

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

_____ 20__ г.

Построение корпоративного университета на машиностроительном
предприятии

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.03.2021.615.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент
_____ М.И. Соколова
_____ 20__ г.

Автор работы
студент группы ЭУз–366
_____ А.А. Орлова
_____ 20__ г.

Нормоконтроль,
старший преподаватель
_____ Якунина Ю.С.
_____ 20__ г.

АННОТАЦИЯ

Орлова А.А. Построение корпоративного университета на машиностроительном предприятии. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–366, 112 с., 9 рис., 28 табл., библиогр. список – 41 наим., 2 прил.

В настоящее время на отечественных машиностроительных предприятиях особенно актуальна проблема нехватки рабочих кадров, которые оказывают непосредственное влияние на производственный процесс и, следовательно, экономическую эффективность всего предприятия. Корпоративный университет – это стратегический инструмент корпорации, предназначенный для достижения целей путем разработки и предоставления обучения, важного для организации.

Цель данного исследования – построение корпоративного университета на машиностроительном предприятии для формирования профессионально–квалификационного состава рабочих кадров, способствующего достижению стратегических целей предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть основы построения корпоративного университета;
- 2) изучить опыт создания корпоративных университетов;
- 3) провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, кадровый аудит и анализ текущего состояния системы обучения персонала;
- 4) разработать и запланировать реализацию проекта преобразования отдела обучения персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» в корпоративный университет;
- 5) рассчитать стоимость проекта и его экономическую эффективность.

Результаты исследования могут быть использованы Службой управления персонала любого машиностроительного предприятия в целях минимизации расходов на обучение и увеличение численности лояльных высококвалифицированных кадров.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА | 8 |
| 1.1 Что такое корпоративный университет и как его построить?..... | 8 |
| 1.2 Опыт создания корпоративных университетов на отечественных предприятиях | 19 |
| 1.3 Опыт создания корпоративных университетов на зарубежных предприятиях..... | 22 |
| 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УСТЬ-КАТАВСКИЙ ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД ИМ. С.М. КИРОВА»..... | 29 |
| 2.1 Анализ основных направлений деятельности АО «Усть-Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова» | 29 |
| 2.2 Кадровый аудит АО «Усть-Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова».. | 40 |
| 2.3 Анализ подсистемы обучения персонала АО «Усть-Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова»..... | 46 |
| 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДСИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА АО «УСТЬ-КАТАВСКИЙ ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД ИМ. С.М. КИРОВА»..... | 52 |
| 3.1 Проект по совершенствованию подсистемы обучения персонала АО «Усть-Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова» | 52 |
| 3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования подсистемы обучения персонала | 60 |
| 3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта..... | 97 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 104 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 107 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 111 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»..... | 111 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б График Ганта для проекта реорганизации системы обучения персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» в корпоративный университет | 112 |

ВВЕДЕНИЕ

Высококвалифицированный персонал, обладающий определенным опытом – вот главный критерий успешности любого предприятия. Поэтому для того, чтобы предприятие росло и развивалось, руководству необходимо не только грамотно и рационально использовать свои кадры, а также уметь их совершенствовать, обучать, мотивировать и объединять.

Но в настоящий момент на рынке труда существует проблема дефицита квалифицированных рабочих кадров и инженерно–технических специалистов. На подготовку и повышение квалификации рабочих затрачивается значительная часть расходов, потому как они являются основной движущей силой производственного процесса. Но требования к квалификации становятся все жестче, поэтому необходимо повышение эффективности процесса обучения персонала, что впоследствии приведет не только к повышению производительности труда, но и к снижению уровня брака.

Попытки усовершенствовать стандартную систему подготовки – это дорогостоящий процесс, но без корпоративных технологий бывает не обойтись.

Корпоративный университет (КУ) – это стратегический инструмент корпорации, предназначенный для достижения целей путем разработки и предоставления обучения, важного для организации.

С помощью Корпоративного университета в отличие от стандартной системы подготовки можно:

- 1) учесть стратегическое развитие компании, формируя единую культуру управления;
- 2) повысить эффективность деятельности и увеличить доход компании;
- 3) внедрять инновации;
- 4) изучить рыночные тенденции;
- 5) выбрать правильную стратегию.

Авторы, повествующие о корпоративном образовании, считают, что лишь с помощью КУ возможно организовать обучение, благодаря которому можно развить

профессиональные умения, соответствующие стадии развития предприятия и его стратегическим целям.

Актуальность выбранной темы « Построение корпоративного университета на машиностроительном предприятии» заключается в том, что реорганизация отдела обучения в корпоративный университет может привести к формированию и удержанию интеллектуального капитала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», а также увеличению числа высококвалифицированных кадров, которые в перспективе способны достичь стратегическую цель предприятия. Корпоративный университет представляет собой органическую систему обучения персонала, которая поддерживает в целом развитие предприятия и может быть полезна для любого предприятия машиностроительной отрасли.

Цель данного исследования – построение корпоративного университета на машиностроительном предприятии для формирования профессионально–квалификационного состава рабочих кадров, способствующего достижению стратегических целей предприятия.

Объект исследования – АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова».

Предмет исследования – существующая система обучения персонала АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова».

Гипотеза исследования – благодаря реорганизации действующего отдела обучения в корпоративный университет сформируется профессионально–квалификационный состав работников предприятия, соответствующий стратегической цели АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», а за счет применения каскадного принципа подготовки персонала оптимизируются инвестиции в обучение.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические и практические основы построения корпоративного университета;
- 2) изучить отечественный и зарубежный опыт создания корпоративных университетов;

3) провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, кадровый аудит и анализ текущего состояния системы обучения персонала на АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»;

4) разработать и запланировать реализацию проекта преобразования отдела обучения персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» в корпоративный университет;

5) рассчитать стоимость проекта и его экономическую эффективность.

Теоретическая часть работы может быть применена в процессе обучения специалистов по управлению персоналом машиностроительных предприятий и предприятий другой направленности.

Практическая значимость магистерской диссертации обусловлена тем, что результаты проведенной работы по созданию проекта внедрения корпоративного университета могут быть полезны службе управления персоналом.

Результаты исследования могут быть использованы Службой управления персоналом любого машиностроительного предприятия в целях минимизации расходов на обучение и увеличение численности лояльных высококвалифицированных кадров.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

1.1 Что такое корпоративный университет и как его построить?

Чтобы компания была конкурентоспособной, росла и развивалась, необходимо обеспечить высокий уровень знаний и базовых навыков ее сотрудников, т.е. менеджер должен быть заинтересован в постоянном развитии персонала и его мотивации к обучению.

Причины постоянного развития персонала:

- 1) в связи с прямым влиянием изменений внешней и внутренней среды на компанию, существует необходимость в непрерывном обучении сотрудников;
- 2) мотивация сотрудников, имеющих планы личного карьерного роста;
- 3) из-за нехватки кадров с необходимой квалификацией на внешнем рынке труда целесообразно спроектировать и подготовить внутренний рынок труда;
- 4) появляется возможность привлекать кандидатов с внешнего рынка труда, не имеющих необходимой квалификации, но обладающих высоким интеллектом, личным потенциалом и желанием работать в данной компании;
- 5) успех компании напрямую зависит от трудового потенциала сотрудников, поэтому квалификация персонала является важным активом [12].

Корпоративный университет (КУ) – один из эффективных инструментов контроля развития персонала организации. Но сегодня большинство лидеров по-прежнему считают, что могут обойтись без его создания.

В ходе неизбежных динамичных изменений компании претерпевают корректировки в требованиях к технологиям и бизнес-процессам, качеству корпоративного управления и персоналу. А в итоге изменений в структуре, методах управления и методах деятельности кардинально меняется корпоративная культура компании (правила поведения, корпоративный стиль, стандарты обслуживания и общения). Для программы обновления компании дальнейшие изменения могут быть приняты КУ [17].

В зарубежных источниках корпоративный университет определяется как организация, обычно связанная с одной большой корпорацией и уполномоченная предоставлять корпоративное и другое обучение и образование для персонала компании, и, возможно, сотрудникам партнеров по цепочке поставок компании, с собственным и сторонним контентом [8].

Отечественные же исследователи рассматривают это понятие более узко. Например, С.В. Шекшня [35] определяет корпоративный университет, как длительную, построенную по принципу непрерывного обучения совершенствования менеджеров и подготовки стратегического резерва управленческого состава конкретной компании. Но оба подхода отмечают стратегическую функцию Корпоративного университета в рамках организации.

Исходя из вышесказанного, Корпоративный университет – это структурное подразделение организации, внедряющее в систему подготовки персонала эффективные программы развития персонала, благодаря чему реализуется стратегическое развитие компании. Программы КУ адаптированы к характеристикам и отраслевым потребностям компании, поэтому обученный персонал готов принимать эффективные бизнес–решения.

Основные цели Корпоративного университета:

- 1) согласование целей предприятия и корпоративных принципов (в обучающую программу включены предметы, отражающие общечеловеческую культуру и историю становления предприятия);
- 2) внедрение в компании механизмов непрерывного совершенствования, повышения отдачи от проектов по трансформации, развитию и поддержанию корпоративности.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- 1) оценка и аттестация сотрудников, а затем получение обратной связи;
- 2) развитие управленческого потенциала;
- 3) приглашение в компанию новых менеджеров, удержание ценных кадров;
- 4) внедрение современных схем управления;

- 5) обучение и развитие персонала (обновление знаний, развитие деловых навыков, возвращение определенных эмоций и отношений);
- 6) повышение эффективности каждого работника и организации в целом;
- 7) разработка и внедрение корпоративных стандартов;
- 8) мотивация сотрудников;
- 9) укрепление и развитие сложившейся корпоративной культуры.

Все задачи в итоге разбиваются на более мелкие конкретные задачи и функции, без комплекса этих макрофункций нет полноценного КУ [21].

Создание КУ требует ответственного подхода и желательно в сотрудничестве с традиционным учебным заведением или консалтинговой фирмой, потому как делать все самостоятельно оказывается малоэффективным.

Процесс создания Корпоративного университета осуществляется поэтапно [7]:

1 этап – Определение миссии и ключевых бизнес–процессов, определение типов задач, которые стоят перед компанией.

Корпоративный университет будет сосредоточен на определении способов достижения намеченных целей и реализации стратегии лишь в достаточно зрелой, осознавшей себя организации, со сложившейся корпоративной культурой, устоявшимися ценностями и формализованными нормами поведения. В компании, которая осознала свои конкурентные преимущества и необходимость организационных изменений. Основные вопросы, которые решаются на первом этапе создания Корпоративного университета: Как определить стратегические цели? Как разработать карту стратегий? И как достичь стратегических целей организации?

Как только команда высшего руководства определила стратегические вехи – стратегические темы – создала стратегические карты – определила критические факторы успеха – разработала тематические карты, пришло время наладить корпоративное управление, которое «идет в ногу» с принятой стратегией.

Для компании, которая находится в начальной стадии и только формирует стратегию развития, логичнее создать эффективный учебный центр.

Поскольку основной целью Корпоративного университета является достижение стратегических целей, решение о его создании должны принимать те, кто составляет идеологию компании, то есть топ–менеджеры или собственники.

Для успешной реализации проекта организаторам КУ необходимо:

- 1) знать стратегии развития компании;
- 2) быть заинтересованным в своем развитии и в развитии всех сотрудников;
- 3) представлять, какие способности, навыки и умения сотрудников следует развивать для достижения компанией устойчивых конкурентных преимуществ;
- 4) располагать системой поощрений, нацеленной на развитие персонала в нужном направлении;
- 5) спланировать и внедрить систему результатов обучения в текущую деятельность предприятия.

Принятие решения первыми лицами организации (президентом или генеральным директором) значительно сокращает сроки реализации и предстоящие изменения встречают меньшее сопротивление.

Корпоративный университет аккумулирует весь инновационный потенциал предприятия, поэтому он «чувствует» динамику изменений и может стать структурой, которая поддерживает стратегию развития компании и помогает принимать важные управленческие решения. Это – программа–максимум.

2 этап – Комплексная оценка внутренней среды в организации, в т. ч. ее организационной структуры и кадрового состава.

Эффективность работы компании необходимо определять с учетом оценки персонала, а не только данных финансовых показателей, поскольку сотрудники компании являются важнейшим ресурсом для развития компании.

Метод оценки персонала выбирается в зависимости от размера компании: в малом бизнесе, где руководитель хорошо знает каждого из своих работников, может быть достаточно включенного в деятельность наблюдения; а в крупной компании желательно использовать комплексные процедуры (оценка результативности, оценка по методу «360°», ассессмент–центр и т.д.).

Комплексная оценка персонала включает в себя следующие этапы:

- 1) анализ функциональных обязанностей должности;
- 2) разработка идеального профиля должности;
- 3) описание значимых компетенций и определение необходимого уровня их развития;
- 4) разработка и адаптация методик оценки компетенций;
- 5) обучение методам проведения оценки менеджеров разных уровней;
- 6) проведение оценки;
- 7) составление карт развития и планов по ротации работников;
- 8) предоставление сотрудникам обратной связи и рекомендаций по развитию.

Если есть необходимость использовать отдельные этапы комплексной оценки для удовлетворения внутренних потребностей компании, их можно использовать независимо.

Топ–менеджеры, руководители направлений, специалисты службы по управлению персоналом и ведущие специалисты направлений или же внешние консультанты, имеющие подобный опыт, в дальнейшем будут принимать участие в оценке, потому как именно они хорошо понимают функциональные обязанности должности и внутреннюю культуру компании и смогут с легкостью выделить уникальные компетенции и наполнить их нужным содержанием.

Оценкой подчиненных занимаются линейные менеджеры и менеджеры среднего звена, а для оценки топ–менеджеров лучше пригласить внешних консультантов, не имеющих «субъективно–дружеских» характеристик [25].

3 этап – Разработка системы программ тренингов, семинаров и других обучающих процедур для специалистов разных уровней, для каждого сотрудника.

Прежде чем планировать корпоративные стандарты обучения, необходимо провести анализ существующей системы обучения, чтобы выявить организационные, кадровые, материально–технические и информационные ресурсы, которые в будущем послужат основой Корпоративного университета.

Для проведения анализа существующей системы обучения необходимо:

- 1) получить согласие от высшего руководства;
- 2) привлечь в проектную группу ключевых руководителей и исполнителей;

- 3) собрать и проанализировать документацию, которая отражает состояние системы обучения, а также все планы развития;
- 4) провести экспертные интервью с ключевыми руководителями и исполнителями;
- 5) оценить эффективность системы обучения и конкретных программ профессионального обучения (оценить отдачу от инвестиций в развитие персонала) [20];
- 6) выявить ресурсы, повышающие эффективность учебных и развивающих мероприятий;
- 7) представить руководству аналитический отчет с рекомендациями по совершенствованию системы корпоративного обучения.

Определить результат анализа можно по точности оценок и характеристик состояния существующей системы корпоративного обучения, а также по доле рекомендаций, нашедших практическое воплощение.

Проект по анализу системы обучения и разработке корпоративных стандартов обучения и развития разумнее поручить руководителю КУ, потому как он должен работать в тесной связи с топ-менеджерами компании [6].

Эксперты МАКО [3] разработали модель системы непрерывного корпоративного обучения, в основе которой лежит постепенное освоение обучающимися трех ступеней развития Могу, Хочу и Верю. Модель представлена на рисунке 1.1. Из данной модели следует, что отдельный человек и бизнес в целом, за счет поэтапного роста может достичь высоких результатов.



Рисунок 1.1 – Модель системы непрерывного бизнес–обучения

На первом этаже системы корпоративного обучения («умею») происходит профессиональное развитие, а именно освоение корпоративных стандартов деятельности, передача сотрудникам новых навыков (опыт коллег, новые знания, лучшие мировые практики). На втором этаже системы корпоративного обучения («хочу») происходит эмоциональное вовлечение сотрудников в историю и мифологию компании, при этом акцент делается на освоении корпоративных норм деятельности, правил поведения и взаимодействия. А на третьем этаже системы корпоративного обучения («верю») осуществляется основная работа по формированию лояльности и преданности сотрудников [5].

В ходе планирования и реализации программ обучения, при оценке достигнутых результатов необходимо постоянно ориентироваться на следующие критерии:

1) профессионализм (насколько технологично осваивают слушатели корпоративные бизнес–процессы и становится ли результатом «могу» сотрудника);

2) системность и последовательность показывают соответствует ли обучение «хочу» работника, мотивирует ли, приводит ли к большей включенности, повышает ли готовность и способность решать бизнес–задачи;

3) соответствие корпоративным целям и стратегии (усиливает ли обучение «верю» сотрудника, укрепляет ли оно корпоративные связи, работает ли на поддержание и усиление образа компании) [24].

При разработке обучающих программ, а также при проведении обучения выявлена проблема – сложность в организации сотрудничества с менеджерами всех уровней. Для решения этой проблемы все сотрудники должны воспринимать Корпоративный университет как источник и инструмент развития, необходимого для них лично и для компании в целом.

Развитие – это активный встречный процесс, в котором профессионально и лично растут как учитель, так и ученик, это не просто целенаправленное обучение, эффективное наставничество и продуманные схемы ротации. Результаты усилий по развитию работника зависят от его восприимчивости и инициативности, а также от четкости целей и намерений организации [14].

Чаще всего лучшими тьюторами, коучами и преподавателями в Корпоративный университет являются специалисты и менеджеры компании, а особенно – ее генеральный директор. Корпоративный университет является прекрасной площадкой для общения первых лиц организации с сотрудниками. Топ–менеджеры могут донести стратегические цели компании до каждого подчиненного, вдохновить людей своим видением, обрести не просто послушных исполнителей, а преданных последователей–единомышленников [26].

Анализ потребности в обучении проводится методом прямого анкетирования, но в случае с топ–менеджерами он здесь практически неэффективен. Его можно

использовать в качестве дополнения к таким методам, как интервью, наблюдение, центр оценки и т.д.

При разработке программ для топ–менеджеров необходимо сосредоточиться на обучении по функциональным направлениям (стратегия, маркетинг, финансы), а также на развитии навыков межличностного общения и обмене практическим опытом. Наиболее востребованы практические модули: управление персоналом, стратегический менеджмент, управление стоимостью компании, проведение переговоров и управление проектами.

При корпоративной подготовке топ–менеджеров, наиболее эффективны коучинг и проектная форма обучения. Новые знания должны тут же реализовываться в реальных решениях, тогда они прочно закрепляются и приносят компании большую ценность. К тому же обучение топ–менеджеров должно соответствовать этапу жизненного цикла компании, общей программе ее развития и оперативного управления бизнесом [37]. Как пример приведем программу подготовки топ–менеджеров, которая была внедрена в КЭУ РАО «ЕЭС» [18] на рисунке 1.2.

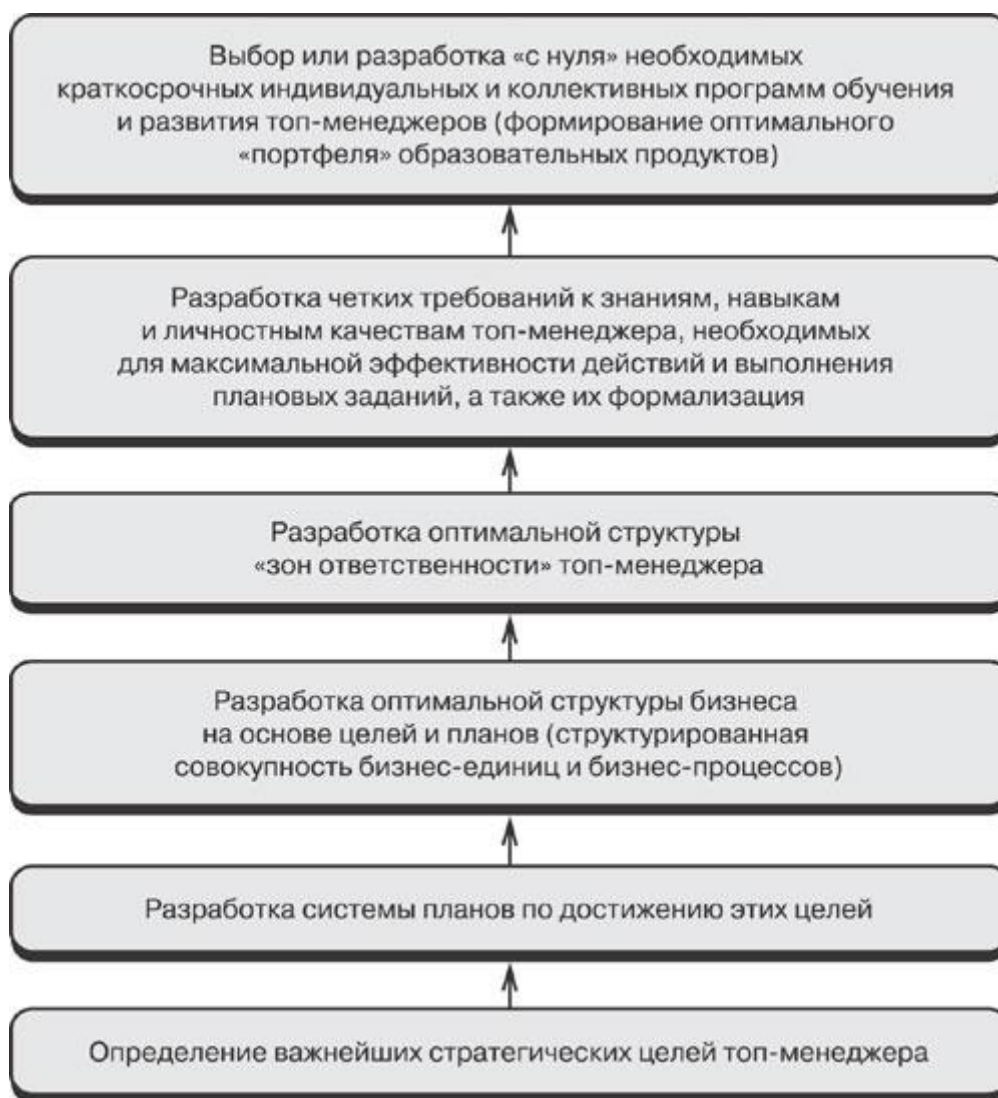


Рисунок 1.2 – Реализация программы обучения топ–менеджеров в корпоративном университете РАО «ЕЭС России»

В отличие от обучения в вузах и по «открытым» программам, обучение в корпоративном вузе осуществляется планомерно и постепенно в интересах компании – в соответствии с ее целями и планами. Корпоративное обучение направлено на адаптацию новых знаний к текущим потребностям организации, освоение общих тенденций развития отрасли и знакомство с инновациями в отрасли.

