мотивации персонала за счет использования более активных методов обучения.

Основные принципы модульного обучения:

- учебный процесс ориентирован на достижение задач модуля, выраженных в форме компетенций, освоение которых является результатом обучения по модулю;
- индивидуальный подход к обучению в соответствии со способностью каждого обучающегося;
- возможность оперативного обновления программ обучения при возникновении потребности.

При модульном обучении применяется особая система оценки. Каждый обучаемый имеет график с перечнем модулей и оценочных заданий, по которым будет производиться оценка полученных им знаний. По каждому блоку вопросов, входящих в модуль, разрабатывается тест, в который включаются различные задания. При оценке учитываются все выполненные

задания, формирующие так называемый «портфель свидетельств» обучаемого.

Таким образом, итогом обучающих программ является не традиционная аттестация или оценка уровня знаний персонала, а сформированная компетенция, обеспечивающая эффективную производственную деятельность.

Основная трудность – устаревшая законодательная база и взаимодействие с учебными заведениями – обучение на предприятии возможно только при наличии лицензии на осуществление образовательной деятельности, а при обучении персонала в профильных учебных заведениях часто используются учебные программы подготовки, разработанные на основе типовых, которые уже отстали от используемых на предприятиях технологий.

Корпоративный университет может выступать также поставщиком образовательных услуг и услуг по комплексной оценке персонала для партнеров ЗАО «Краснояружская зерновая компания», расположенных в Краснояружском районе, таких как ООО «Авангард-Агро-Белгород», ООО «АГРО-ПИК», ООО «Глинное», КФХ «НПР Арендатор», КФХ «Вернигор» и другие, что будет приносить дополнительный доход предприятию. Полученная прибыль может быть направлена на развитие, содержание корпоративного университета и, в первую очередь, на покрытие вложенных инвестиций.

3. Внедрение системы управления деловой карьерой и формирования резерва управленческих кадров ЗАО «Краснояружская зерновая компания».

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника, ведущих к их достижению. Реализация плана профессионального развития предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие специалиста, то есть приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации за счет профессионального обучения, переобучения и повышения квалификации, а с другой –

последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для работы в целевой должности.

Развитием профессионального роста называют те действия, которые предпринимает работник для реализации своего плана.

Внедрение системы управления карьерой преследует следующие цели:

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач организации;
- своевременное обеспечение организации необходимым персоналом с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
- повышение степени удовлетворенности от работы;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

ЗАО «Краснояржская зерновая компания» получит следующие преимущества:

- повышение престижа организации;
- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров;
- планы профессионального развития отдельных работников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- при формировании резерва управленческих кадров предприятие получит группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, перспективных сотрудников для продвижения на ключевые руководящие должности.

Предлагаемый нами проект корпоративного университета ЗАО «Красноярская зерновая компания» планируется внедрить в соответствии с календарным графиком мероприятий (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Календарный план-график работ по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников
1. Регламентирование создания корпоративного университета	28	20.06.2016	18.07.2016	начальник отдела кадров, директор
2. Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций в работе с персоналом	14	20.06.2016	03.07.2016	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, главный бухгалтер, директор
3. Разработка корпоративной модели компетенций и профилей должностей для организации обучения, оценки и аттестации персонала, программ обучения в соответствии с моделью	132	04.07.2016	20.11.2016	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, директор
4. Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников на основе компетентностного подхода	56	31.10.2016	25.12.2016	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, директор
5. Создание кадрового резерва	38	26.12.2016	31.01.2017	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, руководители структурных подразделений, директор
Итого:	225	20.06.2016	31.01.2017	

В календарном план-графике, представленном в таблице 3.3, учтены также выработка стратегии и утверждение нормативных актов по каждому из направлений работ по проекту. На первичную реализацию проекта необходимо 225 календарных, соответственно 160 рабочих, дней. Внедрение проекта планируется с 20 июня 2016 года по 31 января 2017 года. Поддержка утвержденных задач проекта должна проводиться с постоянной периодичностью.