Для успешного функционирования корпоративного университета необходимо разработать методологию оценки его эффективности, и в качестве критериев оценки могут быть использованы следующие параметры [10]:

- 1) увеличение объемов продаж и доходов компании;

2) снижение затрат, в том числе за счет стандартизации процессов управления, внедрения единых «мягких» (soft) технологий управления (управление знаниями, управление изменениями и др.);

3) повышение степени удовлетворенности клиентов;

4) повышение качества продуктов и услуг;

5) оптимизация цикла выполнения заказа;

6) снижение объема отходов;

7) улучшение показателей безопасности;

8) повышение степени удовлетворенности сотрудников;

9) сокращение текучести кадров.

Прежде чем приступить к такому дорогостоящему проекту, топ–менеджер должен очень хорошо понимать «Какие результаты за какие деньги и как скоро получит компания?» и тогда не придется доказывать, что корпоративный университет – это не пожирающая ресурсы «черная дыра», а эффективный инструмент развития бизнеса. ROI (коэффициент возврата на инвестиции) можно рассчитать для длительных программ обучения, но как оценить рентабельность сохранения корпоративных ценностей или развития «сообществ профессионалов»? Если еще до создания Корпоративного университета точно определены его цели, то и вопросов о методологии оценки эффективности их достижения не возникает. Есть цели, особенно связанные с трансформацией корпоративной культуры, развитием корпоративной идеологии, которые можно оценить только качественными показателями: соответствует ли, удовлетворяет ли и т. д. [13].

Большинство Корпоративных университетов в России выделены как независимые юридические лица. Потому как они вынуждены сами себя финансировать и безостановочно доказывать топ–менеджерам свое право на существование. Отчасти это из–за попытки организовать работу КУ по принципу работы типовой бизнес–единицы – безусловной прибыльности или хотя бы самоокупаемости, то есть он осуществляет внутреннее обучение и реализует деятельность на внешнем рынке для обеспечения доходности. И какое направление станет приоритетным в его деятельности – стратегическое развитие материнской компании или оказания платных

услуг «вовне», зависит только от целей руководства компании и их видения будущего компании [11].

Таким образом, для успешного внедрения корпоративного университета:

1. Выберите одну или две основные цели для обучения. Это создает более конкретный, более значимый контент, который намного легче усвоить, когда учащийся понимает цель того, что они изучают, и то, как это вписывается в общую картину.

2. Сделайте обучение более персонализированным. Смещая акцент с выгоды организации на благо отдельного человека, корпоративные университеты помогают учащимся увидеть цель продолжения образования.

3. Обязательно охватите мягкие навыки. Увеличивая возможности для руководства и улучшая коммуникацию, корпоративные университеты позволяют сотрудникам самостоятельно выбирать свой карьерный путь в данной организации.

4. Дизайн – это все. От среды, в которой происходит обучение, до дизайна самого обучения – есть эффективный способ и плохой способ его организовать. Убедитесь, что вы нашли время, чтобы создать среду, способствующую обучению.

5. Результат? Сотрудники довольны, заботятся и лояльны к компании, которая была готова инвестировать в их будущее. Сегодняшние корпоративные университеты вряд ли напоминают скучные учебные программы прошлых лет. Разработка учебной программы, действительно ориентированной на человека. Это лучший способ извлечь весь этот необработанный талант и потенциал из каждого сотрудника. Эта приверженность управлению изменениями, преемственности лидерства, управлению производительностью и управлению талантами – вот что отличает низкоуровневые обучающиеся организации от действительно великих компаний [40].

1.2 Опыт создания корпоративных университетов на отечественных предприятиях

Создание корпоративного университета может быть одной из самых сложных задач, стоящих перед отделом обучения и развития. Создание университета - это

больше, чем создание учебного отдела - оно затрагивает всю организацию, ее будущее и даже ее представления об обучении и развитии. Есть множество примеров создания Корпоративных Университетов, которых вы можете придерживаться, чтобы эффективно организовать свой корпоративный университет. Просто используйте и изменяйте их в зависимости от вашей организации и ее потребностей [41].

Корпоративные Университеты на базе производственных предприятий занимают особое место среди всех. Такие корпоративные университеты характеризуются наличием профессионального обязательного обучения и предъявлением персоналу дополнительных требований к соблюдению Охраны труда и Технике Безопасности (ОТиТБ) [31].

Всем известно, что уже несколько лет на рынке труда не хватает квалифицированных рабочих и инженерных кадров, поэтому многие компании заранее формируют «внешний кадровый резерв», к примеру осуществляя работу с профильными учебными заведениями, иногда даже с начальной школой или колледжем. Хотя это и не являлось основной причиной, но некоторые КУ в России создавались ради формирования и подготовки внешнего и внутреннего кадрового резерва редких и уникальных специалистов. А главная причина создания ряда российских КУ на производственных предприятиях – это, конечно же, обеспечение необходимого профессионального уровня сотрудников. Так как с течением времени обостряется проблема снижения уровня образования, предприятия сами ведут работу с внешним кадровым резервом.

Также в связи с закрытием производственных предприятий во время кризиса 1990–х годов, снизился, а местами полностью пропал престиж ряда рабочих профессий. Помимо этого в государстве отсутствует пропаганда человека труда и мода на некоторые профессии, так необходимые экономике страны [29].

Наибольший интерес вызывает один из самых крупных в России корпоративный университет из производственной сферы «Норильский Никель». Изначально КУ «НорНикель» обучал производственный персонал по профессионально–обязательным направлениям, требующим получения аттестации рабочих профессий, подконтрольных надзорным органам. Этот Корпоративный университет впервые

возобновил, а затем и приумножил советский опыт работы с профильными высшими учебными заведениями и осуществлял проекты с внешним резервом предприятия, повышая престиж необходимых профессий.

КУ «НорНикель» проводил акции, посвященные здоровому образу жизни, благодаря которым повышалась вовлеченность в работу предприятия.

На предприятии была выпущена книга на мотив стихотворения Маяковского «Кем быть?», в стихах, картинках и фото представлены рабочие и инженерные специальности предприятия [16].

В настоящее время большинство Корпоративных университетов в производственной сфере ведет работу не только с внутренним кадровым резервом, но и с внешним. Все больше возникает профильных кружков и секций на базе предприятий, для работы с детьми и подростками, как было в СССР и как до сих пор есть в Японии. Например, ОАО «Российские Железные Дороги» проводит активную работу с внешним кадровым резервом, начиная с профильного детского сада, для этого у них даже есть детские железные дороги. И заканчивая школами и ВУЗами, причем опыт работы с «целевиками» из ВУЗов в ОАО «РЖД» очень успешен. Благодаря такой политике преемственности поколений формируются целые династии [23].

Помимо привычных для производственного персонала требований к сертификации рабочих мест, норм по Охране труда и технике безопасности появляется обучение стандартам «Культуры производства», призванное внедрять корпоративные ценности в работу предприятия.

Владелец компании КУ «Северсталь» создал его по зарубежному образцу, поэтому в структуре этого подразделения присутствуют такие дисциплины как консалтинг и рекрутинг. Причем обучение рекрутингу основывается не на подборе и отборе персонала, а на помощи при его высвобождении.

Сотрудники Университета с готовностью делятся личным опытом со своими коллегами.

У рассмотренных КУ «Северсталь» и КУ «НорНикель», а также многих других университетов, есть свой сайт, на котором можно ознакомиться с его опытом, а

также узнать про опыт других отечественных и зарубежных КУ. В качестве примера приведем выжимку с сайта КУ «Северсталь» [19]:

По замыслу руководства холдинга, Корпоративный Университет предназначен стать агентом стратегических изменений и формирования единой культуры ведения бизнеса в рамках группы "Северсталь". Он должен быть центром управления человеческими ресурсами, инструментом поддержки управленческих решений топ-менеджмента, а также исследовательским, информационным, образовательным, методическим и консультационным центром для группы «Северсталь».

В университете обучение проводится по таким направлениям как:

- 1) управление знаниями;
- 2) управление персоналом;
- 3) система обучения e-learning [2];
- 4) «пул талантов»;
- 5) корпоративные стандарты;
- 6) консалтинг;
- 7) социологические исследования.

Организационно Университет выстраивается как сетевая организация. Он работает на основе соглашений с различными российскими и зарубежными академическими институтами и учебными заведениями.

Опыт работы многих российских Корпоративных Университетов, основанных на производственных предприятиях, по-своему интересен и заслуживает внимания. Хотя не все они реализуют первоначальную идею, закладываемую в специфику Корпоративных университетов. Например, опыт КУ «Сухой» или КУ «АФК Система» и многих других.

1.3 Опыт создания корпоративных университетов на зарубежных предприятиях

В Америке компания General Motors в 1927 году создала первый в мире «Институт General Motors». Этот корпоративный университет состоял из 99 подразделений в 21 стране и штат сотрудников в сумме был 400 человек, стартовый капитал

составлял около 100 млн. долларов. В 1961 году создаёт свой университет Hamburger University компания McDonald's, его основная миссия – обучать сотрудников ресторанов различным аспектам ведения бизнеса, с учётом корпоративных ценностей компании. На данный момент корпоративный университет является устоявшейся практикой в крупных американских компаниях. Более того, в Европе он становится частым явлением и определяется, как «отдел или департамент, который, благодаря взаимодействию с поставщиками и проведению исследований широкого диапазона, обеспечивает обучение персонала и играет ключевую роль в создании команды руководителей высшего звена, при этом он стратегически ориентирован на развитие отдельных личностей для эффективной работы подразделений, а в итоге, всей организации» [9].

FORD: движение вперед с L&D

Для современной компании, стремящейся обойти конкурентов на рынке, естественным заявлением является фраза «всё решают кадры». Ford Motor Company не исключение. Да и выбора у них не было. Концепция обучения Ford трансформировалась со временем от университета с сотней доступных работникам курсов, которые можно было проходить в любое время, до более стратегического инструмента, сочетающегося с высококлассным рекрутингом.

Обучение рассматривается как потенцирующий фактор, и к нам обращаются на самых ранних стадиях работы с персоналом», – говорит Дон Шоултц, директор L&D Глобал Ford Motor Company.

Ford производит и продаёт автомобили на 200 рынках 6 континентов. С учётом наличия 330 000 работников, более 100 производств по всему миру и ряда сопутствующих сервисов, включая The Ford Motor Credit Company, компания приняла стратегию «Way Forward» с целью поддержания правильных размеров бизнеса в ситуации конкурентного давления со стороны зарубежных автопроизводителей. Одновременно была поставлена задача стремления вернуть себе звание «America's Car Company».

«Мы работаем над тем, чтобы сделать наше производство более эффективным, повысить качество продукции. Для этого нам не нужны классы, которые люди могут взять, когда им будет удобно. Эти дни прошли», – говорит Дон Шоултц [38].

В соответствии со стратегией Way Forward, работники перестанут думать о себе как о части большого механизма. Скорее, их подход будет схож с подходом в небольшой компании: персонализация ежедневных результатов и чёткое понимание того, зачем их учат.

Ford постаралась связать как можно больше бизнес–операций с процессом L&D. Например, при запуске нового продукта возникает большое количество новых инструментов. Обновления приводят к тому, что работникам приходится переходить от жёсткой автоматизации к более гибким формам с применением новых технологий. Параллельно уже более десятилетия Ford внедряет сложный процесс, гарантирующий качество продукции.

«Мы сделали так, чтобы наши рабочие знали о процессе за год до официального начала выпуска. Они работают с виртуальными моделями, а потом тренируются на физических примерах за 13–14 месяцев до запуска», – говорит Дон Шоултц [38].

Также рабочие имеют возможность получить консультацию экспертов в любой момент, как на стадии предпродукции, когда эксперты физически находятся на производстве и описывают с высокой степенью детализации все необходимые процессы, так и после неё. Сами же инструкции потом вывешиваются на видное место в цеху.

Каждое производство по всему миру имеет свою команду, отвечающую за запуск новых продуктов, и в каждой такой команде есть свои L&D специалисты. Обучение происходит в реальном времени на производстве, и команда специалистов постоянно следит за тем, чтобы оно давало желаемый эффект. Работники тренируются на статичных моделях и записывают всю последовательность действий. Потом они наблюдают за тем, как это делает эксперт, и тоже записывают все шаги. После чего, сравнив записи, они ещё раз, на глазах у специалистов, выполняют те же действия. В случае более сложных процессов требуется до полудня для того, чтобы убедиться в правильности понимания и выполнения работы. Для измерения

результатов обучения используются целевые показатели качества. Обучение не считается завершённым, пока не достигнуты или не превзойдены целевые показатели. И целевым показателем не является обучение, к примеру, 2000 работников, а являются установленные корпорацией стандарты качества.

Джули Лавендер, менеджер по бизнес-решениям Ford Motor Company, объясняет существующую практику так: «Мы развиваем программу обучения в партнёрстве с конкретными бизнесами. К примеру, мы совместно с департаментом клиентского обслуживания провели анализ их потребностей и работаем над программой из 11 курсов, которые их работники будут проходить в первые год–два после предварительной подготовки. Целью обучения является улучшение взаимодействия с дилерами, понимания бизнес-кейсов, финансов, принципов удовлетворенности клиента» [38].

В соответствии с подобным подходом, очень важно понимать задачу конкретного бизнеса, а не просто разрабатывать класс. Быть в чём-то консультантом, а потом уже тренером. Возможно, бизнесу нужен не тренинг, а вмешательство другого департамента, или необходимо совершенствовать бизнес-процессы.

Обучение, стратегический бизнес и оценка должны быть интегрированы. Эта интеграция часто требует диагностических инструментов, основанных на компетенциях, в зависимости от того, что нужно тому или иному бизнесу. И это возвращает нас к разговору о мышлении, как в небольшой компании.

Ford имеет централизованную организацию обучения, но со временем возникли небольшие L&D группы в различных направлениях в ответ на конкретные бизнес-потребности.

«Мы интегрировали крупную технологическую организацию, the Ford Design Institute, которая проводит основную массу технического тренинга в компании, и эта организация носит глобальный характер. Мы также интегрировали Powertrain Core Competencies, приведя все обучающие организации-спутники под зонтик центрального L&D. Причин у этого две. Первая – синергии от совместной работы людей, разрабатывающих обучающие системы, графический интерфейс и прочее. И это даёт нам возможность делиться ресурсами и делать высококачественный

продукт с меньшими затратами. Вторая причина – мы начали интеграцию рекрутинга. Также у нас есть программы лидерства, созданные для развития работников с высоким потенциалом. Увязывая их с обучением, мы начинаем смотреть на управление талантами и обучение, как на единое целое. В перспективе, высший менеджмент может просто позвонить нам и получить всё в одном месте: получить интегральное удовлетворение бизнес потребностей», – говорит Дон Шоултц [39].

GE: Crotonvil

Обратимся к случаю General Electric. В пятидесятых годах двадцатого столетия президент GE Ральф Кординер решил, что менеджмент компании препятствует развитию компании. General Electric стремительно разрасталась, а высококвалифицированных менеджеров не хватало. Поэтому Кординер искал людей, которым он смог бы доверить эти новые завоевания – последователи корпоративной доктрины компании.

В 1956 году GE покупает участок земли в часе езды к северу от New York City и создаёт Кротонвилльский тренинг-центр для менеджмента. Сейчас кажется невероятным и глупым, но первый Кротонвилльский семинар продлился 13 недель. Ни один современный менеджер не может позволить себе потратить квартал на профессиональное развитие, за то среди первых студентов был Реджинальд Джонс, будущий GE CEO.

На данный момент Кротонвилльский университет чаще проводит классы длинной около двух недель. Вышестоящие руководство из подразделений GE по всему миру посылают на занятия и мужчин и женщин, причем разного возраста и этнического происхождения, но это личности с высоким потенциалом. Как сказал один обучающийся: «Если ты попал на это обучение, то тебя несомненно повысят».

Тщательно отобранных протеже тренируют по темам от корпоративных финансов до искусства презентации и управления эмоциями. Они имеют возможность получить личные консультации один-на-один, специально подогнанные к их слабым и сильным сторонам. Они участвуют в командообразовательных мероприятиях, общаются в неформальной атмосфере и завязывают новые контакты за коллективными обедами.

Компания GE, в которой трудится более 300000 человек, должна уделять особое внимание своим управленческим кадрам. Как верно заметил Кординер еще в 1956 году, ни один человек или даже группа людей не в состоянии адекватно руководить всеми операциями такого гиганта. Сила рассредоточена: компания GE сегодня имеет подразделения в 171 странах. Такой разноплановый коллектив должен функционировать, как единое целое. И GE доверяет Кротонвиллю процесс внедрения целостной системы ценностей в своих управленческих эшелонах.

Насколько важны эти ценности? Бывший CEO Джэк Уэлч в 2000 году написал письмо акционерам, в котором, в силу сложившихся обстоятельств, был вынужден объяснить свой выбор между менеджером, который разделяет ценности GE, но демонстрирует чуть более низкий результат в цифрах, и менеджером, у которого всё в порядке с цифрами, но который не вписывается в корпоративную культуру. Уэлч был готов дать шанс первому, при этом сразу же уволить второго. По словам Уэлча, те, кто не разделяет ценностей компании, могут разрушить открытую, неформальную, основанную на доверии культуру, в которой GE нуждается, чтобы победить сегодня и побеждать завтра.

Но корпоративные ценности не остаются неизменными. Они эволюционируют со временем. При Уэлче компания декларировала "4 E's of leadership" – в вольном переводе, энергия, энержайзеры, прогресс, и исполнение. Когда Уэлча сменил Джефф Иммел, он представил новый набор из 5 ценностей "Growth Values": внешний фокус, ясность мышления, воображение и мужество, восприимчивость и экспертиза.

С точки зрения преподавания организации производства, GE, будучи мастодонтом индустрии, прошла период маниакального стремления к практическому совершенству в рамках теории «6 сигма», когда дефекты производства должны укладываться в определённые статистические рамки. С появлением стартапов их Силиконовой Долины, выпускающих бета-версии на рынок в максимально короткие сроки, а потом доводящих до нужного уровня путем итераций, GE была вынуждена поменять фокус: в современных классах для среднего менеджмента основными

концепциями являются «оставайся эффективным, двигаясь быстро» и «адаптируй, адаптируй, адаптируй».

Часто приводится пример о том, как раньше тратили \$300 млн на полный дизайн продукта, а теперь сначала выделяют всего \$30 млн, создают прототип, собирают обратную связь от пользователей, а потом максимально быстро дорабатывают продукт.

Все эти идеи очень нелегко донести до каждого в такой огромной корпорации, как GE. По сути, Кротонвилль и ему подобные центры служат, как инкубаторы, в которых управленцы с высоким уровнем потенциала пропитываются необходимыми знаниями и ценностями, забирая их потом с собой на места [9].

Выводы по 1 разделу:

В настоящее время рынок труда ощущает «кадровый голод» в особенности это касается рабочих профессий, поэтому машиностроительные предприятия предпочитают обучать и развивать внутренние кадры под свои интересы. Также необходимо удерживать высококвалифицированные кадры внутри компании, в этом может помочь внедрение корпоративного университета.

Предпосылки для построения корпоративного университета:

- появление конкурентов, экономическая ситуация, новые запросы со стороны потребителей, международные события, НТП;
- профессиональная неподготовленность управленческих кадров к быстрым переменам;
- потребности современного бизнеса.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО–ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УСТЬ–КАТАВСКИЙ ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД ИМ. С.М. КИРОВА»

2.1 Анализ основных направлений деятельности АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова»

Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова основан в 1758 году – это один из старейших заводов на Южном Урале. Завод изначально был железоделательный и обеспечивал литейными и кузнечными заготовками заводы Урала, а в 1901 году впервые изготовил трамвай открытого типа для г. Тифлиса [1].

В годы Великой Отечественной войны завод работал на оборону страны, за что был награжден орденом Трудового Красного Знамени (1945 год). В 1941 году в г. Усть–Катав был эвакуирован и размещен на площадях УКВЗ Брянский завод. Именно в Усть–Катаве впервые был налажен выпуск снарядов для легендарных «Катюш». Пушки, изготовленные усть–катавцами, устанавливались на лучшие танки второй мировой войны – Т–34. Кроме того, завод отправил на фронт большое количество минометов и повозок для зенитных установок.

В послевоенные годы на заводе был освоен выпуск сложнейших образцов спец. техники и трамвайных вагонов.

Предприятие имеет вековой опыт создания подвижного состава и не имеет конкурентов в данной сфере на рынке России и стран СНГ.

В настоящее время помимо трамвайных вагонов различной модификации и запасных частей к ним завод изготавливает оборудование для нефтегазового комплекса (насосные установки, запорная арматура) и товары народного потребления, а также выполняет оборонные заказы (маневровые космические двигатели).

Также предприятие занимается изготовлением некоторых конструкций для тяжелой ракеты «Ангара–45», «Ангара» и «Протон».

Общая характеристика АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова» представлена на основе Устава организации в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общая характеристика организации

| | |
|-------------------------------|--|
| Наименование организации | АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова» |
| Адрес организации | Юридический адрес: 121059, Россия, г.Москва, ул. Киевская, д.19 Почтовый (фактический) адрес: 456043 Челябинская область, г. Усть–Катав, ул. Заводская, 1 |
| Отраслевая принадлежность | Машиностроение и металлообработка |
| Организационно–правовая форма | Акционерное общество |
| Цели организации | Извлечение прибыли и удовлетворение потребностей российских товарных рынков |
| Задачи организации | Сформировать соответствующую инфраструктуру для деятельности нового поколения технических специалистов и рабочих, создающих инновационные российские технологии и продукцию. |

Анализ результатов деятельности и оценка по основным показателям деятельности предприятия за 2017–2019 г.г. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика основных показателей финансово–экономической деятельности АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»

| Наименование показателя | Единицы измерений | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------|------------|-----------|
| Объем производства | Млн руб. | 1974,9 | 3320,6 | 3613,1 |
| Выручка от продажи товаров | Млн руб. | 2014,7 | 1846,2 | 3131,3 |
| Прибыль от продаж (убыток) | тыс. руб. | 60 242 | (–)236 867 | 143 654 |
| Производительность труда | <u>Объем ТП</u> Численность | 563 | 944 | 1120 |
| Себестоимость проданных товаров | тыс. руб. | 1 954 450 | 2 082 132 | 3 274 823 |
| Среднесписочная численность | чел. | 3463 | 3357 | 3226 |
| Среднемесячная зарплата | руб. | 24726 | 25431 | 26321 |
| Выработка на одного работающего | <u>тыс.руб</u> чел | 574 | 947 | 971 |

Отрицательное значение прибыли сложилось в виду того, что АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», как производителю трамвайных вагонов, положена субсидия в размере 481,3 млн. руб. без НДС.