Для определения взаимосвязи группы проекта во время его выполнения составим матрицу ответственности в форме таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Матрица ответственности

Работа	Группа проекта			
	Директор	Отдел кадров	Руководители подразделений	Главный бухгалтер
1. Регламентирование создания корпоративного университета	К, О	О, И	С	З
2. Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций в работе с персоналом	К, О	И		С
3. Разработка корпоративной модели компетенций и профилей компетенций для организации обучения, оценки и аттестации персонала	К, О	О	С	
4. Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников на основе компетентностного подхода	К, О	О, И	И	С
5. Создание кадрового резерва	К, О	О, И	З	З

В таблице были использованы следующие условные обозначения: К – контроль и утверждение, С – согласование, О – ответственное лицо, И – исполнение, З – ознакомление.

На основе плана действий разработаем план расходования ресурсов и необходимые финансовые затраты (таблица 3.5). Финансовые затраты на реализацию проекта будут как однократные в виде инвестиций, так и периодические на содержание и развитие корпоративного университета до момента перевода его на самоокупаемость.

Планирование ресурсов для внедрения проекта

Мероприятие	Необходимые ресурсы	Оценка ресурса
1) Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций в работе с персоналом	– курсы повышения квалификации	40 000 руб.
2) Приобретение и внедрение ПО «1С: Предприятие 8. Оценка персонала»	– приобретение; – внедрение и настройка интеграции с «1С: ЗУП»	30 000 руб. 50 000 руб.
3) Разработка корпоративной модели компетенций и профилей должностей	– рабочее время инспектора отдела кадров	250 чел.-час
4) Разработка уровней программ обучения для выработки необходимых компетенций	– рабочее время руководителя корпоративного университета; – рабочее время методиста; – рабочее время инспектора отдела кадров	0,5 чел.-час по 1 чел.-час по 5 чел.-час
5) Создание корпоративного университета: – принятие концепции, разработка и утверждение Положения о корпоративном университете, подготовка пакета документов; – подбор персонала; – обеспечение технических средств; – лицензирование; – составление планов обучения и повышения квалификации	– внутренние нормативные акты; – справочники по кадровому делопроизводству; – услуги кадрового центра по подбору персонала; – помещение (в наличии); – ноутбук, проектор; – столы (в наличии); – стулья (в наличии); – рабочее время руководителя корпоративного университета; – рабочее время методиста; – рабочее время инспектора отдела кадров.	- - 20 000 руб. 200 м ² 1 комплект 4 шт. 20 шт. 0,5 чел.-час по 1 чел.-час по 5 чел.-час
6) Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников (составление ИПК для всех сотрудников)	– личное время сотрудников; – рабочее время методиста Корпоративного университета (консультации)	по 0,5 чел.-час
7) Создание резерва управляющих кадров (на основании оценки персонала и индивидуальных планов карьеры)	– рабочее время руководителя Корпоративного университета; – рабочее время методиста Корпоративного университета	1 чел.-дней 5 чел.-дней

Как видно из таблицы 3.5, для внедрения проекта необходимы человеческие ресурсы в виде рабочего и личного времени, ресурсы многократного использования в виде технического обеспечения и денежные средства.

Бюджет проекта

Мероприятие	Необходимые финансовые затраты	Оценка затрат, руб.	Периодичность затрат
1) Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций в работе с персоналом	– курсы повышения квалификации	40 000 руб.	однократно
2) Приобретение и внедрение ПО «1С: Предприятие 8. Оценка персонала»	– приобретение;	30 000 руб.	однократно
	– внедрение и настройка интеграции с «1С: ЗУП»;	50 000 руб.	однократно
	– сопровождение	22 500 руб.	ежегодно
3) Разработка корпоративной модели компетенций и профилей должностей	– заработная плата специалистов отдела кадров	16 800 руб. x 3 = 50 400 руб.	ежемесячно
4) Разработка уровней программ обучения для выработки необходимых компетенций	– заработная плата руководителя КУ;	37 000 руб.	ежемесячно
	– заработная плата методиста КУ	36 000 руб.	ежемесячно
5) Создание корпоративного университета	– услуги кадрового центра по подбору персонала;	40 000	однократно
	– приобретение ноутбука, проектора;	700 000	однократно
	– заработная плата руководителя КУ;	37 000	ежемесячно
	– заработная плата методиста КУ;	36 000	ежемесячно
	– заработная плата преподавателей КУ;	300 руб./час.	по графику
	– получение лицензии	300 000	однократно
6) Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников (составление индивидуальных планов карьеры для всех сотрудников)	– заработная плата руководителя КУ;	37 000	ежемесячно
	– заработная плата методиста КУ;	36 000	ежемесячно
7) Создание резерва управляющих кадров (на основании оценки персонала и индивидуальных планов карьеры)	– заработная плата преподавателей КУ	300 руб./час.	по графику
Итого:		530 000	однократно
		73 000 * 1,35 = 98550	ежемесячно
		300 руб./час.	по графику

Следовательно, бюджет проекта составляет 530 000 руб. единовременных инвестиций, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников Корпоративного университета до перевода на самоокупаемость – 133 000 руб. в месяц.