Положительные тенденции:

1. В производстве гражданской продукции происходит увеличение объемов производства трамваев. Кроме того, по отношению к 2016 году поменялся модельный ряд вагонов. В 2016 году изготавливались вагоны односекционной модели 71–623, а в 2017 году заключены контракты на электропоезда новой модели 71–631 (трехсекционные), стоимость которых значительно выше стандартных (односекционных) вагонов.

2. В ближайшей перспективе планируется увеличение загрузки завода новыми заказами.

Основные отрицательные тенденции:

1) возрастной состав оборудования старше 20 лет составляет 83%, ввиду большого физического износа оборудования необходимо техническое перевооружение станочного парка с увеличением доли станков с ЧПУ;

2) низкий темп технического перевооружения парка оборудования;

3) для номинальной загрузки мощностей требуется загрузка производства заказами на 230 млн. руб. ввиду выбытия из производства изделия ЗД34.

Организационная структура управления в АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» (Приложение А) линейно–функциональная. Аппарат управления при такой организационной структуре представляет собой иерархическую лестницу, то есть каждый подчинённый имеет руководителя, а руководитель в свою очередь имеет несколько подчинённых.

Линейно–функциональная структура основана на принципе единства распределения поручений. Это значит, что приказы отдает только вышестоящая власть, что обеспечивает единство управления. Линейно–функциональная организационная структура характеризуется иерархичностью управления, четким разделением труда и привлечением квалифицированных специалистов на каждую позицию.

Присутствует достаточно высокий уровень централизации. У завода широкая специализация, в его ведении находится большой круг вопросов. Существует жесткая регламентация деятельности. Плохо налаженная коммуникация.

Миссия АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»: Удовлетворять текущие и стратегические потребности России в ракетно–космической и военной продукции, а также в развитии городских систем легкорельсового транспорта и трамваестроения.

Стратегическую цель АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» можно сформулировать следующим образом: Достижение лидирующего положения на отечественном и международном рынках по производству высокотехнологичной, высококачественной ракетно–космической техники, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон.

Под влиянием факторов внешней и внутренней среды складывается экономическая ситуация на АО «УКВЗ», как и на любом другом предприятии.

Внешняя среда – это условия и факторы, независимые от деятельности предприятия, но влияющие на принятие управленческих решений.

Внутренняя среда – это совокупность факторов, которые оказывают непрерывное влияние на деятельность предприятия, действуя внутри него.

На любом предприятии необходимо регулярно проводить анализ внешней и внутренней среды, чтобы вовремя выявить возможности или опасности, с которыми столкнётся предприятие. Проанализировать наличие внутренних ресурсов, необходимых для грамотной расстановки приоритетов и скорейшем использовании возможностей, а также выявить слабые стороны предприятия, чтобы в будущем избежать серьезных проблем.

Чтобы провести анализ влияния внешних факторов применяют: STEP – анализ, матрица БКГ или пять сил конкуренции по М.Портеру. А для изучения внутренней среды используют SNW – анализ и анализ «Модель Маккинси 7С».

SWOT – анализ считается обобщенным анализом с его помощью можно определить слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия и выявить возможности и угрозы, исходящие из внешней среды [32].

Начнём с анализа факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» и проведём STEP–анализ. Этот анализ рассматривает влияние социальных, технологических, экономических и политических факторов.

1. Социальные факторы

1) Недостаток рабочих кадров, имеющих высокую квалификацию.

Для современного рынка труда актуальна проблема недостатка специалистов рабочих профессий, что препятствует устойчивому развитию экономики страны и машиностроительным предприятиям в частности.

Неизвестно, когда эта проблема решиться, поэтому увеличить число рабочих кадров реальнее с помощью подготовки и переподготовки имеющихся на предприятии кадров в собственных учебных центрах или отделах.

2) Ухудшение демографической ситуации.

Демографическая ситуация оказывает непосредственное влияние на трудоспособный возраст населения. Так, по данным Федеральной Службы государственной статистики [36] (таблица 2.3) в период с 1990 по 2000 года в России сложилась неблагоприятная демографическая ситуация. Из таблицы видно, что в период с 1926 по 2019 год произошло заметное старение населения России. В 90–е годы количество детей в возрастной группе от 0 до 9 резко сократилось, а численность старшего поколения (70 лет и выше) с 2002 по 2015 год увеличивается.

Таблица 2.3 – Распределение населения России по возрастным группам

| Возрастные группы | Численность населения по годам, тысяч человек | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1926 | 1959 | 1989 | 2002 | 2005 | 2010 | 2015 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Все население | 92681 | 117534 | 147022 | 145167 | 143801 | 142857 | 146267 | 146804 | 146880 | 146781 |
| В том числе в возрасте, лет: | | | | | | | | | | |
| 0–4 | 14114 | 13353 | 12032 | 6399 | 6916 | 7968 | 9262 | 9582 | 9347 | 9032 |
| 5–9 | 9420 | 12415 | 11360 | 6941 | 6583 | 7091 | 8004 | 8558 | 8873 | 9085 |
| 10–14 | 10994 | 8501 | 10592 | 10406 | 8604 | 6610 | 7126 | 7408 | 7598 | 7825 |
| 15–19 | 10947 | 8975 | 9968 | 12801 | 12212 | 8389 | 6829 | 6690 | 6816 | 6947 |
| 20–24 | 8732 | 11552 | 9755 | 11466 | 12081 | 12169 | 9293 | 7828 | 7336 | 7114 |
| 25–29 | 7324 | 10591 | 12557 | 10613 | 10879 | 11982 | 12620 | 11879 | 11120 | 10222 |
| 30–34 | 5420 | 11103 | 12863 | 9836 | 10228 | 10980 | 12092 | 12537 | 12766 | 12718 |
| 35–39 | 5171 | 6423 | 11684 | 10216 | 9416 | 10172 | 10884 | 11194 | 11425 | 11735 |

Окончание таблицы 2.3

| Возраст-ные группы | Численность населения по годам, тысяч человек | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1926 | 1959 | 1989 | 2002 | 2005 | 2010 | 2015 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Все население | 92681 | 117534 | 147022 | 145167 | 143801 | 142857 | 146267 | 146804 | 146880 | 146781 |
| В том числе в возрасте, лет: | | | | | | | | | | |
| 40–44 | 4348 | 6177 | 7663 | 12546 | 11641 | 9241 | 10122 | 10381 | 10453 | 10594 |
| 45–49 | 3790 | 7167 | 7955 | 11606 | 11906 | 10672 | 9140 | 9280 | 9499 | 9674 |
| 50–54 | 3219 | 5965 | 9593 | 10071 | 10576 | 11483 | 10957 | 9835 | 9372 | 9021 |
| 55–59 | 2787 | 4751 | 8399 | 5347 | 7737 | 10022 | 10873 | 11155 | 11049 | 10811 |
| 60–64 | 2430 | 3590 | 8360 | 7983 | 5213 | 7832 | 9260 | 9610 | 9783 | 10027 |
| 65–69 | 1721 | 2664 | 4510 | 6345 | 7567 | 4002 | 6428 | 7637 | 7937 | 8179 |
| 70 и более | 2212 | 4303 | 9646 | 12469 | 12242 | 14210 | 13377 | 13230 | 13506 | 13797 |

В период 1990–99 гг. наблюдается снижение рождаемости, что даёт «разрыв» в преемственности кадров на предприятиях уже сейчас. Например, в инженерном составе предприятий есть работники старшего поколения и появляется молодежь, но довольно мало персонала работоспособного возраста 35–50 лет. Поэтому нужно активно принимать на работу молодых людей, обучать их под собственные нужды и затем удерживать, с помощью создания условий для развития, уровня заработной платы и социальных гарантий.

3) Снижение престижа рабочих профессий.

Из-за социально-экономического кризиса 90-ых годов квалифицированные рабочие вынужденно меняли сферу деятельности. Возрос спрос на такие профессии как: менеджер, экономист, юрист. Хотя в настоящее время рынок труда и не нуждается в данных специалистах, а скорее даже перенасыщен ими, спрос не уменьшается.

Так как произошло резкое снижение престижа рабочих профессий, поэтому теперь очень сложно заполнить эти вакансии молодыми кадрами.

В ходе анкетирования, проведенного между выпускниками школ, на вопрос о привлекательности рабочих профессий (по 10-ти балльной шкале), все профессии

получили ниже 7 баллов в среднем. Более того, профессии интересующие АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», получили уровень привлекательности ниже среднего.

И поэтому АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» интенсивно ведёт профориентационную работу со школьниками и студентами.

4) Реформа образования в России.

Правительство России в 2000 году определило Национальную доктрину образования в Российской Федерации до 2025 года, которая получила своё закрепление в Законах РФ «Об образовании». С 1 сентября 2013 года вступил в силу новый закон «Об образовании в РФ» – № 273–ФЗ, одно из его принципиальных положений содержит следующее: «Изменяется система профессионального образования. В систему высшего образования входят бакалавриат, специалитет и магистратура, а также послевузовское профессиональное образование. Училища переходят в систему среднего профессионального образования в качестве первой ступени подготовки квалифицированных рабочих и служащих».

Вступление в силу нового закона привело к снижению уровня получаемого средне–специального и профессионального образования и в целом к обрушению системы начального и среднего профессионального образования.

2. Технологические факторы

1) Научно–технический прогресс (НТП) в сфере технологий металлообработки и промышленного производства.

Благодаря данным новшествам на предприятиях наблюдаются следующие положительные моменты: совершенствование качественных характеристик продукции, повышение производительности труда и эффективности производства. Этот процесс довольно затратный и в абсолютном выражении стоимость качественного товара возрастает, но с учётом повышения его надёжности, прочности и долговечности относительная стоимость и цена для потребителя снижаются.

2) Модернизация производства машиностроительных предприятий.

На АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» повысилась производительность труда и снизились издержки, благодаря тому, что произошла замена газовых печей на

индукционные нагреватели и появление газо–лучистых установок вместо газовых теплогенерирующих вентиляционных установок.

3) Введение новых и актуализация существующих стандартов контроля качества продукции.

Для любого предприятия появление новых стандартов в области контроля качества, а также актуализация уже существующих, способствует расширению возможностей своей деятельности.

3. Экономические факторы

1) Нестабильность курса доллара по отношению к рублю.

Нестабильный курс доллара приводит к подорожанию товаров, продукции, сырья, услуг. Это отражается на деятельности АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» и на обслуживании оборудования в частности, так как большое количество комплектующих на производстве импортные. Процент роста доллара сложно спрогнозировать заранее, поэтому возникает дефицит бюджета.

Но в то время, когда курс иностранной валюты достаточно высок, наша продукция становится более конкурентоспособной на внешних рынках, это несомненный плюс.

2) Уровень инфляции.

Инфляция – это обесценивание денег. Высокий уровень инфляции приводит к дестабилизации рыночной экономики.

Уровень инфляции рассчитывается на основе индексов потребительских цен и публикуется Федеральной службой государственной статистики [36]. Инфляция с начала 2020 года составила 4,05%, а в годовом исчислении – 4,42%. В 2020 Россия занимает 1 место по уровню инфляции в мире.

В последние годы возникает угроза недостижения стратегических целей предприятия, потому как уровень инфляции очень высок.

3. Высокие процентные ставки по кредитам, установленные банками.

Размер процента по ставке ЦБ РФ влияет на:

- процент по кредиту, предоставляемому клиенту коммерческими банками;
- расчёт налогообложения по доходам на депозиты;

- расчёт суммы штрафа работодателя за задержку выплаты зарплаты;
- расчёт пени за просрочку платежа по уплате налога или сбора.

При высоком уровне процента по кредиту на предприятиях создаётся дефицит денежных ресурсов, что не содействует осуществлению программ стратегического преобразования.

4) Увеличение тарифов в транспортной сфере.

Себестоимость продукции повышается из-за увеличения цены перевозки закупаемого оборудования или металла.

4. Политические факторы

1) Возрастание угрозы глобальной войны.

Снижение уровня продаж и производства арматуры для нефтегазовой промышленности РФ и ЕС из-за прекращения проектов «Южный поток» и «Турецкий поток» «в связи с исключительными обстоятельствами, затрагивающими интересы и экономическую безопасность РФ».

2) Ужесточение контроля за экологическими рисками в сфере промышленного производства.

С одной стороны это приводит к увеличению себестоимости продукции из-за дополнительных затрат, но с другой стороны повышает репутацию и конкурентоспособность АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», позволяет сертифицироваться по международным экологическим стандартам.

3) Изменение таможенных пошлин, нетарифное регулирование (лицензирование, антидемпинговые, компенсационные и специальные защитные меры).

За вступлением в силу законов и постановлений в сфере таможенных процедур следует введение новых пошлин, которое приводит к изменению цен на импорт и экспорт АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» и усложняются работа с зарубежными контрагентами.

4) Политические отношения России и Евросоюза.

Ограничение трансграничных перемещений внутри ЕС и политические ограничения на энергетические коммерческие проекты стран-членов ЕС, негативно

вливают на промышленные предприятия и на страну в целом. Это увеличивает затраты на перевозки закупленного или проданного импортного оборудования.

5) Федеральная поддержка машиностроения РФ.

Государство в рамках федеральной поддержки машиностроения предоставляет предприятию возможность участия в федеральных программах оборонного назначения.

Итак, определим важность каждого фактора для отрасли и АО «УКВЗ им. С.М. Кирова». Влияние внешних факторов подсчитывается следующим образом (таблица 2.4):

- 1) количественная оценка важности фактора для машиностроительной отрасли от 1 (слабое) до 10(сильное);
- 2) количественная оценка влияния фактора для предприятия от 1 (слабое влияние) до 3(сильное влияние);
- 3) оценка знака влияния каждого фактора как негативный (–) или позитивный (+);
- 4) итоговое влияние каждого фактора макросреды выразили как произведение количественных оценок влияний фактора на предприятие и отрасль в целом с учетом знака влияния;
- 5) итоговое значение профиля макросреды получили суммированием итоговых числовых величин факторов.

Руководству необходимо, после проведения данного анализа, обращать внимание на наиболее негативные факторы, чтобы вовремя принять рациональное решение и подготовить персонал к надвигающимся нововведениям.

Таблица 2.4 – СТЕР–анализ АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»

| Факторы внешней среды | | Важность для отрасли | Влияние на организацию | Направление влияния | Итоговое влияние |
|-----------------------|---|----------------------|------------------------|---------------------|------------------|
| Социальные факторы | | | | | |
| 1 | Недостаток рабочих кадров, имеющих высокую квалификацию | 9 | 3 | – | –27 |

Окончание таблицы 2.4

| Факторы внешней среды | | Важность для отрасли | Влияние на организацию | Направление влияния | Итоговое влияние |
|----------------------------|--|----------------------|------------------------|---------------------|------------------|
| 2 | Ухудшение демографической ситуации. | 8 | 2 | – | –16 |
| 3 | Снижение престижа рабочих профессий. | 5 | 1 | – | –5 |
| 4 | Реформа образования в России. | 7 | 3 | + | +21 |
| Технологические | | | | | |
| 5 | НТП в сфере технологий металлообработки и промышленного производства. | 10 | 2 | + | +20 |
| 6 | Модернизация производства машиностроительных предприятий | 9 | 1 | + | +9 |
| 7 | Введение новых и актуализация существующих стандартов контроля качества продукции. | 7 | 2 | + | +14 |
| Экономические | | | | | |
| 8 | Нестабильность курса доллара по отношению к рублю | 9 | 3 | – | –27 |
| 9 | Уровень инфляции. | 5 | 2 | – | –10 |
| 10 | Высокие процентные ставки по кредитам, установленные банками. | 7 | 3 | – | –21 |
| 11 | Рост тарифов в транспортной сфере. | 9 | 2 | – | –18 |
| Политические | | | | | |
| 12 | Возрастание угрозы глобальной войны | 10 | 2 | – | –20 |
| 13 | Ужесточение контроля за экологическими рисками в сфере промышленного производства | 8 | 2 | + | +16 |
| 14 | Изменение таможенных пошлин, нетарифное регулирование | 10 | 2 | – | –20 |
| 15 | Политические отношения России и Евросоюза. | 10 | 2 | – | –20 |
| 16 | Федеральная поддержка машиностроения РФ | 10 | 3 | + | +30 |
| Суммарное влияние факторов | | | | | – 71 |

В качестве результата STEP–анализа приведем профиль внешней среды АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» (рисунок 2.1) и выделим факторы (переломные точки), оказывающие наиболее сильное влияние на предприятие.



Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»

По результатам проведенного STEP–анализа необходимо выделить суммарное влияние каждой группы факторов на АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»:

- 1) суммарное влияние социальных факторов –27;
- 2) суммарное влияние технологических факторов +46;
- 3) суммарное влияние экономических факторов –76;
- 4) суммарное влияние политических факторов –14.

Итак, социальные, экономические и политические факторы оказывают негативное влияние на деятельность предприятия, т.е. АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» функционирует в очень тяжелых условиях внешней среды.

2.2 Кадровый аудит АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова»

Без высококвалифицированных кадров не будет эффективно функционировать ни одна организация, потому как кадры – это главный потенциал предприятия. Проведем кадровый аудит АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», с целью получения

основных данных и показателей, характеризующих персонал предприятия.

Численность работающих на АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» – 3226 человек. В структуру завода входят 59 подразделений, из них: 17 цехов, 36 отделов, 5 бюро и 1 участок.

Таблица 2.5 – Социально–профессиональная структура организации за два последних года

| Наименование категорий | Среднесписочная численность, чел | | Доля в общей численности, % | | Средняя заработная плата, руб | | Темп роста ср. з/п, % |
|------------------------|----------------------------------|------|-----------------------------|------|-------------------------------|-------|-----------------------|
| | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 | |
| Руководители | 480 | 455 | 14,3 | 14,1 | 41048 | 42332 | 3,1 |
| Специалисты | 795 | 748 | 23,7 | 23,2 | 20954 | 21643 | 3,3 |
| Рабочие | 2062 | 2003 | 61,4 | 62,1 | 28231 | 29136 | 3,2 |
| Служащие | 20 | 20 | 0,6 | 0,6 | 17632 | 18271 | 3,6 |
| Итого | 3357 | 3226 | – | – | – | – | – |

Анализ динамики изменения средней заработной платы работников организации показывает, что тенденция увеличения заработной платы наблюдается ежегодно. В сравнении 2019 года к 2018 году увеличение заработной платы составило 3,3 %.

Увеличение средней заработной платы в 2019 году произошло по следующим причинам:

- 1) ежегодная индексация заработной платы;
- 2) снижение численности и распределение высвободившегося ФЗП.

Анализ динамики изменения средней численности работников, показывает, что снижение численности в 2019 году по сравнению к 2018 году произошло на 4,1 %.

Причины снижения численности: плановая оптимизация численности персонала.

Состав персонала по образованию (таблица 2.6), возрасту (таблица 2.7), стажу (таблица 2.8), за последние два года.

Таблица 2.6 – Состав работников по образованию

| Образование | 2018 | | 2019 | |
|------------------------------|------|------|------|------|
| | Чел. | % | Чел. | % |
| – высшее | 796 | 23,7 | 740 | 22,9 |
| – средне–профессиональное | 1921 | 57,2 | 1861 | 57,8 |
| – начальное–профессиональное | 640 | 19,1 | 625 | 19,4 |
| Всего | 3357 | – | 3226 | – |

Работники завода имеют достаточно высокий профессионально–квалификационный уровень, который позволяет решать поставленные задачи.

Таблица 2.7 – Состав работников по возрасту

| Возраст | 2018 | | 2019 | |
|---------------|------|------|------|------|
| | Чел. | % | Чел. | % |
| Всего | 3357 | – | 3226 | – |
| – до 30 лет | 441 | 13,1 | 426 | 13,2 |
| – 30 – 40 лет | 945 | 28,2 | 899 | 27,9 |
| – 40 – 50 лет | 891 | 26,5 | 869 | 26,9 |
| – 50 – 60 лет | 850 | 25,3 | 834 | 25,9 |
| Старше 60 | 230 | 6,9 | 198 | 6,1 |

Средний возраст работников в 2018 году составил 43 года, а в 2019 – 44 года. Коллектив имеет тенденцию к быстрому старению из–за отсутствия притока молодых специалистов.

Таблица 2.8 – Состав работников по стажу

| Стаж | 2018 | | 2019 | |
|----------------|------|------|------|------|
| | Чел. | % | Чел. | % |
| До 1 года | 85 | 19,8 | 76 | 19,2 |
| – 1–3 лет | 321 | | 308 | |
| – 3–5 лет | 259 | | 235 | |
| – 5–10 лет | 738 | 22,0 | 714 | 22,1 |
| – 10–20 лет | 997 | 29,7 | 965 | 29,9 |
| – более 20 лет | 957 | 28,5 | 928 | 28,8 |
| Всего | 3357 | – | 3226 | – |

Данные, приведенные в таблице 2.8, свидетельствуют о достаточной обеспеченности предприятия высококвалифицированными качественными трудовыми ресурсами.

Произведём расчеты по движению кадров, за один последний год. Расчет коэффициентов движения персонала произвести по формулам, представленным в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Расчет показателей движения персонала

| Показатели | Расчёт |
|---|--|
| Коэффициент оборота по приему на работу Кобп | $\frac{Ч_{прин}}{Ч_{сп}}$ (1) где Чприн – число работников, принятых за период; Чсп – среднесписочное число работников за анализируемый период |
| Коэффициент оборота по выбытию Кобв | $\frac{Ч_{выб}}{Ч_{сп}}$ (2) где Чвыб – число работников, выбывших за период |
| Коэффициент замещения Кзам | $\frac{Ч_{прин} - Ч_{выб}}{Ч_{сп}}$ (3) |
| Коэффициент текучести кадров Ктк | $\frac{Ч_{тк}}{Ч_{кп}}$ (4) где Чтк – число работников, выбывших по причинам текучести кадров; Чкп – численность работников на конец отчетного периода |
| Коэффициент постоянства кадров Кпк | $\frac{Ч_{пк}}{Ч_{кп}}$ (5) где Чпк – число работников, проработавших весь отчетный период |

Данные расчетов сведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Движение персонала предприятия

| Показатели | 2019 г. |
|---|---------|
| Среднесписочная численность, чел. | 3226 |
| Выбыло работников, чел. В т.ч. –уволены за нарушение дисциплины; –увольнились по собственному желанию. | 456 |
| Принято в организацию, чел. | 339 |
| Коэффициент оборота по приему на работу | 0,11 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,14 |
| Коэффициент замещения | –0,04 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,047 |
| Коэффициент постоянства в кадрах | 0,95 |

Текучесть персонала за 2019 год составила 4,7%. Основными причинами увольнения работников были: неудовлетворенность работой и заработной платой, переезд в другой город, увольнение по соглашению сторон и т.д.