После оценки длительности и стоимости работ проекта, а также оценки требуемых ресурсов проведем идентификацию рисков проекта.

Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределённых событий или условий, наступление которых может повлиять на проект. Для документирования рисков составим реестр рисков (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Реестр рисков проекта

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия	Мероприятия по предупреждению	Действия в случае наступления риска
1.	Риск недобросовестной работы группы проекта	Увеличение сроков выполнения работ по проекту или выполнение с ошибками	Мотивирование на успешный результат	Применение дисциплинарного наказания, полное или частичное лишение премии
2.	Риск отказа специалиста по УП принятию дополнительных функций	Отсутствие исполнителя по проекту	Повторное ознакомление с должностной инструкцией	Увольнение специалиста, прием нового
3.	Риск увеличения стоимости обучения и тренингов	Дополнительные затраты	Своевременное заключение договора	Поиск другого поставщика услуг или дополнительные затраты
4.	Риск некачественной разработки модели компетенций и программ обучения, недобросовестной работы преподавателей	Невозможность достижения целей проекта	Мотивация ответственных лиц и контроль руководства	Оперативное внесение исправлений

Для дальнейшей успешной реализации проекта оценим степень воздействия рисков на каждом его этапе. Результаты оформим в таблицу 3.8.

Содержание оценки рисков по шагам [41]:

1. В графе 2 таблицы 3.8 записываются формулировки рисков по стадиям организации и внедрения нововведения.

2. Каждому риску присваивается балльная оценка в соответствии с вероятностью его наступления (графа 3):

0 – несуществующий риск

25 – существует малая вероятность риска

50 – вероятность наступления или ненаступления риска одинакова

75 – вероятность риска велика

100 – риск реализуется наверняка

3. В зависимости от степени влияния на результат каждому риску ставится приоритет (графа 4):

1 – наступление рискованной ситуации приведет к невозможности нововведения (недопустимый риск);

2 – наступление рискованной ситуации приведет к ухудшению финансового положения организации (высокий риск);

3 – убытки от возникновения рискованной ситуации могут быть покрыты прибылью от других областей (умеренный риск);

4 – наступление рискованной ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения организации (допустимый риск).

В соответствии с присвоенными приоритетами каждому риску ставится вес (графа 5):

Приоритет 1 – 0,1

Приоритет 2 – 0,075

Приоритет 3 – 0,05

Приоритет 4 – 0,01

Рассчитывается общая оценка каждого риска (графа 6): значение графы 3 x значение графы 5.

5. Рассчитывается оценка риска по этапам (разработка, организация, внедрение) как сумма рисков графы 6.

6. Рассчитывается общая оценка риска за нововведение как сумма оценок рисков по этапам.

Таблица 3.8

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	Риск недобросовестной работы группы проекта	25	2	0,075	1,875
2.	Риск отказа специалиста по УП принятию дополнительных функций	25	2	0,075	1,875
	Итого за этап разработки и организации				3,75
3.	Риск увеличения стоимости обучения и тренингов	15	3	0,05	0,75
4.	Риск некачественной разработки модели компетенций и программ обучения, недобросовестной работы преподавателей	35	1	0,1	3,5
	Итого за этап внедрения				4,25
Итого:					8

Общая оценка рисков по проекту составляет 6,25. Как видно из анализа рисков, существенное влияние на внедрение проекта может оказать увеличение стоимости обучения и тренингов.

Таким образом, бюджет проекта составляет 530 000 руб. единовременных инвестиций, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников корпоративного университета до перевода на самоокупаемость – 73 000 руб. в месяц, оплата работы преподавателей по обучению сотрудников из расчета 300 руб./час. на группу обучающихся. Предполагаемый срок перевода на самоокупаемость – 1 год.

3.2 Анализ целесообразности затрат на проект и оценка его социально-экономической эффективности

Предлагаемый к внедрению проект направлен на совершенствование системы развития персонала предприятия ЗАО «Краснояржская зерновая компания».