Средняя заработная плата по предприятию на 2019 год составляет 26321 руб., что на 29% ниже средней зарплаты по Челябинской области (по статистическим данным за 2019г – 37 203 руб.).

Итак, при анализе внешней и внутренней среды с помощью инструментов STEP – анализ были выявлены слабые и сильные стороны АО «УКВЗ». Обобщим полученные данные в виде SWOT–анализа (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Матрица SWOT – анализа АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»

| | | |
|--|---|--|
| Внешняя среда | Возможности | Угрозы |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. НТР в сфере технологий металлообработки и промышленного производства. 2. Высокий курс иностранной валюты делает отечественную продукцию более конкурентной. 3. Федеральная поддержка машиностроения РФ | <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток рабочих кадров на рынке труда. 2. Уровень инфляции. 3. Недостаток учреждений СПО для подготовки востребованных на предприятии профессий. 4. Ухудшение демографической ситуации. 5. Высокие процентные ставки по кредитам, установленные банками. 6. Рост цен на сырьё и энергоносители. 7. Вхождение на рынок конкурентов. |
| Внутренняя среда | | |
| Сильные стороны | Сила + возможности | Сила + угрозы |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация производства. 2. Сертифицированная выпускаемая продукция. 3. Всесторонние подходы к мотивации персонала 4. Репутация на рынке бренда УКВЗ. 5. Мотивированный на развитие персонал. 6. Наличие лицензии на осуществление образовательной деятельности. 7. Снижение уровня брака. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Приобретение новых производственных линий, КИМ, высокоточных обрабатывающих центров 2. Участие в Федеральных конкурсах, тендерах для включения в программу Федеральной финансовой поддержки машиностроения. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Профессиональная подготовка рабочих востребованных специальностей на базе собственного учебного центра. 2. Проведение профориентационных мероприятий среди учащихся школьников и студентов |
| Слабые стороны | Слабость + возможности | Слабость + угрозы |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка кадров в службе УП. 2. Неавтоматизированные управленческие процессы. 3. Профессиональный и квалификационный состав персонала не способен в полной мере реализовать стратегическую цель. 4. Зависимость от поставщиков металла. 5. Отсутствует эффективное производственное обучение рабочих. 6. Отсутствие штатных внутренних преподавателей. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Покупка нового высокотехнологичного производственного оборудования в цеха. 2. Приобретение отдельного оборудования для обучения производственным навыкам по востребованным профессиям. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Целевая программа обучения в ВУЗах для получения кадров, с соответствующими компетенциями. 2. Разработка модели компетенций для рабочих востребованных профессий. |

2.3 Анализ подсистемы обучения персонала АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова»

Для каждой подсистемы управления персоналом есть свои показатели и критерии, по которым необходимо провести аудит. Показатели для подсистемы обучения представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Критерии для аудита подсистемы обучения персонала

| Подсистема | Критерии |
|--------------------|--|
| Обучение персонала | <ul style="list-style-type: none">– оценка целей и применяемых форм обучения– оценка соответствия целей обучения целям организации– изучение содержания и продолжительности обучения– оценка персонала, прошедшего обучение– оценка эффективности обучения |

В организации необходимо непрерывно повышать квалификацию персонала, так как из–за стремительного развития технологии и техники возникает разрыв между существующим и требуемым уровнем квалификации персонала. Повышение квалификации специалистов и рабочих должно проходить отдельно друг от друга не только потому что их работа различается, а из–за различных форм обучения работников.

Цель процесса обучения заключается в подготовке и повышении квалификации персонала, направленные на приобретение и совершенствование профессиональных, технических и экономических знаний персонала.

Входные данные процесса – заявки от подразделений, приказы, распоряжения генерального директора.

Выходные данные процесса – обученный персонал.

Отдел обучения персонала входит в состав подразделений Службы управления персоналом и осуществляет организацию процесса подготовки и повышения квалификации персонала.

В его задачи входит [15]:

- 1) профподготовка рабочих кадров;

- 2) подготовка РСиС в соответствии с целями и задачами, стоящими перед структурными подразделениями;
- 3) разработка и внедрение корпоративной системы обучения, аттестация персонала;
- 4) отслеживание внешних провайдеров;
- 5) определение эффективности обучения;
- 6) формирование кадрового резерва;
- 7) развитие персонала;
- 8) организация процесса адаптации вновь принятого персонала;
- 9) организация практики студентов;
- 10) профессиональная ориентация учеников школ, студентов колледжей и ВУЗов;
- 11) оформление библиотечного фонда в соответствии с производственными потребностями структурных подразделений предприятия.

Отметим, что обучение рабочих, РСиС может быть организовано:

- 1) внутри предприятия (в качестве преподавателей выступают ведущие специалисты АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», которые и разрабатывают программы подготовки или приглашенные преподаватели ВУЗов, колледжей, техникумов);
- 2) с привлечением сторонней организации, с занесением ее в информационную базу отдела обучения персонала. Внешний провайдер должен иметь уставные документы для заключения договора, документ, дающий разрешение на проведение образовательной деятельности, соответствующую программу обучения, место обучения при условии очной формы, а также осуществлять выдачу документов, подтверждающих прохождение обучения.

После прохождения обучения месяца через три–четыре руководитель заполняет анкету «Оценка результативности обучения», оценивая результативность обученного сотрудника по следующим критериям [27]:

- 1) соответствие заявленной цели конечному результату обучения;
- 2) использует ли, полученные во время обучения теоретические и практические знания, сотрудник в своей работе;

- 3) проявил ли после обучения сотрудник инициативу внедрения нововведений в свою работу или работу всего подразделения;
- 4) если проявил, то было ли реализовано его нововведение;
- 5) повысились ли профессиональные навыки обученного сотрудника;
- 6) повысился ли после обучения уровень сложности выполняемых заданий;
- 7) какова ценность знаний, полученных во время обучения, для предприятия;
- 8) снизилось ли количество выпускаемых бракованных изделий или критичных ошибок.

На эти вопросы руководитель давал ответы по дискретной шкале 0; 1:
0 баллов – неудовлетворительно; 1 балл – удовлетворительно.

Эффективности обучения оценивается по следующим критериям:

- 1) практическое применение полученных знаний;
- 2) появилась мотивация к совершенствованию;
- 3) обучение соответствует профессиональным потребностям;
- 4) полученная информация не была ранее известна;
- 5) информационные технологии в процессе обучения;
- 6) преподаватель излагает материал доступным языком;
- 7) применение всесторонних методов обучения;
- 8) оправдал ли обучающий курс ожидания.

Соответственно анкеты разделяются на 2 типа: оценка эффективности внутреннего обучения и обучения во внешней организации.

Обозначим причины неудовлетворённости обучением непосредственного руководителя (заказчика обучения):

- 1) отсутствие системы, которая позволит оценить снижается ли количество бракованных изделий у рабочих или критичных ошибок в работе специалистов, а также отсутствует система, с помощью которой можно выявить увеличивается ли прибыль компании благодаря пройденному обучению (наиболее важная причина);
- 2) отсутствие соответствия текущей модели компетенций и целей обучения, по причине чего нет возможности подстроиться под нужды обучения отдельно

взятого сотрудника (например, индивидуальные планы обучения, связанные с приобретением необходимых навыков есть только у узких специалистов);

3) идеи, которые предложены обученным сотрудником откладываются на неопределенный промежуток времени из-за нежелания руководителя дополнительных затрат на проект;

4) из-за отсутствия правильного планирования результат обучения не всегда совпадает с поставленными целями. Прежде чем подать заявку на обучение, руководителю необходимо понять соответствует ли она стратегической направленности предприятия;

5) по окончании обучения теряется актуальность полученных знаний из-за некорректно выбранной программы обучения или смены приоритетов в работе подразделения.

Таким образом, формат существующего отдела обучения в полной мере не отвечает предъявленным к нему заказчиком требованиям. Поэтому необходима реорганизация отдела, что поспособствует развитию персонала в непрерывном режиме и созданию уникального интеллектуального капитала предприятия и среды, содействующей внедрению инноваций.

К тому же уже в настоящее время функции работников отдела обучения включают широкий спектр задач, поэтому персонал вынужден оперативно переключать внимание между абсолютно несвязанных функций. Поэтому эффективность сотрудников отдела обучения снижается и падает качество выполнения работы. Отрицательное воздействие также оказывает отсутствие действенной универсальной, то есть применимой к любому виду и направлению обучения, методики определения экономического эффекта от проведенного обучения.

В нынешнем отделе обучения отсутствуют преподаватели, которые владеют навыками работы на профильном для АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» оборудовании, совокупность материальных и технических не позволяет эффективно обучать рабочих по отдельным видам работ.

Вышеизложенное говорит о том, что пора уже создавать более прогрессивную форму обучающего центра, к примеру, корпоративный университет, в котором при

построении планов развития будет наравне учитываться стратегическая цель предприятия и обучаемого сотрудника.

Задачи корпоративного университета:

- 1) разработка обучающих программ с учётом динамики и темпов развития персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» для совершенствования производства;
- 2) приобретение конкретных навыков и расширение компетенций, позволяющих оперативно включаться в работу на новом оборудовании;
- 3) контроль уровня брака и производительности труда в работе обученного в течении полугода после обучения, для подсчета эффективности вложенных в обучение конкретного человека инвестиций.

Выводы по 2 разделу:

Так как производственная деятельность АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» ориентирована на несколько разных направлений, а также благодаря Федеральной поддержке машиностроения РФ, даже не смотря на сложившуюся ситуацию, сохраняет экономический рост.

На предприятие оказывают негативное влияние политические факторы (возрастание угрозы глобальной войны, изменение таможенных пошлин, политические отношения РФ и ЕС), экономические факторы (нестабильность курса доллара, уровень инфляции, высокие процентные ставки по кредитам, установленные банками) и социальные факторы (дефицит квалифицированных рабочих кадров, снижение престижа рабочих профессий, ухудшение демографической ситуации).

Анализируя внутреннюю среду машиностроительного предприятия, были выявлены следующие преимущества: высокое качество реализуемой продукции и соответствие, ориентация на потребителя и гибкость реагирования, выпускаемая продукция соответствует международным сертификатам качества.

К недостаткам существующей системы управления персоналом можно отнести: текущий профессиональный и квалификационный состав кадров категории рабочие не способен реализовать стратегическую цель предприятия, система производственного и дистанционного обучения не совершенна, в службе управления персоналом недостаточно кадров для проведения регулярной оценки компетенций

сотрудников и их анализа, из-за чего невозможно составление индивидуальных планов развития и компетентного подхода в обучении персонала.

Анализ нынешней системы обучения показал, что она не способна решить поставленные работодателем задачи. На данный момент отсутствует методика оценки экономической эффективности вложенных в обучение персонала инвестиций. Нехватка преподавателей, способных к работе на профильном для АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» оборудовании и мало оснащённая совокупность материальных и технических средств не способствуют эффективному обучению рабочих по приоритетным для реализации стратегической цели видам работ. Из-за неверного планирования цель обучения зачастую не соответствует результату (прежде чем оформить заявку на обучение, руководитель должен оценить её соответствие стратегической цели предприятия).

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДСИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА АО «УСТЬ–КАТАВСКИЙ ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД ИМ. С.М. КИРОВА»

3.1 Проект по совершенствованию подсистемы обучения персонала АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова»

В данном подразделе описываются основные предложения по совершенствованию подсистемы обучения персонала с учётом лучших технологий отечественного и зарубежного опыта.

На рисунке 3.1 представлена модель построения корпоративного университета, которая используется для реорганизации отдела обучения.

Далее построим дерево целей проекта реорганизации системы обучения персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» в корпоративный университет (рисунок 3.2).

Дерево целей проекта – это иерархический перечень целей организации, в котором цели нижнего уровня подчиняются и способствуют достижению целей высшего порядка [34]. Основные цели проекта – в 2021 году уменьшить вложения в обучение персонала на 10 % при увеличении количества внутренних преподавателей в корпоративном университете на 10 % в 2021 году по отношению к 2020 году.

| | |
|------|--|
| Цель | 1. В 2021 году уменьшить вложения в обучение персонала на 10 % |
|------|--|

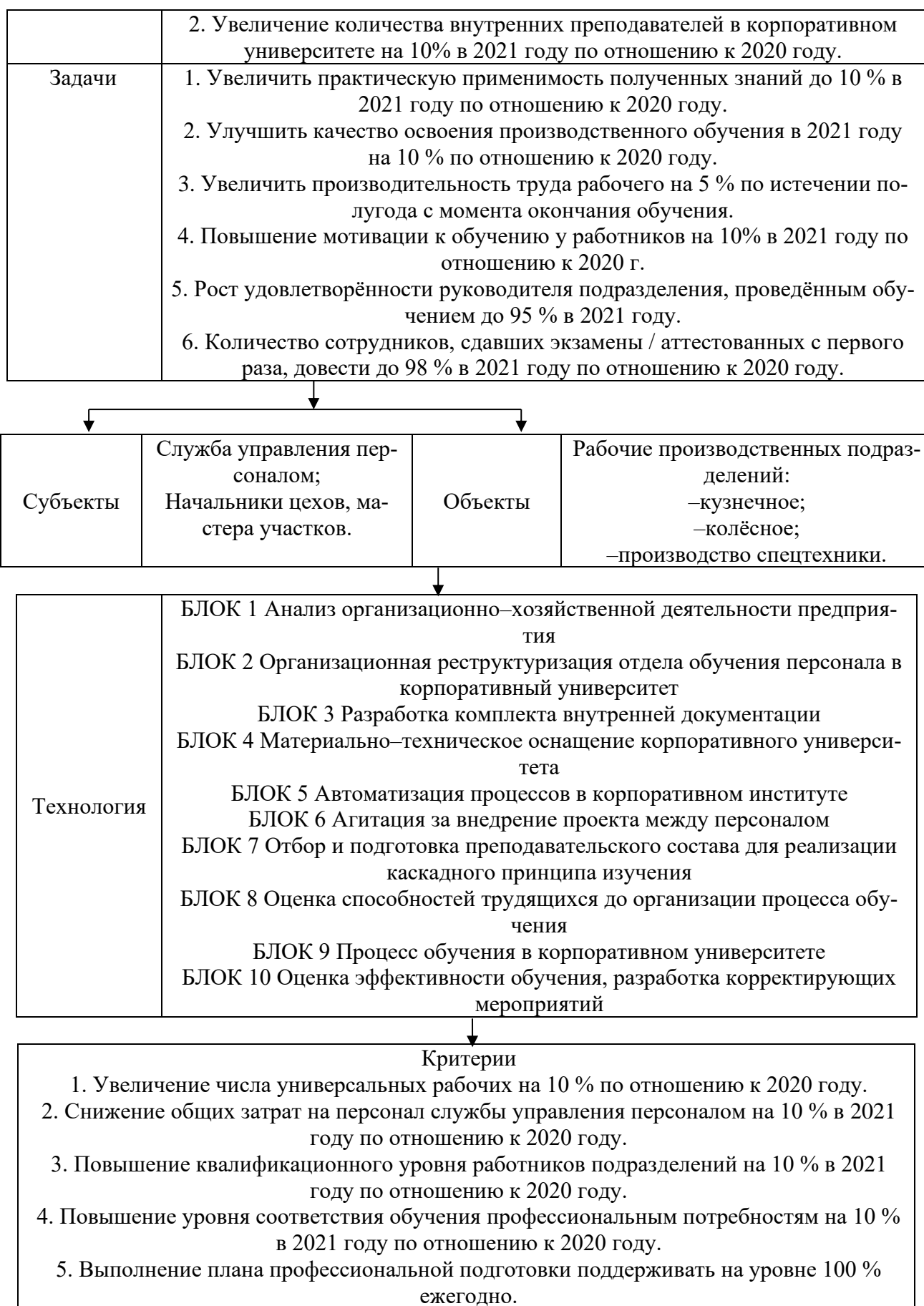


Рисунок 3.1 – Модель построения корпоративного университета АО «УКВЗ»



Рисунок 3.2 – Дерево целей проекта

Далее на рисунке 3.3 приведен бизнес–процесс построения модели корпоративного университета на базе отдела обучения персонала, который состоит из шести этапов.

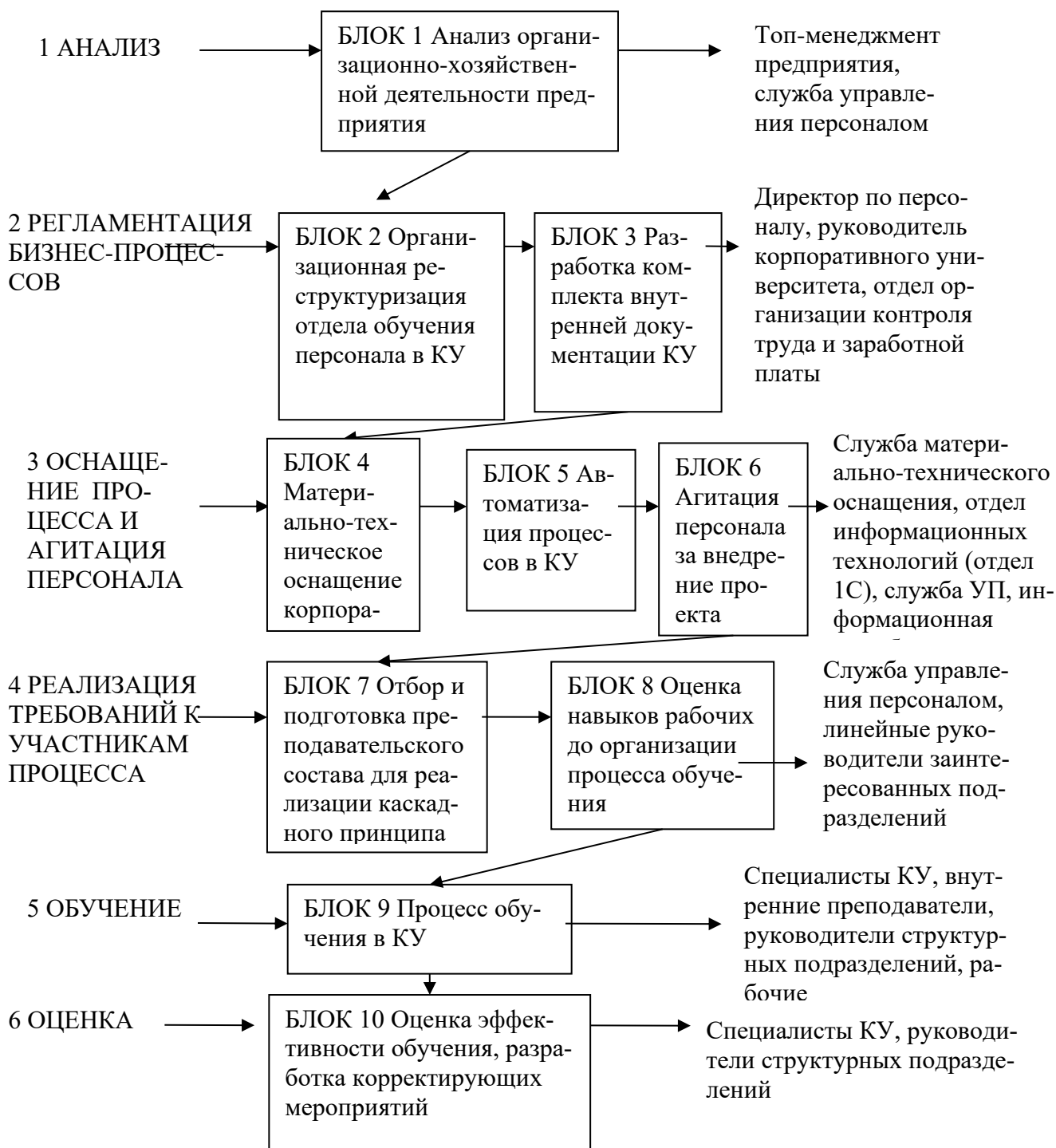


Рисунок 3.3 – Процесс построения корпоративного университета в АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»

Подведем итог с помощью сравнительной таблицы 3.1, на основании которой можно увидеть преимущества процесса обучения в корпоративном университете на основе каскадного принципа по отношению к процессу обучения на базе отдела обучения персонала.

Таблица 3.1 – Преимущества процесса обучения в корпоративном университете на основе каскадного принципа по сравнению с существующим процессом обучения на базе отдела

| № п / п | Критерий для сравнения | Обучение на базе отдела обучения персонала | Обучение в корпоративном университете на основе каскадного принципа |
|---------|--|---|--|
| 1 | Ценность от занятий для предприятия | У руководителей подразделений отсутствует чёткое представление пользы, которую должно принести обучение предприятию в перспективе | Ориентировано на снижение уровня брака (критичных ошибок) и повышение производительности труда |
| 2 | Соответствие конечного результата обучения исходной цели | Из-за неэффективного планирования не всегда соответствует ожидаемому результату | Результат обучения привязан к конкретному навыку, который должен получить работник |
| 3 | Вовлечённость в процесс обучения | Вовлечённость персонала в обучение низкая, заинтересованы лишь единицы | Благодаря каскадному принципу, вовлечены практически все сотрудники, что позволяет получить представление о степени эффективности каждого |
| 4 | Форма проведения | Лекции, практические занятия | Форма проведения в зависимости от ситуации. Предпочтение интерактивным формам (ролевые и деловые игры, «кейс-метод», «мозговой штурм», дебаты, круглый стол) |
| 5 | Наличие единой базы знаний | В отделе обучения есть в электронном виде, но не систематизирована | Наличие общего корпоративного портала, создаётся интеллектуальная база предприятия |
| 6 | Разработка обучающих программ | Руководители организации лишь косвенно участвуют в разработке программ | Руководители предприятия сами разрабатывают программу обучения и затем выступают в роли тьюторов |
| 7 | Содержание обучения | Изучается определенная тематика | Направлено на развитие конкретных навыков, в последствии повышая уровень профессионального и квалификационного состава рабочих кадров |
| 8 | Модель обучения | Система адаптирована на текущую ситуацию | Процесс обучения направлен на реализацию стратегической цели предприятия |

Существующие предпосылки говорят о том, что для достижения стратегической цели на машиностроительном предприятии АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» необходима реорганизация отдела обучения в корпоративный университет.