По результатам проведенного исследования и выявленных проблем мы пришли к выводу, что в рамках общей стратегии предприятия и объемов производства персонал нуждается в постоянном развитии. С этой целью мы предлагаем создание на базе ЗАО «Краснояржская зерновая компания» корпоративного университета. Корпоративный университет позволит не только решить все проблемы развития и оценки персонала, но и станет дополнительным источником прибыли.

Рассчитаем экономическую эффективность внедряемого проекта с позиции выгоды от экономии средств.

Стоимость услуг внешней предприятия по проведению оценки всего персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» составляет 1088 чел. * 1700,00 консалто-час. = 1 849 600,00 руб.

Стоимость услуг по обучению внешнего учебного центра по программам повышения квалификации и переподготовки кадров для обучения персонала со стажем работы свыше одного года – в среднем 20000,00 руб. за 1 курс для руководителей и специалистов; 9000 руб. за 1 курс для рабочих. Таким образом, потребуется $20000 \cdot 139 + 9000 \cdot 312 = 2808000 + 2780000 = 5588000,00$ руб. При этом обучение будет проходить с отрывом от работы на 5 дней (40 академических часов). Средняя заработная плата по организации – 18400,00 руб./месяц (876,2 руб./день). Потери составят $451 \cdot 876,2 \cdot 5 = 1975831,00$ руб.

Таким образом, стоимость услуг стороннего провайдера по удовлетворению потребностей в развитии персонала ЗАО «Краснояржская

зерновая компания» составили бы
 $1849600,00 + 5588000,00 + 1975831,00 = 9413431,00$ руб. Полученная сумма – это экономия предприятия при создании собственного корпоративного университета.

Затраты на создание корпоративного учебного центра включают:

- 530 000,00 руб. – однократно,
- 73 000,00 руб. (заработная плата руководителя и методиста КУ) + $73\ 000 \cdot 0,35$ руб. (отчисления в ПФР и т.п.) = 98 550,00 руб. – ежемесячно. В год – $12 \cdot 98550,00 = 1182600,00$ руб.
- обучение сотрудников из расчета 300 руб./час составляет:
 $40 \cdot 300,00 \cdot 451 = 5412000,00$ руб.

Итого необходимо финансовых вложений за первый год:

$$530000,00 + 1182600,00 + 5412000,00 = 7124600,00 \text{ руб.}$$

Экономическую эффективность проекта рассмотрим с позиции выгоды от экономии средств:

$$E = D - Z \quad (3.1)$$

где D – экономия после реализации проекта, тыс. руб.;

Z – прямые и косвенные затраты на реализацию проекта, тыс. руб.

Экономический эффект составит $9\ 413\ 431,00 - 7\ 124\ 600,00 = 2\ 288\ 831,00$ руб. При этом обучение пройдет весь персонал со стажем свыше одного года, что положительно отразится на производительности труда.

Срок окупаемости составит $7\ 124\ 600,00 \text{ руб.} / 9\ 413\ 431,00 \text{ руб.} \cdot 12 \text{ мес.} = 0,757 \cdot 12 \text{ мес.} = 9 \text{ месяцев.}$

При определении эффективности инвестиций в создание корпоративного университета необходимо учитывать не только экономический, но и социальный эффект. Оценка социальных результатов проекта предполагает, что проект соответствует социальным нормам, стандартам и условиям соблюдения прав человека. Предусматриваемые проектом мероприятия по созданию работникам оптимальных условий труда

и отдыха являются обязательными условиями его реализации и какой-либо самостоятельной оценке в составе результатов проекта не подлежат.

Очевидно, что при создании данного корпоративного университета создание новых рабочих мест не может кардинальным образом повлиять на ситуацию с безработицей в Белгороде и Белгородской области, однако в рамках отдельно взятого исследуемого предприятия создание новых рабочих мест в связи с открытием корпоративного университета рассматривается как положительный социальный эффект. Данный положительный социальный эффект объясняется тем, что на микроуровне в конкурентном окружении предприятия повышается его имидж. Кроме этого в сознании как целевых потребителей услуг ЗАО «Краснояржская зерновая компания», так и конкурентов предприятия появляется четко обозначенное позиционирование, направленное на улучшение качества своей деятельности, следование новым технологиям. Все это косвенным образом свидетельствует о росте благосостояния ЗАО «Краснояржская зерновая компания» и повышения его устойчивости во внешней среде.

Суммарная социально-экономическая эффективность предлагаемого проекта обосновывается тем, что современные экономические отношения характеризуются признанием персонала как главного ресурса предприятия, поскольку именно человеческие ресурсы во многом, если не полностью, определяют внедрение инноваций, расширение ассортимента выпускаемой продукции и способов их продвижения на рынке. В таком случае, именно от персонала во многом зависит конкурентная позиция предприятия, а также реализация общей стратегии его развития. Учитывая это, трудно переоценить важность эффективного управления персоналом.

Определение и оценка эффективности капиталовложений в создание собственного учебного центра остается сложной проблемой. Но очевидно, что разработка программ обучения должна строиться на четком определении практических потребностей конкретных сотрудников и целей, которые

ставит перед собой руководство предприятия, инвестируя в обучение своих работников.

Очевидно, что создание внутрифирменного корпоративного университета является обоснованной необходимостью. Это позволит предприятию ЗАО «Краснояржская зерновая компания» без отрыва от работы обучать в год любое количество сотрудников без привлечения сторонних провайдеров, создавать новые рабочие места без риска заполнения их неквалифицированным персоналом. Кроме того, создание собственного корпоративного университета будет приносить дополнительную прибыль при организации обучения и оценки персонала предприятиям-партнерам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие «корпоративное образование» для российской теории и методики профессионального образования довольно ново, что является одной из причин достаточной размытости его определения.

Корпоративное обучение имеет ряд преимуществ. Для стратегии – это направленность на цели и задачи этого предприятия и учет его особенностей. Для персонала – это нацеленность на конкретные группы сотрудников и доступность обучения всем категориям сотрудников. Для составляющих системы управления персоналом – процесса обучения и развития – качество программ оценки, обучения и развития сотрудников, оптимизация ресурсо- и временемких процессов и регулярный мониторинг содержания учебных курсов.

При построении системы корпоративного университета первым этапом необходимо определить цели и оценить потребности развития человеческих ресурсов. Далее проводится диагностика и устранение существующих проблем. Следующим этапом является собственно внедрение системы корпоративного университета, которое включает разработку моделей компетенций, построение профилей успешности, разработку методологии оценки персонала, оценку по компетенциям, разработку программ развития, подбор обучающего персонала, автоматизация обучения и оценки. Обязательным этапом является регулярная оценка эффективности обучения и оценка достижения КПЭ.

Система корпоративного университета обязательно должна быть непрерывно функционирующей системой, объединенной единой концепцией и методологией. Она должна быть разработана в рамках стратегических задач предприятия, а также целей и задач ее конкретных структурных подразделений. Система должна обеспечивать гармоничную интеграцию развития сотрудников с развитием предприятия.

Закрытое акционерное общество «Краснояржская зерновая компания» была основана в 2007 году и за 5 лет работы заняла устойчивые позиции в аграрном секторе России. Основным видом деятельности предприятия является выращивание сельскохозяйственных культур и производство семян.

Прибыль от продаж ЗАО «Краснояржская зерновая компания» за 2015 год выросла до 256,58 млн. руб. (+24,3%) по сравнению с 2014 годом. Чистая прибыль предприятия за 2015 год выросла на 16,2%. Средняя заработная плата в 2015 году составила 18,4 тыс. руб., увеличившись на 17,2% относительно 2014 года.

Уровень специализации производства ЗАО «Краснояржская зерновая компания» – специализированное хозяйство, поскольку предприятие производит два основных вида продукции: зерно различных культур и семена.

85% кадрового состава предприятия составляют рабочие, при этом в коллективе преобладают мужчины (90%). Показатель текучести персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» крайне высок – 52%, что означает смену половины коллектива.

По итогу проведенного исследования системы обучения и развития персонала ЗАО «Краснояржская зерновая компания» нами сделан вывод о несовершенстве системы обучения и развития персонала:

- 1) Обучение и повышение квалификации проходят чуть более 10% персонала;
- 2) Отсутствие целевой подготовки и организации практики студентов согласно потребностям предприятия;
- 3) Отсутствует школа подготовки резерва руководящих кадров;
- 4) В ЗАО «Краснояржская зерновая компания» не используется система оценки персонала. Периодическая аттестация будет стимулировать сотрудников к непрерывному саморазвитию и развитию профессиональных навыков;
- 5) Отсутствие системности в обучении;

- б) Низкий уровень качества образования персонала;
- 7) В ЗАО «Краснояржская зерновая компания» неразвита система планирования карьеры.