Достижение цели в данном случае осуществляется за счёт повышения профессионального и квалификационного уровня работников, а благодаря каскадному принципу обучения появляется возможность снизить расходы на подготовку и выработать общее видение в ключевых вопросах развития предприятия у руководителей разных уровней и структурных подразделений, сориентировать их в вопросах обучения на взаимную ответственность и системное взаимодействие.

В существующих условиях система подготовки не соответствует ожиданиям и требованиям работодателя: при существенных вложениях в обучение персонала, результативность носит нечёткий, формальный характер. А построение корпоративного университета направлено на повышение эффективности инвестиций в обучение за счёт создания интеллектуальной базы предприятия, а также улучшения экономических показателей и увеличения числа необходимых рабочих, имеющих высокую квалификацию. В следующем параграфе необходимо провести бюджетирование, чтобы определить сколько средств планируется затратить на реализацию проекта.

Данный проект представляет новый подход к методике обучения, постановке целей и задач, выбору преподавателя и в процессе функционирования охватывает весь персонал предприятия. Поэтому важно знать силу, с которой персонал может сопротивляться, внедрению данного изменения. Оценить уровень сопротивления можно, используя поля сил К. Левина (рисунок 3.4), которые являются аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения. Если движущие силы оказывают влияние более сильное, чем сдерживающие силы, то изменение произойдёт. Полученное равновесие будет нарушено путём добавления благоприятствующих изменениям условий или путём сокращения противостоящих сил [33].

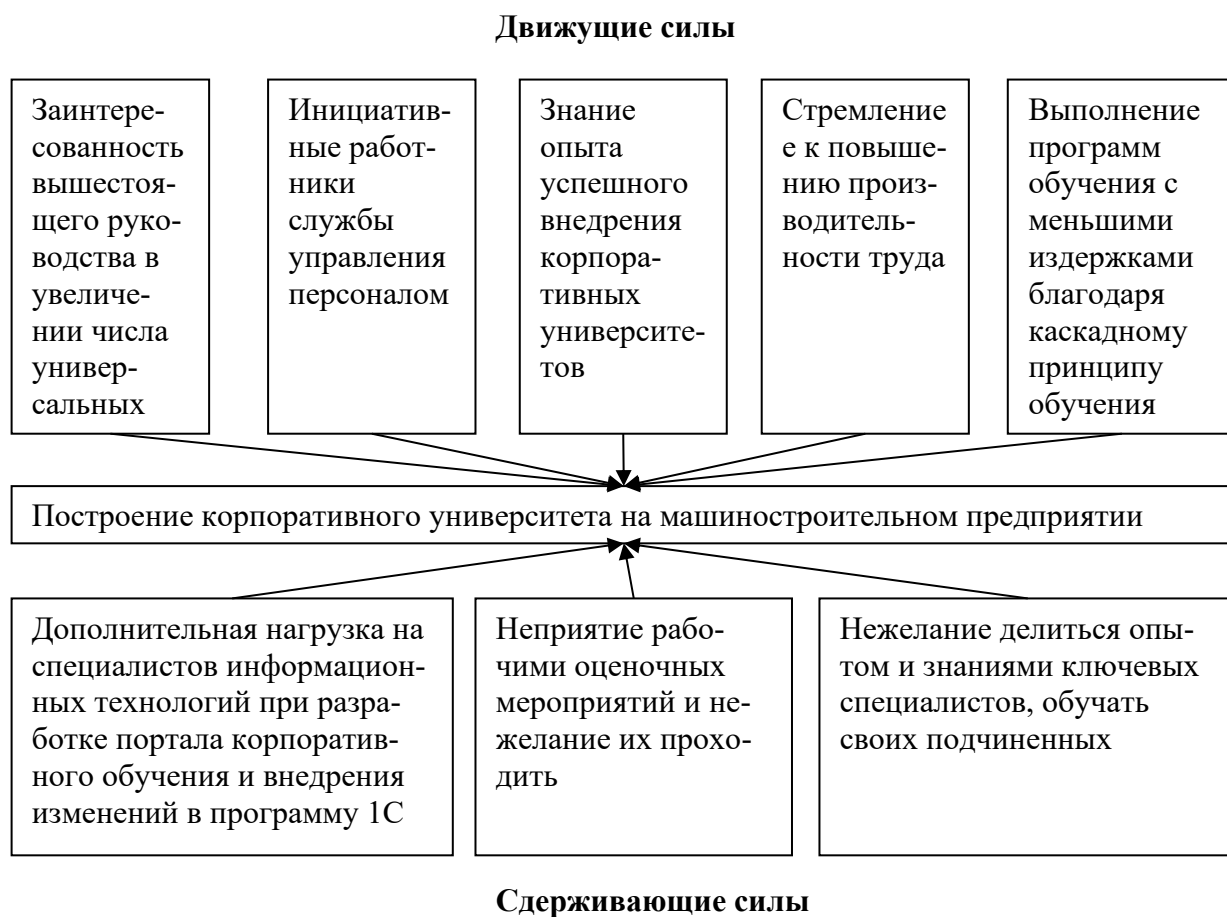


Рисунок 3.4 – Анализ поля сил К. Левина

Судя по анализу поля сил К. Левина, данный проект имеет большее влияние движущих сил, чем сдерживающих, следовательно, изменение произойдёт.

Поскольку один из критериев оценки работы корпоративного университета – это увеличение числа рабочих с широким спектром навыков по разным профессиям, то заинтересованность высшего руководства в увеличении числа таких универсальных рабочих является значимым фактором движущих сил.

На службу управления персоналом возлагается большинство задач в ходе построения КУ, поэтому их инициативность и вовлечённость будет содействовать проекту. Прежде всего они отвечают за распространение среди работников АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» самой идеи корпоративного университета, преимуществ его работы по сравнению с существующим обучением, мотивация внутренних преподавателей и обучаемых сотрудников, освоение корпоративного портала.

Для того, чтобы осуществить данный проект максимально мягко, в штатном режиме, необходима мобилизация сил всех сотрудников службы управления персоналом.

Ещё одна движущая сила – это знание опыта успешного внедрения корпоративных университетов, который можно эффективно применить на машиностроительном предприятии. Все предпосылки для этого есть.

Следующей движущей силой и одновременно задачей корпоративного университета является стремление к повышению производительности труда, благодаря чему уровень брака снизится. Эта движущая сила оказывает непосредственное влияние на экономические показатели АО «УКВЗ им. С.М. Кирова».

Выполнение программ обучения с меньшими издержками благодаря каскадному принципу обучения является отличительной чертой корпоративного университета АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» от всех других. Для работодателя приоритетна экономия затрат на персонал, но при этом высоко желание обеспечить предприятие высококвалифицированными кадрами, знающими специфику работы на предприятии. И именно каскадный принцип обучения способствует снижению коэффициента текучести высококвалифицированных кадров и экономии затрат на обучение персонала.

Одна из сдерживающих сил – высокая нагрузка на IT-специалистов при разработке портала корпоративного обучения и внедрения изменений в программу 1С и чем быстрее они выполнят эту работу, тем меньше будет «бумажной волокиты». Противопоставить этой сдерживающей силе можно настойчивость, регулярный контроль, и апробация результатов со стороны менеджера по развитию при взаимодействии со специалистами информационных технологий.

Другой сдерживающей силой является неприятие рабочими оценочных мероприятий и нежелание их проходить. Поэтому, информирование рабочих и грамотное разъяснение преимуществ оценки его навыков, которая в перспективе приведет к повышению уровня заработной платы, а также признанию ценности его профессиональных навыков для предприятия способствует снижению сдерживающего воздействия этого фактора.

К сдерживающей силе в процессе внедрения изменений относится нежелание делиться опытом и знаниями ключевых специалистов, обучать своих подчинённых. Эта сдерживающая сила может снизить должный эффект каскадного принципа обучения, поэтому необходимо найти противодействие этой силе на этапе подбора внутренних тренеров. Руководитель должен понять, что благодаря передачи своего опыта и знаний повышается его личная эффективность как лидера в коллективе и укрепляется его авторитет среди подчинённых, да и совместное обучение повысит командный дух, что положительно отразится на морально – психологическом климате в коллективе, а значит в целом повлияет на результат работы подразделения.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования подсистемы обучения персонала

Корпоративный университет является структурным подразделением АО «УКВЗ им. С.М. Кирова». Организационная структура корпоративного университета (рисунок 3.5) поможет определить, кто из участников проекта какие виды работ должен выполнять.

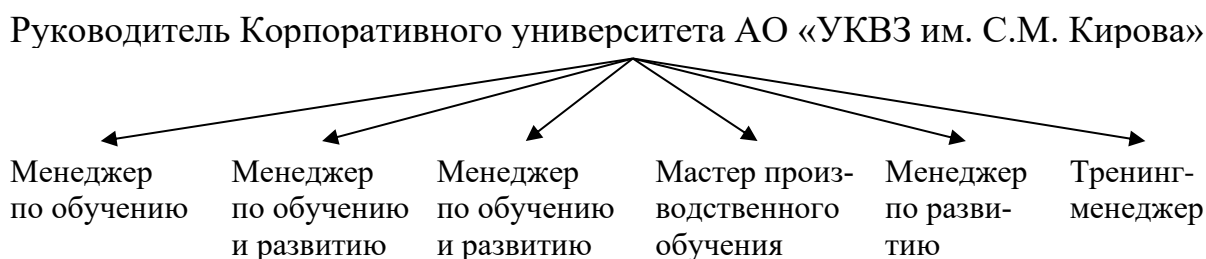


Рисунок 3.5 – Организационная структура корпоративного университета

Итак, в процессе преобразования в корпоративный университет отдела обучения персонала, в структуру которого входили: начальник отдела, 3 менеджера по обучению, мастер производственного обучения появились следующие изменения:

- 1) введены две новые должности:

– тренинг–менеджер (или штатный преподаватель) с теоретическими и практическими знаниями по узкоспециализированным направлениям, свойственным АО «УКВЗ им.С.М. Кирова». Он выбирается из числа сотрудников предприятия, зарекомендовавших себя эффективным наставником (инструктором производственного обучения) или из вне, но имеющего опыт работы на аналогичном предприятии;

– менеджер по развитию персонала, его должность предусматривает организацию и проведение оценки работников любых категорий, анализ и предоставление обобщенных результатов, контроль и ведение проекта по внедрению корпоративного учебного портала на основе имеющегося на предприятии программного продукта.

То, как распределяются основные задачи между специалистами университета, можно посмотреть в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Основные задачи сотрудников корпоративного университета АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»

| № п/п | Должность | Основные задачи | Особенные навыки и знания |
|-------|--|---|--|
| 1 | Руководитель корпоративного Университета | <ul style="list-style-type: none"> – планирование и организация работы Корпоративного университета; – взаимодействие с учебными заведениями города и области в рамках профориентационной работы; – взаимодействие с внешними консультантами; – формирование кадрового резерва; – создание комплексных программ развития персонала. | <p>Организаторские способности.</p> <p>Специальные знания в области управления персоналом, профессиональном обучении персонала, экономике.</p> |

Продолжение таблицы 3.2

| № п/п | Должность | Основные задачи | Особенные навыки и знания |
|-------|-----------------------------------|---|--|
| 2 | Менеджер по Обучению | Организация подготовки руководителей, специалистов, служащих и рабочих по обязательному обучению (промышленная безопасность, атомная, экологический менеджмент, охрана труда, оказание первой помощи и т.д.) | – навыки планирования и организации учебных мероприятий; – навыки эффективного общения. |
| 3 | Менеджер по обучению и развитию | – организация обучения всех видов подготовки рабочих; – контроль навыков развития у рабочих, формирование базы данных в 1С при взаимодействии с руководителями структурных подразделений; – обучен в качестве наблюдателя ассессмент-центра | – Специальные знания в области управления персоналом, психологии – навыки планирования и организации учебных мероприятий – навыки эффективного общения |
| 4 | Менеджер по обучению и развитию | – организация обучения и адаптации вновь принятого персонала всех категорий; – подготовка процедуры оценивания по окончании испытательного срока – организация обучения кадрового резерва; – обучен в качестве наблюдателя ассессмент-центра | |
| 5 | Мастер производственного обучения | – разработка и контроль за реализацией индивидуальных планов производственного обучения рабочих в цехах; – организация практики студентов всех учебных заведений; – организация экскурсий для студентов | Опыт производственного обучения в учебных заведениях или на промышленных предприятиях |

Окончание таблицы 3.2

| № п/п | Должность | Основные задачи | Особенные навыки и Знания |
|-------|----------------------|--|--|
| 6 | Менеджер по развитию | <ul style="list-style-type: none"> – организует все виды оценок на предприятии (аттестация персонала, оценка методом ассесмент–центра, 360 С); – разрабатывает профили компетенций и индивидуальные планы развития; – внедрение корпоративного учебного портала на основе имеющего программного продукта на предприятии; – создание Корпоративной Википедии; – подписка на периодические издания, приобретение литературы, перевод печатных материалов в электронный вид. | Специальные знания в области управления персоналом, психологии, информационных технологий |
| 7 | Тренинг–менеджер | <ul style="list-style-type: none"> – разработка новых типовых и специальных программ по специфике деятельности АО «УКВЗ»; – проведение обучения руководителей, специалистов и рабочих; – создание электронных курсов; – организация вебинаров | <ol style="list-style-type: none"> 1. Должен иметь опыт работы по штамповке, наладке и обслуживанию кузнечно–прессового оборудования 2. Хорошая дикция, громкая речь |

2) На смену менеджера по образованию пришел менеджер по обучению и развитию. Теперь данный персонал сможет реализовать технологию проведения оценки – Ассесмент – центр, так как раньше из–за обширного числа функций по обучению, входящих в его обязанности, физически не мог их проводить.

Так как без поддержки вышестоящего руководства осуществить построение корпоративного университета невозможно, то представление генеральному директору такого проекта необходимо осуществлять при наличии весомых доказательств, предпосылок, всевозможных рисков и открыто обсуждать необходимость этого нововведения.

Для выполнения плана проекта, определения его стоимости и составления календарного плана распределим все мероприятия и ответственных по их реализации (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Мероприятия по реализации проекта

| Этапы | Блоки в проекте | Мероприятия | Ответственные |
|-----------------------------------|---|--|---|
| 1. Анализ данных | БЛОК 1 Анализ организационно–хозяйственной деятельности предприятия | Получение данных о экономическом состоянии предприятия для анализа | Директор по персоналу, Начальник отдела обучения персонала |
| | | Анализ влияния факторов внешней среды | |
| | | Анализ факторов внутренней среды | |
| | | Кадровый аудит и анализ персонала | Начальник отдела кадров |
| | | Анализ текущей системы обучения персонала | Начальник и менеджеры по обучению отдела обучения персонала |
| | | Обобщение полученных данных и принятие решения о том, действительно ли на данном этапе развития предприятия корпоративный университет является средством повышения эффективности | Служба управления персоналом, вышестоящее руководство |
| 2. Регламентация бизнес–процессов | БЛОК 2 Организационная реструктуризация отдела обучения персонала в корпоративный университет | Определение целей и задач корпоративного университета | Директор по персоналу, руководитель корпоративного университета |
| | | Составление штатного расписания корпоративного университета | Руководитель корпоративного университета, специалист отдела организации контроля труда и заработной платы |
| | | Перераспределение функций среди специалистов корпоративного университета. | Руководитель корп. университета |
| | | Разработка и утверждение должностных инструкций. | Руководитель КУ, специалист отдела организации контроля труда и заработной платы |

Продолжение таблицы 3.3

| Этапы | Блоки в проекте | Мероприятия | Ответственные |
|---|---|---|---|
| | | Подбор менеджера по развитию персонала и тренинг-менеджера | Специалист отдела по подбору |
| | БЛОК 3 Разработка комплекта внутренней документации корпоративного университета | Переработка существующего стандарта по подготовке и повышению квалификации и разработать нормативный документ, регламентирующий деятельность корпоративного университета АО «УКВЗ» | Директор по персоналу, Руководитель корпоративного университета, начальник отдела организации контроля труда и заработной платы |
| | | Разработка и утверждение премиального положения для специалистов КУ | |
| | | Переработка существующего Положения об оплате труда руководителей и специалистов, принимающих участие в процессе обучения как наставники, преподаватели, инструкторы производственного обучения | |
| 3. Оснащение процесса и агитация за внедрение проекта среди персонала | БЛОК 4 Материально-техническое оснащение корпоративного университета | Определить тип и точное наименование из имеющегося оборудования в каждом цехе, которое будет задействовано для производственного обучения рабочих | Начальники цехов, старшие мастера, мастер производственного обучения |
| | | Приобрести автоматизированное оборудование для обучения работы на нем | Служба материально-технического оснащения |
| | | Определить аудитории для учебной деятельности КУ на базе существующих на предприятии учебных классов | Руководитель корпоративного университета, менеджеры по обучению и развитию |

Продолжение таблицы 3.3

| Этапы | Блоки в проекте | Мероприятия | Ответственные |
|--|--|---|--|
| | БЛОК 5 Автоматизация процессов в корпоративном университете | Создание корпоративного портала по обучению | Менеджер по развитию персонала Отдел информационных технологий (бюро 1С) |
| | | Внести изменения в существующую форму оценки навыков рабочих для заинтересованных подразделений (на базе программы 1С), фиксирующую все пройденные программы обучения и выдавать работнику обобщённую информацию о сильных навыках и тех, что необходимо ещё развивать. | Менеджер по развитию персонала, менеджеры по обучению Специалисты отдела информационных технологий (бюро 1С) |
| | БЛОК 6 Агитация персонала за внедрение проекта | Опубликовать статью в корпоративную газету о внедрении проекта с перечислением всех преимуществ для персонала АО «УКВЗ». Проведение общего собрания в каждом цехе с рабочими, руководителями. | Служба управления персоналом, информационная служба, руководители подразделений, мастера, рабочие |
| 4. Реализация требований к участникам процесса | БЛОК 7 Отбор и подготовка преподавательского состава для реализации каскадного принципа обучения | Выбор из числа работников АО «УКВЗ» будущих преподавателей КУ | Руководитель КУ |
| | | Проведение оценки отобранных работников методом Ассесмент-центра | Специалисты службы управления персоналом, обученные технологии Ассесмент-центр |
| | | Выбор программы внешнего провайдера для обучения будущего преподавательского состава из числа отобранных после Ассесмент-центра | Менеджер по обучению и развитию |
| | | Обучение руководителей и специалистов на базе учебных классов сторонним провайдером по теме «Тренинг для НЕ тренеров» | Внешний провайдер |

Продолжение таблицы 3.3

| Этапы | Блоки в проекте | Мероприятия | Ответственные |
|-------------|--|--|---|
| | БЛОК 8 Оценка сходных навыков рабочих | Описать навыки, необходимые для освоения рабочими по каждой востребованной профессии в трёх производствах | Руководители производственных подразделений, менеджер по развитию |
| | | Провести оценку рабочих силами руководителей подразделения, с внесением данных в программу 1С | |
| 5. Обучение | БЛОК 9 Процесс обучения в корпоративном университете | Анализ потребностей в обучении | Специалисты корпоративного университета, руководители структурных подразделений |
| | | Определение целей и задач заявленного вида обучения, проверка их соответствия стратегическим целям предприятия | |
| | | Переработка отдельных программ обучения и разработка новых под оборудование, которое планируют приобрести для реализации стратегической цели предприятия | Специалисты корпоративного университета, ведущие специалисты предприятия |
| | | Планирование бюджета обучения на год | Руководитель КУ |
| | | Создание группы на обучение из рабочих | Менеджер по обучению и развитию |
| | | Проведение курса (программы) обучения внутренним преподавателем | Специалисты КУ, внутренний преподаватель (мастер) |
| 6. Оценка | БЛОК 10 Оценка эффективности обучения, разработка корректирующих мероприятий | Оценка удовлетворённости обученных сотрудников (анкетирование рабочих) | Менеджер по обучению и развитию персонала |
| | | Мониторинг производительности труда обученных рабочих, с целью определения эффективности вложения инвестиций в конкретного работника | Мастер производственного участка, Менеджер по обучению и развитию персонала |

Окончание таблицы 3.3

| Этапы | Блоки в проекте | Мероприятия | Ответственные |
|-------|-----------------|--|---|
| | | При неудовлетворительных результатах мониторинга, назначить коуча (прямого руководителя) для проведения индивидуальной работы с сотрудником | Руководитель учебного центра, руководитель структурного подразделения, мастер |
| | | Оценка удовлетворённости внутреннего заказчика (анкетирование) | Менеджер по развитию и обучению персонала |
| | | Занесение результатов в общую базу данных и формирование направлений (при необходимости) для развития новых навыков или повторного закрепления существующих. | Менеджер по развитию и обучению персонала Руководитель учебного центра |

Для реализации этого проекта требуется большое количество сотрудников, поэтому эффективность проекта зависит от ответственности каждого участника. Создадим матрицу собственности проекта (таблица 3.4). Распределите по 10 основным блокам, функции которых выполняют участники: планирование (П), организация (О), исполнение (И), контроль (К).

Таблица 3.4 – Матрица ответственности участников проекта

| Мероприятия | Участники проекта | | | | |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|----------------|
| | Директор по персоналу | Директора по направлениям | Начальник Отдела обучения | Специалисты отделов | Произв. подраз |
| БЛОК 1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности предприятия и принятие решение о внедрении проекта | П | О | И | И | |

Окончание таблицы 3.4

| Мероприятия | Участники проекта | | | | |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|----------------|
| | Директор по персоналу | Директора по направлениям | Начальник Отдела обучения | Специалисты отделов | Произв. подраз |
| БЛОК 2 Организационная реструктуризация отдела обучения персонала в КУ | К | | О | И | |
| БЛОК 3 Формирование комплекта внутренней документации | К | | П,О | И | |
| БЛОК 4 Материально-техническое оснащение корпоративного университета | | | П | И | |
| БЛОК 5 Автоматизация процессов в КУ | К | | П | И | |
| БЛОК 6 Агитация персонала за внедрение проекта | К,П | О | И | | И |
| БЛОК 7 Отбор и подготовка преподавательского состава | | | П,К | И | |
| БЛОК 8 Оценка исходных навыков рабочих | К | О | П | И | И |
| БЛОК 9 Процесс обучения в корпоративном университете | К | | П | И | И |
| БЛОК 10 Оценка эффективности обучения, разработка корректирующих мероприятий | К | | П | И | О |

Систематизировать мероприятия необходимо с помощью рабочего плана (Таблица 3.5), на основании которого затем составляется диаграмма Ганта, на которой четко показаны этапы реализации, соблюдение и анализ сроков (Приложение Б).