По результатам проведенного исследования и выявленных проблем мы пришли к выводу, что в рамках общей стратегии предприятия и объемов производства персонал нуждается в постоянном развитии. С этой целью нами был предложен проект по совершенствованию системы обучения и развития персонала, включающий три основных мероприятия – создание корпоративного университета, внедрение системы планирования карьеры и создание кадрового резерва.

Предполагаемый бюджет проекта составляет 530 000 руб. единовременных инвестиций, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников корпоративного университета до перевода на самоокупаемость – 73 000 руб., оплата работы преподавателей по обучению сотрудников из расчета 300 руб./час. на группу обучающихся. Предполагаемый срок перевода на самоокупаемость – менее 1 года.

Экономическая эффективность составит 2 288 831,00 руб. При этом обучение пройдет весь персонал со стажем свыше одного года, что положительно отразится на производительности труда.

Очевидно, что создание внутрифирменного корпоративного университета является обоснованной необходимостью. Это позволит предприятию ЗАО «Краснояржская зерновая компания» без отрыва от работы обучать в год любое количество сотрудников без привлечения сторонних провайдеров, создавать новые рабочие места без риска заполнения их неквалифицированным персоналом. Кроме того, создание собственного корпоративного университета будет приносить дополнительную прибыль при организации обучения предприятиям-партнерам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 544 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб: Питер, 2012. – 832 с.
3. Астафьева, Л.С. Корпоративный университет: этажи системы [Текст] / Л.С. Астафьева// Отдел кадров. – 2014. – №19(130). – с. 43-52.
4. Атаманчук, Г.В. Управление в жизнедеятельности людей [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 400 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. – 135 с.
6. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
7. Балашова, О.А. Построение корпоративных университетов, опыт РОСНО [Текст] / О.А. Балашова // Корпоративные университеты. – 2015. – №55. – с. 23-30.
8. Балдин, К.В. Управленческие решения [Текст] / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М.: Дашков и К, 2010. – 496 с.
9. Бибикова, С.А. Инновационные стратегии высших учебных заведений [Текст] // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: сборник статей по результатам международной научно-практической конференции. – М.: МЭСИ, 2014. – С. 5-23.
10. Бляхман, Л.С. Качество работы: роль человеческого фактора [Текст] / Л.С. Бляхман, В.А. Сидоров. – М.: ИНФА-М, 2013. – 214 с.
11. Гольщенко, О. Построение корпоративного университета [Текст] / О. Гольщенко // Менеджер по персоналу. – 2011. – №3. – с. 37-42.

12. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можяева. – Брянск: БГТУ, 2010. – 250 с.
13. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов [Текст] / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М.: Эксмо, 2011. – 296 с.
14. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник [Текст] / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФА-М, 2013. – 386 с.
15. Духнич, Ю. Лучшие практики работы корпоративного университета [Текст] / Ю. Духнич // Управление персоналом. – 2015. – №2. – с. 32-37.
16. Духнич, Ю. Обучающаяся организация [Текст] / Ю. Духнич // Управление персоналом. – 2014. – №11. – с. 68-73.
17. Дятко, К. Управление персоналом и организационное развитие [Текст] / К. Дятко // Бюллетень «Кадровый аспект». – 2013. – с. 43-69.
18. Евтихов, О.В. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст] / О.В. Евтихов. – М.: Речь, 2010. – 320 с.
19. Егоршин, А.П. Организация труда человеческих ресурсов [Текст] / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2012. – 320 с.
20. Екомасов, В.А. Большая книга директора по персоналу [Текст] / В.А. Екомасов, Е.К. Рудавина. – СПб.: Питер, 2011. – 460 с.
21. Есина, Ю. Как и зачем организации быть самообучающейся системой [Текст] / Ю. Есина // Корпоративные университеты. – 2014. – №50. – с. 14-22.
22. Жданова, О.А. Интеллектуальная собственность в инновационной экономике [Текст] / О.А. Жданова // Актуальные вопросы экономических наук: материалы международной заочной научной конференции. — Уфа: 2011. – С. 21-24.
23. Журнал «Coach». СПб: ООО «Издательский дом Пилигрим», 2010-2013.
24. Козак, Н. Корпоративный университет [Текст] / Н. Козак // Управление компанией. – 2011. – №12. – с. 62-66.