В плане–графике работ проекта введены следующие обозначения:

- 1) ООП – отдел обучения персонала;
- 2) ОИТ – отдел информационных технологий;
- 3) СМК – система менеджмента качества;
- 4) ООКТиЗ – отдел организации контроля труда и заработной платы;
- 5) ОСиРПС – отдел стандартизации и развития производственной системы.

Таблица 3.5 – План–график работ проекта по реорганизации системы обучения персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» в КУ

| Наименование работы | Кол –во дней | Период | Результат работы | Ответственное лицо |
|--|--------------------|--------------------------|---|---|
| Начальный этап | | | | |
| Согласование целей проекта с вышестоящим руководством | 1 | 11.01.2021 | Проект, утвержденный высшим руководством | Директор по персоналу |
| Определение состава проектной группы | 1 | 12.01.2021 | Приказ о внедрении проекта | Директор по персоналу |
| Разработка календарного плана работ по реализации проекта, заседание проектной группы | 1 | 12.01.2021 | Рабочий вариант плана проекта для участников проектной группы | Директор по персоналу, директора по направлениям, начальник отдела обучения, зам. директора |
| Организационный этап до начала работы корпоративного университета | | | | |
| Разработка стандарта об обучении в корпоративном университете | 20 | 12.01.2021 06.02.2021 | Утвержденный стандарт об обучении в КУ в соответствии с СМК | Начальник ООП, ОСиРПС |
| Разработка и утверждение премиального положения для специалистов КУ | 20 | 12.01.2021 06.02.2021 | Утвержденное премиальное положение | Начальник ООП ООКТиЗ |
| Переработка Положения об оплате труда руководителей и специалистов, осуществляющих обучение работников предприятия | 20 | 12.01.2021 06.02.2021 | Утвержденное положение об оплате труда преподавателей КУ | Начальник ООП, ООКТиЗ |

Продолжение таблицы 3.5

| Наименование работы | Кол –во дней | Период | Результат работы | Ответственное лицо |
|--|--------------------|---|--|---|
| Командировка в г.Екатеринбург для изучения опыта построения КУ Уральской горно–металлургической компании | 1 | 13.01.2021 | Письменный отчёт о предпосылках построения КУ, данные о структуре, особенностях обучения | Начальник ООП |
| Анализ потребности в обучении рабочих в соответствии со стратегической целью предприятия | 3 | 14.01.2021, 15.01.2021 18.01.2021 | Утверждённый список рабочих на обучение под конкретный вид оборудования и профессию | Заместители начальников цехов, менеджер по обучению и развитию |
| Создание корпоративного портала по обучению | 30 | 14.01.2021 14.02.2021 | Корпоративный портал (аккумулирует базу знаний – материалы лекций, видео, презентации) | Начальник отдела обучения персонала Специалист ОИТ |
| Сбор данных по экономическим показателям предприятия | 2 | 13.01.2021 14.01.2021 | Таблица данных по экономическим показателям в электронном виде | Специалисты отделов продаж, бухгалтерия, финансовый отдел, ООКТиЗ, ООП |
| Сбор данных о стратегии, миссии, финансах, маркетингу, инновациям (состояние внутренней среды) | 2 | 13.01.2021 14.01.2021 | Отчётные данные по необходимым показателям в электронном виде | Директора по направлениям, отдел кадров, отдел подбора, ООП, руководители подразделений |
| Определение системы ценностей и стиля руководства проведением анкетирования руководящего состава предприятия | 3 | 15.01.2021 19.01.2021 | Все руководители заполнили анкеты в ручную | Руководители всех подразделений, вышестоящее руководство, отдел обучения |
| Кадровый аудит и анализ персонала | 2 | 14.01.2021 15.01.2021 | Отчётные данные, полученные в ходе аудита в электронном виде | Служба управления персоналом |
| Диагностика существующей системы обучения персонала | 2 | 15.01.2021, 18.01.2021 | Отчётные данные, полученные в ходе аудита в электронном виде | Начальник и менеджеры по обучению отдела обучения персонала |

Продолжение таблицы 3.5

| Наименование работы | Кол –во дней | Период | Результат работы | Ответственное лицо |
|--|--------------------|--------------------------|---|---|
| Выбор в каждом цехе оборудования для производственного обучения рабочих | 2 | 12.01.2021 13.01.2021 | Распоряжение об использовании оборудования (тип, марка) для производственного обучения | Зам.начальников цехов, мастер производственного обучения |
| Определение аудиторий, используемых корпоративным университетом | 1 | 20.01.2021 | Перечень учебных аудиторий, задействованных в КУ | Менеджер по обучению и развитию |
| Составление бюджета в рамках проекта | 2 | 21.01.2021 22.01.2021 | Бюджет проекта | Начальник отдела обучения |
| Утверждение целей и задач корпоративного университета с учётом данных анализа организационно–хозяйственной деятельности предприятия | 1 | 20.01.2021 | Презентация в программе Microsoft Office PowerPoint | Директор по персоналу, директора по направлениям, начальник отдела обучения |
| Представление высшему руководству проекта реорганизации системы отдела обучения в корпоративный университет с бюджетом и анализом данных внешней, внутренней среды | 1 | 25.01.2021 | Одобрение на разработку приказа о начале функционирования корпоративного университета с 01.02.2021 г. | Директор по персоналу, директора по направлениям, начальник отдела обучения персонала |
| Разработка и утверждение приказа о реорганизации отдела обучения персонала в корпоративный университет | 5 | 25.01.2021 29.01.2021 | Приказ о функционировании корпоративного университета с 01.02.2021 г. | Директор по персоналу, Начальник отдела обучения |
| Публикация статьи в корпоративную газету о внедрение проекта с указанием всех преимуществ для персонала АО «УКВЗ» | 1 | 26.01.2021 | Статья в корпоративной газете АО «УКВЗ» | Начальник отдела обучения, информационная служба |
| Составление штатного расписания корпоративного университета | 1 | 26.01.2021 | Утверждённый документ «Штатное расписание» корпоративного университета АО «УКВЗ» | Директор по персоналу, начальник ООП, начальник ООКТиЗ |
| Разработка и утверждение новых должностных инструкций | 5 | 25.10.2021 30.10.2021 | Должностные инструкции для персонала КУ | Начальник ООП, ООКТиЗ |

Продолжение таблицы 3.5

| Наименование работы | Кол –во дней | Период | Результат работы | Ответственное лицо |
|---|---------------------------|--------------------------|--|--|
| Электронная рассылка приказа о ликвидации отдела обучения и начале работы корпоративного университета в АО "УКВЗ" | 1 | 01.02.2021 | Ознакомление с приказом персонал предприятия | Административно-хозяйственная часть |
| Начало работы корпоративного университета | | | | |
| Подбор менеджера по развитию персонала и тренинг–менеджера | 15 | 01.02.2021 29.02.2021 | Новые специалисты в КУ: менеджер по развитию, тренинг–менеджер | Специалист отдела по подбору |
| Организация общего с рабочими собрания в каждом цехе | 2 | 02.02.2021 03.02.2021 | Понимание рабочими необходимость оценки навыков и особенностей проекта | Руководитель КУ, руководители подразделений |
| Описание необходимых навыков рабочим востребованных профессий для каждого типа оборудования | 12 | 04.02.2021 17.02.2021 | Заполненная в программе 1С форма с описанием навыков для рабочих по каждой востребованной профессии, с указанием типа применяемого оборудования в трёх производствах | зам. начальника по произв. колёсном цехе, зам. начальника по произв. в кузнечном цехе № 1, зам. начальника по произв. в кузнечном цехе № 2, зам. начальника по произв. в спецтехнике |
| Оценочные процедуры для рабочих (комиссия наблюдателей) | В течение 1 мес. ежегодно | 18.02.2021 18.03.2021 | Письменный отчет о реальных навыках каждого рабочего востребованной профессии | Мастер производственного обучения, руководители подразделений, опытные рабочие |
| Внесение дополнений в форму оценки навыков рабочих в программе 1С | 10 | 21.03.2021 01.04.2021 | Форма оценки навыков по каждому рабочему востребованной профессии | Менеджер по развитию, руководители подразделений, Специалист бюро 1С |

Продолжение таблицы 3.5

| Наименование работы | Кол –во дней | Период | Результат работы | Ответственное лицо |
|--|--------------------|--------------------------|---|--|
| Переработка и разработка новых программ обучения, контрольных заданий, экзаменационных билетов | Весь период | 18.02.2021 20.12.2021 | Утвержденные программы обучения, учётно–отчётная документация КУ | Руководитель и специалисты КУ, ведущие специалисты предприятия, руководители подразделений |
| Приобретение автоматизированного учебного станка для станочников широкого профиля | 20 | 01.03.2021 20.03.2021 | Установленный учебный станок в учебном классе цеха производства штампов и пресс-форм | Служба материально–технического оснащения, менеджер по обучению |
| Выбор из числа линейных руководителей АО «УКВЗ» будущих преподавателей корпоративного университета | 2 | 04.02.2021 05.02.2021 | Список работников, рекомендуемых на преподавательскую деятельность | Руководитель корпоративного университета |
| Организация общего собрания с выбранными будущими преподавателями | 1 | 10.02.2021 | Понимание важности и роли преподавателя КУ для предприятия | Руководитель корпоративного университета |
| Проведение ассесмент–центр для будущих преподавателей | 2 | 25.02.2021 26.02.2021 | Зафиксированные в электронном виде результаты | Специалисты службы управления |
| Обработка результатов ассесмент–центра для выбора наиболее соответствующих из списка работников, рекомендуемых на преподавательскую деятельность | 10 | 26.02.2021 11.03.2021 | Список работников из числа руководителей на обучение по теме «Тренинг не для тренеров» | Руководитель КУ, менеджер по развитию |
| Мониторинг сторонних организаций для выбора программы по обучению будущего преподавательского состава педагогическому мастерству | 10 | 10.02.2021 29.02.2021 | Договор на обучение в марте 2021 г. внутренних преподавателей сторонней организацией | Менеджер по обучению и развитию |
| Подготовка материала будущими внутренними преподавателями для обучения персонала при поддержке специалистов корпоративного университета | 30 | 11.03.2021 11.04.2021 | Разработка программ, тестов, заданий, лекционный материал в письменном и электронном виде | Руководители подразделений, руководитель КУ, менеджер по обучению и развитию, тренинг–менеджер |
| Обучение в корпоративном университете | | | | |

Продолжение таблицы 3.5

| Наименование работы | Кол-во дней | Период | Результат работы | Ответственное лицо |
|--|-------------------------|--------------------------|---|--|
| Обучение руководителей преподавательскому мастерству работников, рекомендуемых на преподавательскую деятельность (внешним провайдером) | 5-дневный курс ежегодно | 17.03.2021 23.03.2021 | Замотивированный на преподавательскую деятельность персонал (начальники, мастера), документ о прохождении обучения | Менеджер по обучению и развитию персонала |
| Обучение тренинг-менеджера техническим новинкам, при необходимости командировки | в течение года | 01.04.2021 30.12.2021 | Оформленный лекционный материал, программа обучения | Тренинг – менеджер |
| Базовое обучение руководителей среднего звена (начальников цехов, зам.начальников) тренинг- менеджером КУ (техническим направлениям) | постоянно | 01.04.2021 30.12.2021 | Появление у руководителей подразделений актуализированных знаний по новым видам оборудования, технологии для передачи знаний мастерам | Тренинг – менеджер |
| Специализированное обучение линейных руководителей (мастеров) подготовленными руководителями среднего звена | постоянно | 10.04.2021 30.12.2021 | Мастера, обладающие знаниями для дальнейшего обучения рабочих | Менеджер по развитию и обучению (организатор), Начальники подразделений |
| Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | постоянно | 15.04.2021 30.12.2021 | Журналы посещаемости, карточка теоретического обучения рабочих, заключение о выполнении квалификационной работы или протоколы экзаменов, отметка в 1С | Менеджер по развитию и обучению (организатор), внутренний преподаватель (мастер) |
| Оценка эффективности обучения, разработка корректирующих мероприятий | | | | |

Окончание таблицы 3.5

| Наименование работы | Кол –во дней | Период | Результат работы | Ответственное лицо |
|---|--------------------|--------------------------|--|---|
| Оценка и обработка результатов по удовлетворённости обученных сотрудников, уровня применимости знаний | Весь период | 20.04.2021 30.12.2021 | Отчёт об уровне удовлетворённости обученных сотрудников после каждого вида обучения | Менеджер по обучению и развитию персонала |
| Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Весь период | 01.06.2021 30.12.2021 | Отчёт о результатах производительности труда рабочих и уровня брака | Мастер производственного участка, Менеджер по обучению и развитию персонала |
| Назначение наставника (тьютора) для проведения индивидуальной работы с сотрудником при неудовл. результатах мониторинга | Весь период | 10.06.2021 30.12.2021 | Индивидуальные планы развития навыков | Руководитель КУ, руководитель структурного подразделения, мастер |
| Оценка и обработка результатов удовлетворённости внутреннего заказчика (анкетирование руководителей) | Весь период | 01.06.2021 30.12.2021 | Отчёт о результативности обучения по мнению непосредственных руководителей | Менеджер по развитию и обучению персонала |
| Заключительный этап проекта | | | | |
| Расчёт эффективности проекта | 5 | 15.12.2021 20.12.2021 | Презентация «Оценка эффективности реорганизации отдела обучения в корпоративный университет» | Руководитель корпоративного университета |
| Предоставление отчёта вышестоящему руководству | 1 | 23.12.2021 | Подведение итогов работы КУ в 2021 году, ориентиры в работе на 2022 год | Директор по персоналу, Руководитель корпоративного университета |

План проекта включает следующие процессы: начальная фаза;

- 1) организация работы над проектом;
- 2) начало работы корпоративного университета;
- 3) обучение в корпоративном университете;
- 4) оценка эффективности обучения и разработка корректирующих действия;
- 5) заключительный этап проекта.

Результат работы должен быть определен за период, указанный в плане, а фактическое количество часов, затраченных на работу, указывается в расчетах стоимости проекта (таблица 3.7).

Для обоснования затраченных средств на проект необходимо рассчитать стоимость нормативного часа участников проекта (таблица 3.6).

В среднемесячную заработную плату без налога на прибыль (13%) входит:

- 1) премиальная часть;
- 2) оклад;
- 3) единый социальный налог (31%).

Размер среднемесячной заработной платы с учетом НДС указывается с дополнительным коэффициентом для защиты конфиденциальности.

Таблица 3.6 – Расчёт стоимости нормо–часа участников проекта

| № п/п | Участники | Среднемесячная заработная плата, руб | Кол–во нормо–час (21 день, 8 часов) | Стоимость часа, руб |
|------------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Служба управления персоналом | | | | |
| 1 | Директор по персоналу и социальному развитию | 110000,00 | 168 | 655,00 |
| 2 | Начальник отдела обучения персонала | 45 000,00 | 168 | 268,00 |
| 3 | Менеджер по обучению и развитию | 32 000,00 | 168 | 190,00 |
| 4 | Мастер производственного обучения | 27 000,00 | 168 | 161,00 |
| 5 | Начальник отдела кадров | 45 000,00 | 168 | 268,00 |
| 6 | Специалист отдела кадров | 28 000,00 | 168 | 167,00 |
| 7 | Начальник отдела по подбору кадров | 45 000,00 | 168 | 268,00 |
| 8 | Специалист отдела по подбору | 28 000,00 | 168 | 167,00 |
| 9 | Начальник отдела организации, контроля труда и заработной платы | 50000,00 | 168 | 298,00 |

Окончание таблицы 3.6

| № п/п | Участники | Среднемесячная заработная плата, руб | Кол-во нормо-час (21 день, 8 часов) | Стоимость часа, руб |
|-------|--|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| 10 | Специалист отдела организации, контроля труда и заработной платы | 28000,00 | 168 | 167,00 |
| 11 | Директор по производству спецтехники | 155 000,00 | 168 | 893,00 |
| 12 | Директор по кузнечнопрессовому производству | 155 000,00 | 168 | 893,00 |
| 13 | Директор по кол. Производству | 155 000,00 | 168 | 893,00 |
| 14 | Зам.начальника по произв. колёсном цехе | 75 000,00 | 168 | 446,00 |
| 15 | зам.начальника по произв. в кузнечном цехе № 1 | 75 000,00 | 168 | 446,00 |
| 16 | зам.начальника по произв. в кузнечном цехе № 2 | 75 000,00 | 168 | 446,00 |
| 17 | зам.начальника по произв. в спецтехнике | 75 000,00 | 168 | 446,00 |
| 18 | Специалисты отдела информационных технологий | 34 000,00 | 168 | 202,00 |
| 19 | Специалист бюро внедрения | 34 000,00 | 168 | 202,00 |
| 20 | Специалист бюро маркетингового и инженерного сопровождения | 34 000,00 | 168 | 202,00 |
| 21 | Бухгалтер | 28 000,00 | 168 | 167,00 |
| 22 | Специалист финансового отдела | 28 000,00 | 168 | 167,00 |
| 23 | Специалисты отделов продаж (3 чел.) | 36 000,00 | 168 | 214,00 |
| 24 | Служба материально-технического обеспечения | 32 000,00 | 168 | 191,00 |

Единовременные затраты включают в себя стоимость работ с учётом затраченного времени и 10 % надбавки за работу в проекте. Стоимость работ

рассчитывается отношением количества нормо–часов к стоимости нормо–часа, с коэффициентом 1,1 (надбавка 10 %).

Они касаются начального, организационного и заключительного этапов проекта и представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчёт единовременных затрат на реализацию проекта

| Период | Наименование работ | Расчет затрат | Сумма |
|--------|--|---|---------|
| Январь | Согласование целей проекта с вышестоящим руководством | Директор по персоналу 2ч*655*1,1=1441,0 | 1441,0 |
| Январь | Определение состава проектной группы. Оформление приказа. | Директор по персоналу 1ч*655*1,1 = 720,5 Начальник отдела обучения 1ч*268*1,1= 294,8 | 1015,3 |
| Январь | Разработка календарного плана работ по реализации проекта, заседание проектной группы | Директор по персоналу 4 ч * 655*1,1 = 2882,0 Директор по направлениям (3 чел): 4ч *893*1,1= 3929,2 3929,2 руб.* 3 = 11787,6 руб. Начальник ООП: 4ч* 268,0*1,1 = 1179,2 Заместители начальников цеха (4 чел.): 4*(4ч * 446*1,1) = 8201,6 | 25188,6 |
| Январь | Разработка стандарта об обучении в корпоративном университете | Начальник ООП: (из 20 дней на разработку затрачивается по 3 часа в день) 60ч * 268*1,1 = 17688,0 ОСиРПС: (проверка и утверждение стандартов): 8 ч * 168*1,1 = 1478,4 | 19166,0 |
| Январь | Разработка и утверждение премиального положения для специалистов корпоративного университета | Начальник ООП 8 ч * 268*1,1 = 2358,4 ООКТиЗ 4 ч * 298*1,1= 1311,2 | 3669,6 |
| Январь | Переработка Положения об оплате труда преподавателей, осуществляющих обучение работников предприятия | Начальник ООП 4 ч * 268*1,1 = 1179,2 ООКТиЗ 2 ч * 298*1,1= 655,6 | 1834,8 |

Продолжение таблицы 3.7

| Период | Наименование работ | Расчет затрат | Сумма |
|--------|--|---|---------|
| Январь | Командировка в г.Екатеринбург для изучения опыта построения КУ Уральской горно-металлургической компании | Начальник отдела обучения: 8ч (1 день командировки) *268*1,1 + 1000,00 (командировочные) = 3358,4 руб. | 3358,4 |
| Январь | Анализ потребности в обучении рабочих в соответствии со стратегической целью предприятия | Заместитель начальника цеха (4 чел.): 4*(8ч*893*1,1)=31433,6 Менеджер по обучению и развитию 8 ч * 190*1,1 = 1672,0 | 33105,6 |
| Январь | Создание корпоративного портала по обучению | Начальник отдела обучения персонала (из 30 дней по 2 часа на обсуждение, тестовое включение): 60 ч * 268*1,1 = 17688,0 Специалист ОИТ: 120*202*1,1 = 26664,0 | 44352,0 |
| Январь | Сбор данных по экономическим показателям предприятия | Специалист бюро маркетинга: 4 ч * 202*1,1= 888,8 руб. Специалист отдела кадров: 4 ч * 167*1,1 = 734,0 руб Менеджер по обучению: 8 ч * 190*1,1 = 1672,0 руб. Директор по направлениям (3 чел) 2ч *893*1.1=1965 руб 1965 руб. * 3 чел = 5895, 0 руб Бухгалтерия: 4 ч*167*1,1 = 734,0 руб | 9923,8 |
| Январь | Сбор данных о стратегии, миссии, финансах, маркетингу, инновациям (состояние внутренней среды) | Специалист отдела кадров: 4 ч * 167*1,1 = 734,0 руб Специалист отдела подбора: 4 ч * 167*1,1 = 734,0 руб Директор по направлениям (3 чел) 2ч *893*1.1=1965 руб 1965 руб. * 3 чел = 5895, 0 руб | 7363,0 |

Продолжение таблицы 3.7

| Период | Наименование работ | Расчет затрат | Сумма |
|--------|--|---|---------|
| Январь | Анкетирование руководящего состава предприятия (определение системы ценностей и стиля руководства) | Руководители всех подразделений, вышестоящее руководство, отдел обучения (60 чел.) 60 чел. * (1 ч * 268 * 1,1) = 17688,00 Менеджер отдела обучения: 1 ч*190*1,1= 209,00 | 17897,0 |
| Январь | Кадровый аудит и анализ персонала | Начальник ООП: 8 ч * 268*1,1 = 2358,4 Начальник отдела кадров: 16 ч *268*1,1 = 4716,8 Начальник отдела подбора персонала: 8 ч * 268*1,1=2358,4 Начальник ООКТиЗ : 8 ч. * 298*1,1 = 2622,4 | 9697,6 |
| Январь | Анализ существующей системы обучения персонала | Начальник ООП (из 5 дней по 3 часа): 15ч *268*1,1=4422,0 Менеджеры ООП: 25 ч * 190 *1,1 = 5225,0 | 9647,0 |
| Январь | Выбор в каждом цехе оборудования для производственного обучения рабочих | Заместители начальников цеха(4 чел.) 4*(2ч*446*1,1)=3924,1 Мастер производственного обучения: 4 ч *161*1,1 = 708,4 | 4632,5 |
| Январь | Определение всех аудиторий, которые будет обслуживать корпоративный университет | Менеджер по обучению и развитию : 2 ч * 190*1,1 = 418 | 418,0 |
| Январь | Формирование бюджета в рамках проекта | Начальник отдела обучения 8 ч * 268*1,1= 2358,4 | 2358,4 |
| Январь | Утверждение целей и задач корпоративного университета с учётом данных анализа организационно-хозяйственной деятельности предприятия. Подготовка презентации проекта. | Директор по направлениям (3 чел) 5ч*893*1,1=4911,5 руб 4911руб.*3чел = 14734,50 руб Директор по персоналу: 10 * 655*1,1=7205,0 Начальник ООП 15 * 268*1,1= 4422,0 | 26361,0 |

Продолжение таблицы 3.7

| Период | Наименование работ | Расчет затрат | Сумма |
|---------|--|---|-----------|
| Январь | Представление высшему руководству проекта реорганизации системы отдела обучения в корпоративный университет с бюджетом и анализом данных внешней, внутренней среды | Директор по персоналу: 2 ч * 655*1,1 = 1441,0 Директор по направлениям (3чел) 2 ч *893*1,1=1964,6 2946,9 руб. * 3 чел = 5893,8 руб Начальник ООП: 2 ч * 268,0*1,1 = 589,6 | 7924,4 |
| Январь | Разработка и утверждение приказа о совершенствовании отдела обучения персонала в КУ | Директор по персоналу 1 ч * 655 *1,1 = 720,5 Начальник ООКТиЗ 1 ч * 298 * 1,1 = 327,8 | 1048,3 |
| Январь | Публикация статьи в корпоративную газету о внедрение проекта с указанием всех преимуществ для персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» | Начальник отдела обучения 1 ч * 268 * 1,1 = 294,8 Специалист информационной службы: 2 ч*167*1,1=367,4 | 662,2 |
| Январь | Составление штатного расписания корпоративного университета | Директор по персоналу 1 ч * 655 *1,1 = 720,5 Начальник отдела обучения 1 ч * 268 * 1,1 = 294,8 Начальник ООКТиЗ 1 ч * 298 * 1,1 = 327,8 | 1343,1 |
| Январь | Разработка и утверждение новых должностных инструкций | Начальник отдела обучения 20 ч * 268 * 1,1 = 5896,0 Начальник ООКТиЗ 4 ч* 298 * 1,1 = 1311,2 | 7207,2 |
| ИТОГО: | | | 247 278,6 |
| Декабрь | Расчёт эффективности проекта | Руководитель корпоративного университета: 20 ч * 268,0*1,1 = 5896,0 | 5896,0 |

Окончание таблицы 3.7

| Период | Наименование работ | Расчет затрат | Сумма |
|------------------------------|--|---|------------|
| Декабрь | Предоставление отчёта вышестоящему руководству | Директор по персоналу $2 \text{ ч} * 655 * 1,1 = 1441,0$ Директор по направлениям: (3 чел) $2 \text{ ч} * 893 * 1,1 = 1964,6$ $1964,6 \text{ руб.} * 3 \text{ чел} = 5893,8 \text{ руб}$ Руководитель КУ: $2 \text{ ч} * 268,0 * 1,1 = 589,6$ | 7924,4 |
| ИТОГО: | | | 13820,0 |
| Всего единовременных затрат: | | | 261 098,60 |

В качестве материальной мотивации руководителям и специалистам, осуществляющим обучение к заработной плате по основному месту работы начисляется доплата за следующие виды работ (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Оплата труда преподавателей, инструкторов производственного обучения

| Направление работы | Сумма, руб | Особенности |
|--|------------|--|
| Обучение | | |
| Обучение специалистов, занимающих должности, которые требуют наличие высшего профессионального образования; | 150,00 | Почасовая ставка за оплату обучения регламентирована положением об оплате труда работников, осуществляющих обучение на предприятии и утверждена руководством |
| Обучение рабочих на заводских курсах | 100,00 | |
| Производственное обучение рабочих | 600,00 | |
| Оплата труда специалистов за составление программ профессионального обучения, методических разработок, экзаменационных билетов, тестов | | |
| Программа курсов целевого назначения, общей врачебной практики и НИ. Методические пособия, положения и рекомендации для учебного процесса, экзаменационные билеты, тесты | 250,00 | Оплата за страницу (в руб.) |

Текущие затраты включают в себя ежемесячную заработную плату персонала корпоративного университета, они представлены в таблице 3.9 Они

рассчитываются с начала деятельности корпоративного университета, т.е. с 01.02.2021 года и длительность проекта составляет 11 месяцев. А с марта 2021 года уровень ФОТ увеличивается, потому как в корпоративный университет трудоустроились 2 человека: менеджер по развитию и тренинг–менеджер.

Таблица 3.9 – Текущие затраты на реализацию проекта

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|---------|--|--|-----------|
| Февраль | Подбор менеджера по развитию персонала и тренинг–менеджера | Специалист отдела по подбору (15 дней по 2 ч) 30 ч * 167*1,1= 5511,0 | 5511,0 |
| Февраль | Описание необходимых навыков рабочим востребованных профессий для каждого типа оборудования | Заместители начальников цеха: (4 чел.) 4* (40 ч * 446*1,1) = 78 496,0 | 78 496,0 |
| Февраль | Оценочные процедуры для рабочих (комиссия наблюдателей) | (15 дней по 4 часа, по 2 часа до и после обеда) На оценку рабочих в одном цехе: Мастер производственного участка 60 ч * 238*1,1 = 15708,0 Опытные рабочие 60 ч *208*1,1 = 13728,0 Всего: 29436,0* 4 цеха = 117744,00 | 117744,00 |
| Февраль | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 5 программ * 6 листов * 250руб= 7500 руб; 5 комплектов билета * 2 листа * 250руб=2500 руб | 10000,00 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|------------------|---|---|------------|
| Февраль | Проведение оценочных мероприятий для будущих преподавателей методом ассесмент–центр (2 ассесмент–центра в 1 день каждый оценивает 1 человека) | 2 ассесмент–центра по 8 часов, и по 2 часа на предварительную обработку результатов Директор по персоналу $20ч*655*1,1 = 14410,0$ Начальник отдела кадров: $20 ч *268*1,1 = 5896,0$ Начальник отдела подбора персонала: $20 ч * 268*1,1=5896,0$ Начальник ООКТиЗ: $20 ч*298*1,1 = 6556,0$ | 32758,00 |
| Февраль | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 4 специалиста | 218 000,00 |
| Февраль | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за февраль | | | 472 509,0 |
| Март | Оценочные процедуры для рабочих (комиссия наблюдателей) | Мастер произв. участка $60 ч*238*1,1= 15708,0$ Опытные рабочие 60 ч*208*1,1 = 13728,0 Всего: $29436,0 * 4 цеха =117744,00$ | 117744,00 |
| Март | Внесение дополнений в форму оценки навыков рабочих в программе 1С | Менеджер по развитию, руководители подразделений, Специалист бюро 1С (10 дней по 2 часа) $20 ч * 202*1,1= 4444,0$ Заместители начальников цеха (4 чел.): $4*(10ч*446*1,1)= 19624,0$ | 19624,0 |
| Март | Приобретение автоматизированного учебного станка для станочников широкого профиля | Служба материально–технического оснащения $10 ч * 168*1,1= 1848,0$ Стоимость станка 47000,00 (+ установка 5000,00),итого 52000,0 | 53848,0 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|---------------|---|---|------------|
| Март | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы*6 листов * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билетов * 2 листа * 250руб=1500 руб | 6000,00 |
| Март | Обучение руководителей преподавательскому мастерству | 5-ти дневный курс на 15 человек = 200 000,00 | 200 000,00 |
| Март | Обучение тренинг-менеджера техническим новинкам | Стоимость обучения: 25000,00 Командировочные – 30000,00. Итого 55000,00 | 55 000,00 |
| Март | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов (2 из них на испытательном сроке) | 260 000,00 |
| Март | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за март | | | 722 216,00 |
| Апрель | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы*6 листа * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билетов * 2 листа * 250руб=1500 руб | 6000,00 |
| Апрель | Специализированное обучение линейных руководителей (мастеров) подготовленными руководителями среднего звена | В среднем 3 группы по 5 мастеров. Стоимость 1 ч обучения = 150 руб. В программе – 40 ч 6000,00* 4 цеха = 24 000,00 | 24000,00 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|-----------------|--|--|------------|
| Апрель | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | Количество человек в группе – 10 чел Количество учебных часов по программе – 40 ч В том числе: – теоретическое обучение – 10 ч – производственное обучение – 30 час. Стоимость обучения рабочего 1 ч = 100 руб, производственное обучение – 600 руб. Итого, в среднем по программе: 19000,00* 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Апрель | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов (2 из них на испытательном сроке) | 260 000,00 |
| Апрель | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за апрель | | | 376 000,00 |
| Май | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы * бланков * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билетов * 2 листа* 250руб=1500 руб | 6000,00 |
| Май | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Май | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов (2 из них на испытательном сроке) | 260 000,00 |
| Май | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за май | | | 352 000,00 |
| Июнь | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы* бланков * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билетов* 2 листа* 250руб=1500 руб | 6000,00 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|---------------|---|--|------------|
| Июнь | Обучение тренинг– менеджера техническим новинкам, при необходимости командировки в организации, поставляющие оборудование | Средняя стоимость обучения: 25000,00 Командировочные: 30000,00. Итого 55000,00 | 55 000,00 |
| Июнь | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000,00 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Июнь | Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Мастер производственного участка. 2 ч *238*1,1=523,6 | 523,6 |
| Июнь | Назначение наставника (тьютора) рабочему | Индивидуальная работа с сотрудником при неудовлетворительных результатах мониторинга. В качестве наставника – мастер участка или опытный рабочий 1 час – теории 100 руб, производственного обучения – 200 руб. В среднем консультация состоит из 4 часов теории, 6 часов производственного обучения 4 ч * 100 = 400 руб., 6 ч * 600 руб = 3600 руб. , На 1 рабочего – 4000 руб. Допустим, показали неудовлетворительные результаты 2 рабочих из 10 чел. в каждом цехе: (4000 * 2) * 4 = 32000,00 | 32000,00 |
| Июнь | Фонд оплаты труда: | 1 рководитель, 6 специалистов | 280 000,00 |
| Июнь | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за июнь | | | 459 523,6 |
| Июль | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы*6 листов * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билетов * 2 листа * 250руб=1500 руб | 6000,00 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|---------------|---|---|------------|
| Июль | Специализированное обучение линейных руководителей (мастеров) подготовленными руководителями среднего звена | В среднем 3 группы по 5 мастеров. Стоимость часа обучения: 150 руб. В программе – 40 часов 1 преподаватель: 6000,00 Для четырёх цехов: 24 000,00 | 24000,00 |
| Июль | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000,00 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Июль | Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Мастер производственного участка. 2 ч * 238*1,1=523,6 | 523,6 |
| Июль | Назначение наставника (тьютора) рабочему | 4 ч * 100 = 400 руб., 6 ч * 600 руб = 3600 руб. , На 1 рабочего – 4000 руб. Допустим, показали неудовлетворительные результаты 2 рабочих из 10 чел. в каждом цехе: (4000 * 2) * 4 = 32000,00 | 32000,00 |
| Июль | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов | 280 000,00 |
| Июль | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за июль | | | 428523,6 |
| Август | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы*6 листов * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билета * 2 листа * 250руб=1500 руб | 6000,00 |
| Август | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000,00 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Август | Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Мастер производственного участка. 2 ч * 238*1,1=523,6 | 523,6 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|-------------------|---|---|------------|
| Август | Назначение наставника (тьютора) рабочему | 4 ч * 100 = 400 руб., 6 ч * 600 руб = 3600 руб. На 1 рабочего – 4000 руб. Допустим, показали неудовлетворительные результаты 2 рабочих из 10 чел. в каждом цехе: (4000 * 2) * 4 = 32000,00 | 32000,00 |
| Август | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов | 280 000,00 |
| Август | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за август | | | 404 523,6 |
| Сентябрь | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы*6 листов * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билетов * 2 листа * 250руб=1500 руб | 6000,00 |
| Сентябрь | Обучение тренинг– менеджера техническим новинкам, при необходимости командировки в организации, поставляющие оборудование | Средняя стоимость обучения: 25000,00 Командировочные: 30000,00. Итого 55000,00 | 55 000,00 |
| Сентябрь | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000,00 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Сентябрь | Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Мастер производственного участка. 2 ч * 238*1,1=523,6 | 523,6 |
| Сентябрь | Назначение наставника (тьютора) рабочему | 4 ч * 100 = 400 руб., 6 ч * 600 руб. = 3600 руб. , На 1 рабочего – 4000 руб. Допустим, показали неудовлетворительные результаты 2 рабочих из 10 чел. в каждом цехе: (4000 * 2) * 4 = 32000,00 | 32000,00 |
| Сентябрь | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов | 280 000,00 |
| Сентябрь | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за сентябрь | | | 459 523,6 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|------------------|---|--|------------|
| Октябрь | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 3 программы*6 листов * 250руб= 4500 руб; 3 комплекта билетов * 2 листа * 250руб=1500 руб | 6000,00 |
| Октябрь | Специализированное обучение линейных руководителей (мастеров) подготовленными руководителями среднего звена | В среднем 3 группы по 5 мастеров. Стоимость часа обучения: 150 руб. В программе – 40 ч 1 преподаватель: 6000,00 Для четырёх цехов: 24 000,00 | 24000,00 |
| Октябрь | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000,00 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Октябрь | Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Мастер производственного участка. 1 мастер: 2 ч * 238*1,1=523,6 | 523,6 |
| Октябрь | Назначение наставника (тьютора) рабочему | 4 ч * 100 = 400 руб., 6 ч * 600 руб = 3600 руб. , На 1 рабочего – 4000 руб. Допустим, показали неудовлетворительные результаты 2 рабочих из 10 чел. в каждом цехе: (4000 * 2) * 4 = 32000,00 | 32000,00 |
| Октябрь | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов | 280 000,00 |
| Октябрь | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за октябрь | | | 428523,6 |
| Ноябрь | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 2 программы*6 листов * 250руб= 3000 руб; 2 комплекта билетов * 2 листа * 250руб=1000 руб | 4000,00 |
| Ноябрь | Обучение тренинг– менеджера техническим новинкам, при необходимости командировки в организации, поставляющие оборудование | Средняя стоимость обучения: 25000,00 Командировочные: 30000,00. Итого 55000,00 | 55 000,00 |

Продолжение таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|-----------------|---|--|------------|
| Ноябрь | Специализированное обучение линейных руководителей (мастеров) подготовленными руководителями среднего звена | В среднем 3 группы по 5 мастеров. Стоимость часа обучения: 150 руб. В программе – 40 часов 1 преподаватель: 6000,00 Для четырёх цехов: 24 000,00 | 24000,00 |
| Ноябрь | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000,00 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Ноябрь | Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Мастер производственного участка. 2 ч * 238*1,1=523,6 | 523,6 |
| Ноябрь | Назначение наставника (тьютора) рабочему | 4 ч * 100 = 400 руб., 6 ч * 600 руб = 3600 руб. , На 1 рабочего – 4000 руб. Допустим, показали неудовлетворительные результаты 2 рабочих из 10 чел. в каждом цехе: (4000 * 2) * 4 = 32000,00 | 32000,00 |
| Ноябрь | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов | 280 000,00 |
| Ноябрь | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| Итого за ноябрь | | | 481 523,6 |
| Декабрь | Переработка имеющихся и разработка новых учебных программ, контрольных заданий и экзаменационных билетов | 1 программа *6 листов * 250руб= 1500 руб; 1 комплект билетов * 2 листа * 250руб=500 руб | 2000,00 |
| Декабрь | Основное обучение рабочих внутренними преподавателями (мастерами) | 19000,00 * 4 цеха = 76000,00 | 76000,00 |
| Декабрь | Мониторинг производительности труда обученных рабочих | Мастер производственного участка 2 ч * 238*1,1=523,6 | 523,6 |

Окончание таблицы 3.9

| Период | Наименование работ | Расчёт затрат | Сумма |
|------------------|---|--|---------------|
| Декабрь | Назначение наставника (тьютора) рабочему | 4 ч * 100 = 400 руб., 6 ч * 600 руб = 3600 руб, На 1 рабочего – 4000 руб. Допустим, показали неудовлетворительные результаты 2 рабочих из 10 чел. в каждом цехе: (4000*2) *4 = 32000,00 | 32000,00 |
| Декабрь | Фонд оплаты труда: | 1 руководитель, 6 специалистов | 280 000,00 |
| Декабрь | Прочие расходы: приобретение книг, журналов, канцтовары | | 10 000,00 |
| ИТОГО за декабрь | | | 400523,60 |
| ВСЕГО: | | | 4 985 390, 20 |

В таблице 3.10 представлено распределение единовременных и текущих затрат по месяцам, связанных с направлением на обучение рабочих узкоспециализированным темам в трёх сферах производства: кузнечное, колёсное и спецтехника.

Таблица 3.10 – Помесячное распределение единовременных и текущих затрат на реализацию проекта (рублей)

| Месяц \ Затраты | Единовременные | Текущие | Итого |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|
| Февраль | 247 278,6 | 472 509,0 | 719 787,60 |
| Март | | 722 216,00 | 722 216,00 |
| Апрель | | 376 000,00 | 376 000,00 |
| Май | | 352 000,00 | 352 000,00 |
| Июнь | | 459 523,60 | 459 523,60 |
| Июль | | 428523,60 | 428523,60 |
| Август | | 404 523,60 | 404 523,60 |
| Сентябрь | | 459 523,6 | 459 523,6 |
| Октябрь | | 428523,60 | 428523,60 |
| Ноябрь | | 481 523,60 | 481 523,60 |
| Декабрь | 13820,0 | 400523,60 | 414 343,60 |
| Итого: | 261 098,60 | 4 985 390, 20 | 5 246 488, 80 |

Кроме того, в 2021 году в корпоративном университете сохранятся следующие виды обучения:

- 1) обязательное обучение руководителей,
- 2) специалистов и сотрудников;
- 3) обучение руководителей и специалистов сторонних организаций (корпоративное обучение);
- 4) дополнительный учебный отпуск для студентов.

Давайте сравним затраты на обучение в 2020 году с расходами в 2021 году и определим, как единовременные и текущие затраты по проекту распределялись по общей структуре затрат (таблица 3.12).

Бюджет 2020 года был выбран в качестве основы для экономии, поскольку все бюджеты за последние три года включали все виды затрат и расходов на консультационные услуги, заработную плату сторонних учителей по контракту и в целом максимум по отношению к общей сумме бюджета (Таблица 3.11.).

Таблица 3.11 – Статьи расходов на обучение в 2017 – 2020 годах

| № п/п | Наименование затрат | 2017 год | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
|-------|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 1 | Консультационные услуги | 1 300 000,0 | 1 000 000,0 | 1 350 000,0 | 1 403 000,0 |
| 2 | Обучение персонала сторонних организаций | 2 600 000,0 | 1 800 000,0 | 2 000 000,0 | 2 968 000,0 |
| 3 | Обязательное обучение | 640 000,0 | 300 000,0 | 500 000,0 | 544 470,0 |
| 4 | Дополнительные учебные отпуска | 1 400 000,0 | 1 500 000,0 | 1 650 000,0 | 1 740 000,0 |
| 5 | Заработная плата сторонним преподавателям по договорам подряда | 350 000,0 | 300 000,0 | 340 000,0 | 353 340,0 |
| 6 | Заработная плата внутренних преподавателей | 1 400 000,0 | 1 300 000,0 | 2 000 000,0 | 2 190 000,0 |
| 7 | Разработка программ | 40 000,0 | 40 000,0 | 56 000,0 | 57 000,0 |
| 8 | Прочие расходы | 70 000,0 | 0 | 0 | 93 000,0 |
| 9 | Учебно-материальная База | 0 | 310 000,0 | 290 000,0 | 274 000,0 |
| 10 | ФОТ | 1 800 000,0 | 1 850 000,0 | 1 880 000,0 | 2 194 500,0 |
| | ИТОГО: | 9 600 000,0 | 8 400 000,0 | 10 066 000 | 11 817 310,0 |

Сопоставим статьи расходов и суммы затрат на обучение 2020 г. с 2021 годом.

Таблица 3.12 – Статьи расходов на обучение в 2020 – 2021 годах

| № п/п | Наименование затрат | 2020 год Отдел обучения персонала Сумма в руб. | 2021 год Корпоративный университет Сумма в руб. | | |
|-------|--|--|---|---|------------------------------------|
| | | | Общая запланированная сумма на 2021 год | Сумма, в руб из указанной статьи, задействованная в проекте | Примечание |
| 1 | Консультационные услуги | 1 403 000,0 | – 1 403 000 | | |
| 2 | Обучение руководителей и специалистов в сторонних организациях | 2 968 000,0 | 1 500 000,0 | 420 000,0 | Обучение внутренних преподавателей |
| 3 | Обязательное обучение | 544 470,0 | 600 000,0 | | |
| 4 | Дополнительные учебные отпуска студентам (целевики) | 1 740 000,0 | 1 400 000,0 | | |
| 5 | Зарботная плата сторонним преподавателям по договорам подряда | 353 340,0 | – 353 340,0 | | |
| 6 | Зарботная плата внутренних преподавателей | 2 190 000,0 | 2 418 511,2 | 1 004 000,0 | |
| 7 | Разработка программ, экзаменационных билетов, учебных пособий | 57 000,0 | 60 000,0 | 64 000,0 | |
| 8 | Прочие расходы (канц. товары, книги, журналы) | 93 000,0 | 93 000,0 | 100 000,0 | |
| 9 | Учебно–материальная база (учебники, съёмка видеофильмов, учебные станки) | 274 000,0 | 500 000 | 47 000,0 | Покупка учебного станка |
| 10 | ФОТ | 2 194 500,0 | 3 130 000,0 | 3 130 000,0 | |
| 11 | Единовременные затраты на проект | 0 | 261 098,6 | 261 098, | |
| 12 | Оценочные процедуры | 0 | 220 390,2 | 220 390,20 | |
| | ИТОГО: | 11 817 910 | 10 183 000 | 5 246 488,8 | |

На 2020 год бюджет на обучение составил 10 183 000 рублей, из них:

1) На текущие и единовременные расходы, связанные с реализацией проекта, отнесено 5 246 488,80 руб.

2) 4936511,20 руб. Выделено по статьям затрат: обучение руководителей и специалистов сторонних организаций (как физических, так и юридических), обязательное обучение, дополнительные учебные отпуска для студентов (целевые группы), учебно–материальная база.

Несмотря на увеличение количества сотрудников в корпоративном университете, экономия составила 1 634 910,00 руб., Поскольку штатные преподаватели взяли на себя роль внешних консультантов, а преподаватели – подрядчики других образовательных учреждений.