25. Кип, Е. Стратегия корпоративного обучения [Текст] / Е. Кип // Новые перспективы в менеджменте управления персоналом. – Оксфорд, 2012. – 92 с.
26. Клестова-Надеева, Е. Корпоративный университет – основные проблемы и тенденции [Электронный ресурс] / Е. Клестова-Надеева // HR-Journal. – 2014. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/korporativnyy-universitet.html>
27. Магура, М.И. Обучение человеческих ресурсов как конкурентное преимущество: 2-е изд. [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М: ООО «Журнал Управление персоналом», 2012. – 288 с.
28. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие [Текст] / Под ред. П.В. Шеметова. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. – 304. с.
29. Обозов, Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера [Текст] / Н.Н. Обозов. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 240 с.
30. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. – Мн.: Амалфея, 2010. – 256 с.
31. Орлова, Л.Н. Специфика и особенности образовательных услуг в сфере услуг [Текст] / Л.Н. Орлова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 2. – С. 13-16.
32. Подготовка кадров для производственных компаний [Текст] // Корпоративное обучение. – 2015. – №2. – с. 60-65.
33. Попов, С. Бизнес-тренер [Текст] / С. Попов. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013. – 120 с.
34. Ратникова, М. Технология обучения и развития человеческих ресурсов [Текст] / М. Ратникова. – М.: Равновесие, 2011. – 386 с.
35. Романова, М.М. Корпоративный университет – эффективный инструмент развития персонала в организации [Текст] / М.М. Романова // Наукоедение. – 2015. – №2. – с. 12-23.

36. Романова, М.М. Менеджмент предприятия и организации [Текст]: Учебно-методический комплекс / М.М. Романова. – М.: Издательский центр ЕАОИ, 2014. – 288 с.
37. Садовая, Н. Двенадцать факторов успеха корпоративных университетов [Текст] / Н. Садовая // Корпоративные университеты. – 2014. – №47. – с. 14-29.
38. Свергун, О. Корпоративный университет: с чего начать? [Текст] / О. Свергун // Управление персоналом. – 2013. – № 6. – с. 53-59.
39. Стивен, П. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами [Текст] / П. Стивен, Л. Роббинз, Л. Филлип, Н. Хансейкер. – М.: Вильямс, 2012. – 464 с.
40. Травин, В.В. Менеджмент человеческих ресурсов предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 272 с.
41. Третьякова, Л.А. Организация и методика дипломного проектирования / Л.А. Третьякова, Е.А. Гуськова, И.В. Шавырина. – Белгород: НИУ БелГУ, 2014. – 101 с.
42. Удовиченко, М.С. От Администратора процесса обучения к Обучающейся организации [Текст] / М.С. Удовиченко // Корпоративные университеты. – 2012. – №36. – с. 3-13.
43. Управление интеллектуальным капиталом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Л.С. Леонтьева, Л.Н. Орлова. – М. 2014. – 295 с.
44. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2012. – 264 с.
45. Форсиф, П. Развитие и обучение человеческих ресурсов [Текст] / П. Форсиф. – СПб.: ИД Нева, 2013. – 300 с.
46. Харрисон, Р. Развитие человеческих ресурсов. 3-е издание [Текст] / Р. Харрисон. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 199 с.
47. Чегринцева, О.С. Роль вузов в инновационном развитии России [Текст] / О.С. Чегринцева // Инновационное развитие российской экономики:

- сборник статей по результатам II Международная научно-практическая конференция. – М.: МЭСИ. 2009. С. 164-165.
48. Червонцева, Н. Могут ли традиционные и корпоративные университеты учиться друг у друга? [Текст] / Н. Червонцева, Ю. Завдовьева // Журнал «ELW». – 2015. – Режим доступа: <http://www.elw.ru/articles/mogut-li-traditsionnye-i-korporativnye-universitety-uchitsya-drug-u-druga.html>
49. Чернова, А.А. Стратегические направления развития высших образовательных учреждений [Текст] / А.А. Чернова // Ценности и интересы современного общества: сборник статей по результатам международной научно-практической конференции. – М.: МЭСИ, 2013. – С. 125-128.
50. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011. – 280 с.
51. Шребер, Г.А. Руководитель сообразно ситуации [Текст] / Г.А. Шребер. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 127 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