Важно отметить, что с момента вступления в силу решения о ликвидации учебного отдела и начала работы корпоративного университета в ОАО «УКВЗ им. Кирова» все расходы на обучение в 2020 году составят 10 183 000 рублей и относятся к за счет корпоративного университета.

Тогда ежемесячное распределение затрат на обучение персонала в 2020 году с учетом стоимости (разовой, текущей) по проекту и всем видам обучения увеличится с 5 246 488 80 руб. До 10 183 000 руб. (Таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Помесячное распределение затрат на обучение всех категорий персонала в корпоративном университете в 2021 году

| Затраты Месяц | Единовременные затраты на проект | Текущие затраты на проект | Всего затрат на проект | Затраты на другие виды обучения в КУ | Затраты КУ в 2021 году |
|------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| Февраль | 247 278,60 | 472 509,0 | 719 787,60 | 200 000,00 | 919787,60 |
| Март | | 722 216,00 | 722 216,00 | 350 000,00 | 1072216,00 |
| Апрель | | 376 000,00 | 376 000,00 | 350 000,00 | 726000,00 |
| Май | | 352 000,00 | 352 000,00 | 540 000,00 | 892000,00 |
| Июнь | | 459 523,60 | 459 523,60 | 490 000,00 | 949523,60 |
| Июль | | 428523,60 | 428523,60 | 380 000,00 | 808523,60 |
| Август | | 404 523,60 | 404 523,60 | 560 000,00 | 964523,60 |
| Сентябрь | | 459 523,60 | 459 523,60 | 520 000,00 | 979523,60 |
| Октябрь | | 428523,60 | 428523,60 | 350 000,00 | 778523,60 |
| Ноябрь | | 481 523,60 | 481 523,60 | 560 000,00 | 1041523,60 |
| Декабрь | 13820,00 | 400523,60 | 414 343,60 | 636 511,20 | 1050854,80 |
| Итого: | 261 098,60 | 4 985 390,20 | 5 246 488,80 | 4936511,20 | 10183000,00 |

Итак, во втором подразделе были представлены единовременные и текущие затраты на реализацию проекта и рассмотрены мероприятия, которые необходимо реализовать для реорганизации отдела обучения в корпоративный университет.

3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта

Как и любой другой проект, проект построения корпоративного университета на АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова» за счёт реорганизации отдела обучения, требует оценки экономической эффективности. Экономическая эффективность рассчитывается поэтапно [4]:

1 этап «Определение данных для расчётов по оценке экономической эффективности»;

2 этап «Определение доходов от реализации проекта»;

3 этап «Расчёт и анализ показателей экономической эффективности».

Итак, на первом этапе с помощью плана–графика (таблица 3.5) и диаграммы Ганта (приложение Б) определяются список мероприятий по проекту и их длительность. Затем рассчитывается стоимость каждого мероприятия с подробным описанием и выделяются единовременные (таблица 3.7) и текущие (таблица 3.9) затраты на реализацию проекта.

Единовременные затраты необходимы на стадиях разработки и внедрения (январь 2021 года), а в нашем случае и представления вышестоящему руководству (декабрь 2021 года) результатов работы по окончании проекта. Статьи затрат уникальны и не будут повторяться на этапе реализации проекта.

Этап реализации проекта по реорганизации системы обучения начинается с момента функционирования корпоративного университета на АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», то есть с 11.01.2021 года. На этапе реализации проекта статьи затрат остаются практически одинаковыми, а предприятие или начинает получать доход или нет, в этом и есть задача оценки экономической эффективности проекта.

На следующем этапе «Определение доходов от реализации проекта», нужно решить, что является доходом от реализации проекта: увеличение прибыли или экономия издержек.

Изучив основную цель проекта (рисунок 3.2) получаем, что доходом от проекта считается уменьшение вложения инвестиций в обучение персонала за счёт увеличения числа внутренних преподавателей (работников АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»). Благодаря тому, что нет необходимости платить за обучение привлечённым преподавателями из учебных заведений или иным консультантам, величина издержек сокращается.. Значит экономический эффект от инвестиций в обучение будет выражен в конкретной сумме, которая получается от такой экономии.

Построение корпоративного университета дало возможность сэкономить издержки за счет уменьшения затрат на персонал при условии, что качество подготовки улучшится или по крайней мере останется на том же уровне.

Итак, рассчитаем предполагаемый доход с учетом дисконтирования, определяя норму дисконта для данного проекта.

Дисконтирование – это определение стоимости денежного потока за счёт приведения стоимости всех выплат к определённому моменту времени.

Норма дисконта – это удовлетворительная для инвестора величина дохода на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения.

Проект по замене отдела обучения на корпоративный университет на АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» с оценкой экономической эффективности осуществляется в период с февраля по декабрь 2021 года, т.е. 11 месяцев. Но его внедрение с января 2021 года, поэтому при расчёте нормы дисконта берём период 12 месяцев (формула 7).

Норма дисконта годовая (d) для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что проект является высоко рискованным и не застрахован от действия человеческого фактора и равна 22% .

$$d = b + c + r, \quad (6)$$

где b – инфляция,

c – учёт рисков,

r – ключевая ставка, равная на 25.12 2020 года 4,25 %.

Для учёта временного фактора необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования показывает, какую величину денежных средств мы получим с учетом фактора времени и рисков, насколько будет уменьшаться денежный поток в n -м году, исходя из заданной ставки дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (7)$$

где d – норма дисконта, для данного проекта $d = 0,22:12=0,01833$;

$t = 0, 1, 2, \dots T$

Дисконтированный доход – это доход (до вычета затрат) приведённый к текущему периоду. Это доход, умноженный на коэффициент дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует разницу между денежными поступлениями и суммарными затратами, приведёнными к единому моменту времени.

ЧДД – реальный доход, который может обеспечить конкретный проект за расчётный период, он является основным показателем эффективности проекта.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (8)$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (9)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) – экономическая стоимость проекта, представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведёнными к текущему моменту времени.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV):

$$\text{ЧТС}_t = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t \quad (10)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период:

$$\text{ЧТС}_T = NPV = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t \quad (11)$$

Теперь, необходимо сравнить затраты на подготовку персонала при работе отдела обучения за 2020 год, с затратами в процессе функционирования корпоративного университета за 2021 год.

Затраты на обучение в 2020 году составили 11 817 910,00 рублей.

$11\,817\,910 : 12 = 984\,826$ руб. в месяц

Затраты до реализации проекта и после можно представить в таблице 3.14. Разобьём период на 11 месяцев.

Таблица 3.14 – Затраты до реализации проекта и после

| Категория | Количество инвестиций в обучение персонала при работе отдела обучения, руб. | Количество инвестиций в обучение персонала при работе корпоративного университета, руб. |
|-----------|---|---|
| Затраты | 10833086,00 | 10183000,00 |

Расчетные показатели по ЧДД и ЧТС представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Оценка экономической эффективности проекта

| Период | Доходы (затраты 2020 г.) | Затраты 2021 года | Коэф–т дисконтирования | Диск. затраты 2020 г. | Диск. затраты 2021 г. | ЧДД | ЧТС |
|----------|--------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|-----------|
| Февраль | 984 826 | 919787,60 | 1 | 984826,00 | 919787,60 | 65038,40 | 65038,40 |
| Март | 984 826 | 1072216,0 | 0,982 | 967099,13 | 1052916,1 | -85816,98 | -20778,58 |
| Апрель | 984 826 | 726000,00 | 0,964 | 949372,26 | 699864,00 | 249508,26 | 228729,68 |
| Май | 984 826 | 892000,00 | 0,946 | 931740,00 | 843832,00 | 87908,00 | 316637,68 |
| Июнь | 984 826 | 949523,60 | 0,929 | 914996,25 | 882107,42 | 32888,83 | 349526,51 |
| Июль | 984 826 | 808523,60 | 0,913 | 899237,44 | 738182,05 | 161055,39 | 510581,90 |
| Август | 984 826 | 964523,60 | 0,896 | 882493,70 | 864213,15 | 18280,55 | 528862,45 |
| Сентябрь | 984 826 | 979523,60 | 0,880 | 866734,88 | 861980,77 | 4754,11 | 533616,56 |
| Октябрь | 984 826 | 778523,60 | 0,865 | 851960,99 | 673422,91 | 178538,08 | 712154,64 |
| Ноябрь | 984 826 | 1041523,6 | 0,849 | 836202,17 | 884253,54 | -48051,36 | 664103,28 |
| Декабрь | 984 826 | 1050854,8 | 0,833 | 820443,36 | 875362,05 | -54918,69 | 609184,59 |
| Итого: | 10833086 | 10183000 | | 9905106,2 | 9295921,60 | 609184,59 | |

Исходя из расчетов, приведенных в таблице 3.15, проект принесет организации экономию издержек на обучение на сумму 609184,59 руб.

На рисунке 3.6 приведен график изменения ЧТС и ЧДД.



Рисунок 3.6 – График изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода

Индекс доходности – показатель доходности проекта на каждый рубль потраченных денег. Индекс доходности рассчитывается по формуле:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \text{ руб. / руб.} \quad (12)$$

где $D_t \cdot k_{dt}$ – дисконтированный доход,

$Z_t \cdot k_{dt}$ – дисконтированные затраты.

$$ИД = 9905106,18 / 9295921,60 = 1,065$$

Так как индекс доходности данного проекта больше 1 и равен 1,065 руб./руб., проект может быть успешно реализован.

Заключительный этап в оценке экономической эффективности проекта – расчёт и анализ показателей экономической эффективности.

Рентабельность проекта показывает степень эффективности использования различного вида ресурсов (материальных, трудовых, денежных).

В данном проекте ресурсом являются внутренние преподаватели – интеллектуальный капитал предприятия.

Рентабельность проекта рассчитывается по формуле:

$$R_{np} = \text{ИД} \cdot 100 \% - 100\%, \quad (13)$$

где ИД – индекс доходности, ИД=1,065.

$$R_{np} = 1,065 \cdot 100 \% - 100\% = 6,5\%$$

Поэтому проект можно считать выгодным.

Обобщим все условия эффективности проекта:

$$\text{ЧДД} = 609184,59 \text{ руб.} > 0$$

$$\text{ИД} = 1,065 \text{ руб./руб.} > 1$$

$$R_{np} = 6,5 \% > 0$$

Результаты исследования представим в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Результаты реализации проекта

| | | |
|-------------------------|------|-----------|
| Норма дисконта | % | 22 |
| Доход (Затраты 2020 г.) | руб. | 10833086 |
| Затраты 2021 г. | руб. | 10183000 |
| ЧДД | руб. | 609184,59 |
| ЧТС | руб. | 609184,59 |
| ИД | руб. | 1,065 |
| Рентабельность | % | 6,5 |

Расчёт показал, что разработанный проект повышает эффективность инвестиций в обучение персонала. Применение инновационных технологий в процессе подготовки кадров в сочетании с каскадным принципом, когда обучение персонала каскадом, поэтапно, спускается от руководителей среднего звена до рабочих, делает проект реорганизации системы обучения в корпоративный университет уникальным.

Выводы по 3 разделу:

Необходимость реорганизации отдела обучения в корпоративный университет обусловлены множеством факторов, основными из которых являются то, что система обучения фактически реализуется как процесс организации обучения персонала, направленный на получение теоретических и практических знаний, а не на развития компетенций, что не позволяет в достаточной мере поднять на более высокий уровень существующий профессиональный и квалификационный состав рабочих кадров; знания персонала, легко могут быть утрачены, поэтому необходимо

их собрать в единую базу знаний; нехватка специалистов рабочих профессий, соответствующим требованиям работодателя.

В плане–графике указаны мероприятия, способствующие минимизации рисков, способных подорвать реализацию этого проекта.

Для успешного внедрения корпоративного университета обозначены чёткие сроки выполнения работ, их стоимость и ответственные лица. Весь проект в течение всего периода времени контролирует куратор и руководитель проекта.

Реализация проекта рассчитана на один год, в течение которого будет введено несколько новшеств, ранее не применяемых на АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»: каскадный принцип обучения персонала, привлечение наставников (тьюторов) для обученных рабочих, после мониторинга их производительности труда, инновационный технологии в обучении (интерактивная формы обучения).

После оценки экономической эффективности проекта была выявлена экономия в сумме 609184,59 рублей. Проект признан эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был проанализирован АО «Усть–Катавский вагоностроительный завод им. С.М. Кирова».

Цель магистерской диссертации – разработка и теоретическое обоснование построения корпоративного университета, основанного на каскадном принципе подготовки персонала на базе существующего отдела обучения машиностроительного предприятия АО «УКВЗ им. С.М. Кирова».

Корпоративный университет строится с целью формирования профессионально–квалификационного состава персонала, соответствующего стратегическим целям машиностроительного предприятия.

В первом разделе были рассмотрены теоретические основы построения корпоративного университета. В изученной литературе Корпоративный университет – это стратегический инструмент корпорации, предназначенный для достижения целей путем разработки и предоставления обучения, важного для организации. Также был изучен опыт создания и особенности корпоративных университетов на российских и зарубежных предприятиях.

Во втором разделе был произведен анализ внешней и внутренней среды АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», затем выявили сильные и слабые стороны предприятия.

Влияние факторов внешней среды в большей степени негативно влияют на процессы внутри предприятия. Отрицательное воздействие оказывают социальные факторы: недостаток квалифицированных рабочих кадров, ухудшение демографической обстановки и снижение престижа рабочих профессий среди школьников и студентов. Кроме этого, негативно влияют политические факторы, связанные с возрастанием угрозы глобальной войны, изменение таможенных пошлин, нетарифное регулирование. К тому же сложнейшая экономическая ситуация в РФ, нестабильность курса доллара, повышение уровня инфляции, высокие процентные ставки по кредитам, установленные банками и рост тарифов в транспортной сфере создают препятствия для более успешного функционирования предприятия на внешнем рынке. Положительным моментом является государственная федеральная

поддержка предприятия. Она способствует импортозамещению и заказам оборонного назначения.

Проведя анализ внутренней среды, выявили основное конкурентное преимущество – это стратегия выбранная руководством АО «УКВЗ им. С.М. Кирова», а именно диверсификация производства, поставка продукции на максимально возможное число рынков: автомобильная и железнодорожная, нефтегазовая, энергетическая и атомная промышленности, бронетехника. А также были определены существующие проблемы, которые коснулись в большей степени службу управления персоналом, в частности систему обучения.

К проблемным моментам в системе управления персоналом в АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» можно отнести то, что существующий состав рабочих кадров с нынешним уровнем профессиональной и квалификационной подготовки не способен осуществить стратегическую цель предприятия, несовершенна система производственного и дистанционного обучения, не хватает кадров в службе управления персоналом для проведения регулярной оценки компетенций сотрудников, их анализа, как следствие отсутствует система составления индивидуальных планов развития и компетентного подхода в обучении персонала.

К проблемам, выявленным в системе обучения можно отнести то, что выполненные в срок планы по подготовке персонала невозможно оценить с точки зрения возврата инвестиций в процесс обучения, а результативность приоритетных направлений обучения невысока. Это является основной предпосылкой реорганизации отдела обучения в корпоративный университет, основанный на каскадном принципе обучения с применением инновационных технологий и элементами наставничества.

В третьем разделе был предложен проект реорганизации отдела обучения АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» в корпоративный университет. Была разработана модель построения корпоративного университета, план реализации, сформирована проектная команда и определена экономическая эффективность проекта.

Модель построения корпоративного университета на базе отдела обучения персонала АО «УКВЗ им. С.М. Кирова» заключается в реализации стратегической

цели предприятия за счёт внедрения шести этапов модели корпоративного университета и в получении определённых преимуществ.

Отметим особенности работы корпоративного университета в АО «УКВЗ им. С.М. Кирова»: подготовка и развитие персонала направлены на реализацию стратегии, при этом затраты на обучение экономятся за счёт формирования собственного интеллектуального ресурса – внутренние преподаватели, активно взаимодействующие с персоналом разных уровней, то есть реализация каскадного принципа обучения. Преимуществами этого метода являются также быстрый рост числа обученных при минимальных временных затратах, повышение мотивации к профессиональному росту, развитие навыков коммуникации, эрудиции у внутренних преподавателей.

Процесс наставничества впредь сориентирован на рабочего, допускающего ошибки и в итоге выдающего низкие результаты трудовой деятельности в течение смены. Новый подход к процессу позволяет увеличить число универсальных рабочих в цехе, с точно отработанными навыками, что и было целью построения корпоративного университета.

В процессе реорганизации отдела обучения в корпоративный университет наблюдается положительная динамика ЧДД и ЧТС, индекс доходности при этом равен 1,065, рентабельность равна 6,5 %. Экономические показатели больше 1, что свидетельствует о возможности принятия проекта. Более того, при дополнительных затратах на реализацию проекта, расширении штата персонала корпоративного университета на два человека, проект способен сэкономить в общих затратах на обучении сумму в 609184,59 рублей.

Таким образом, предлагаемый инвестиционный проект выгоден и может быть рекомендован к внедрению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акционерное общество «Усть–Катавский вагоностроительный завод»
<https://www.ukvz.ru/about/>
- 2 Алсынбаева, Л.Г. E–LEARNING в системах корпоративного обучения в России: тенденции, проблемы, перспективы /Л.Г. Алсынбаева // Информационно-управляющие системы. – 2008. – № 4. – С. 49–52.
- 3 Ассоциация граждан и организаций по содействию развитию корпоративного образования «МАКО». - <https://www.makonews.ru/>
- 4 Бородина, О.Н. Эффективность обучения персонала и методы её измерения/ О.Н.Бородина, Т.Ю. Стукен // Омский научный вестник. – 2006.– № 9. – С. 179–181.
- 5 Булавин, В. Корпоративное бизнес–обучение как обязательный элемент системного подхода к развитию организации / В. Булавин, О. Полтина // Корпоративный университет. – 2006. – №2. – с. 76-81.
- 6 Галагузов, А.Н. Смысл, содержание и структура корпоративного образования / А.Н. Гологузов. – <http://sipk.unpo.ru/html/konferencii.files/9.html>
- 7 Гительман Л.Д. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания / Л.Д. Гительман, А.Исаев. – <http://gitelman.ru/publications/?item=71>
- 8 Голышенкова О. Мировые тенденции развития корпоративного образования. – <http://refdb.ru/look/2742259.html>
- 9 Грачева, С. Корпоративные университеты за рубежом / С.Грачёва // Управление персоналом. – 2008. – № 5.– С.11–14
- 10 Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. - М.: ИМИДЖ-Контакт, ИНФРА-М, 2003. - 368 с.
- 11 Денисов, Д.С. Подготовка квалифицированных кадров для инновационной экономики на базе корпоративных университетов : дисс... канд. эк. наук / Д.С. Денисов. – Саратов, 2011. – 187с.

12 Дорошенко, Ю.А. Живые вложения. Человеческий капитал как приоритетный объект инвестиций / Ю.А. Дорошенко, О.В. Лебедев // Креативная экономика. – 2007. – № 5. – С.11.

13 Жданов, И.Ю. Коэффициент рентабельности инвестиций / И.Ю. Жданов // Return on investment, ROI. – <http://www.beintrend.ru/roi>

14 Ицкович, Э.Л. Методы рациональной автоматизации производства: Выбор средств. Организация тендера. Анализ функционирования. Управление развитием. Оценка эффективности / Э.Л. Ицкович. - М.: Инфра-Инженерия, 2009. - 256 с.

15 Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

16 Каганов, В.Ш. Корпоративный университет «Норильский никель» Опыт лидера / В.Ш.Каганов. – М.: Изд-во Вершина, 2008. – 90 с.

17 Клейнер, Г.Б. Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний / Г.Б. Клейнер // Управление риском. – 2007. – № 2. – с. 43-46.

18 Корпоративный энергетический университет. - <https://keu-ees.ru/>

19 Корпоративный университет «Северсталь». – <https://chemmk.severstal.com/>

20 Краснова, Н. Оценка эффективности корпоративного обучения / Н. Краснова // Корпоративный университет. – 2007. – Май-июнь. - №6. – с.23-25.

21 Кузнецов В.В. Корпоративное образование: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Кузнецов. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. Ун-та, 2010. – 227 с.

22 Лазарева Н. Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика / Н. Лазарева // HR-Лига. – 2012. - №6. – с. 51-54.

23 Макарова Д. Д. Повышение уровня профессиональной мотивации управленческого персонала ОАО «РЖД» посредством системы корпоративного бизнесобразования / Д. Д. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – №5. – С. 740–743.

24 Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп – М.: Интел-Синтез, 2009. – 176 с.

25 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

26 Моносова, А. Взаимосвязь корпоративных тренингов и тренерских компетенций / А. Моносов // Корпоративный университет. – 2007. – Март–апрель. – №5.– с. 33-36.

27 Никитин, М.В. Разработка критериев оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения / М.В.Никитин // Управление развитием персонала. – М.: –2005. – №5 (14). – С. 23 – 25.

28 Пахомова, Е.В. Корпоративные университеты в системе Российского образования / Человек и образование. – http://obrazovanie21.narod.ru-Files-2006_7_59_64.pdf

29 Подолина, О. Построение эффективной системы обучения как реализация стратегии развития компании / О. Подолина // Корпоративный университет. – 2007. – Май–июнь. – № 6. – с. 62-66

30 Рядовой, Н.Н. Система корпоративного опережающего профессионального образования в машиностроительной отрасли /Н.Н.Рядовой // Вестник Московского университета МВД России. – 2010. – № 5. – С. 90–91.

31 Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве/ И.Т.Сенченко. – М.: Педагогика, 2007. – 230 с.

32 Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 378 с.

33 Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.

34 Тумин, В.М. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 239 с.

35 Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие / сост. С.В. Шекшня. – М.: Бизнес–школа «Интел–синтез», 2011. – 153 с.

36 Федеральная служба государственной статистики. –
<https://rosstat.gov.ru/folder/12781>

37 Хлопова, Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий/ Т.В. Хлопова // Проблемы прогнозирования. –2003. – № 4. – С. 131–137.

38 Шульц, Д. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БРЕНД-КОММУНИКАЦИОННЫЕ КАМПАНИИ / Дон Шульц, Бет Барнс; пер. с англ. В.Г. Быстров. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2003. – 506 с.

39 American Management Association Corporate downsizing, job elimination and job creation summary of key findings / American Management Association // AMA Survey. – 1996. - p. 1-11.

40 Fayad, A. The Corporate University Shift: Why Great Companies Invest in Custom Learning / A. Fayad // Elmllearning. – 2016. – p. 17-24.

41 Nielson, B. 7 Best Practices in Setting Up a Corporate University / B. Nielson. -
<https://www.yourtrainingedge.com/7-best-practices-in-setting-up-a-corporate-university/>

