

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления
Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Разработка проекта корпоративного университета и его применение в
процессе развития персонала организации»

Студент группы 19ЭМ1
(номер группы)
Руководитель к.с.н., доцент «МиЭБ»
(должность)
ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)
Нормоконтролер ст.преподаватель
(должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Юсу 08.06.23 Караулова Дарья
(подпись, дата) Сергеевна
(фамилия полностью)
Ишенко И.Г.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)
Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 09.06.2023 № 11)

Заведующий кафедрой 09.06.23 Тактарова С.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой отлично (протокол ГЭК от 27.06.23 № 14)

Секретарь ГЭК 27.06.23 Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2023

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

Кафедра «Менеджмент и экономическая
безопасность»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»

С. В. Тактарова

С. В. Тактарова
29 ноября 2022

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Карауловой Дарьи Сергеевны
(фамилия, имя, отчество)

Тема бакалаврской работы «Разработка проекта корпоративного университета и его
применение в процессе развития персонала организации»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 1021 от 9 декабря 2022
2. Срок сдачи студентом законченной работы 23.06.2023
3. Основные источники, необходимые для написания работы:
научная и периодическая литература по теме бакалаврской работы, законодательные и
нормативные акты, материалы, собранные в ходе прохождения практики.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов:
изучить теоретические основы формирования системы корпоративного обучения, дать
общую характеристику исследуемого предприятия и провести анализ системы обучения и
развития персонала ООО «УК «Русмолко», разработать и экономически обосновать
мероприятия по разработке проекта корпоративного университета.
5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием
приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7
минут.

6. Дата выдачи задания 08.12.2022
Руководитель *Мухомов И. Т.*

Задание принято к исполнению *Фай* (подпись)
08.12.2022 (дата и подпись студента)

Календарный план разработки бакалаврской работы

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Подбор и изучение литературы	5%	21.12.2022 г. - 28.12.2022 г.	<i>выполнено</i>
2	Разработка 1-ой главы	10%	13.01.2023 г. - 30.01.2023 г.	<i>выполнено</i>
3	Проверка 1-ой главы руководителем и доработка её по замечаниям руководителя	10%	31.01.2023 г. - 06.02.2023 г.	<i>выполнено</i>
4	Разработка 2-ой главы	15%	07.02.2023 г. - 05.03.2023 г.	<i>выполнено</i>
5	Проверка 2-ой главы руководителем и её доработка	10%	06.03.2023 г. - 19.03.2023 г.	<i>выполнено</i>
6	Разработка 3-ей главы	15%	20.03.2023 г. - 14.04.2023 г.	<i>выполнено</i>
7	Проверка 3-ей главы руководителем и её доработка	15%	15.04.2023 г. - 30.04.2023 г.	<i>выполнено</i>
8	Написание введения и заключения, представление законченной работы руководителю	5%	30.04.2023 г. - 19.05.2023 г.	<i>выполнено</i>
9	Проверка руководителем законченной работы	10%	20.05.2023 г. - 24.05.2023 г.	<i>выполнено</i>
10	Доработка по замечаниям руководителя и оформление работы	5%	25.05.2023 г. - 27.05.2023 г.	<i>выполнено</i>

Руководитель _____

Иванов И.И.

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 77 листов, 19 рисунков, 7 таблиц, 31 источника.

ПРЕДПРИЯТИЕ, ОБРАЗОВАНИЕ, КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ, КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ, СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Русмолко».

Предмет исследования – система обучения и развития персонала.

Цель работы – разработка проекта корпоративного университета и его применение в процессе развития персонала ООО «УК «Русмолко».

В рамках бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы формирования системы корпоративного обучения; изучены ключевые направления и этапы формирования корпоративного университета; проведен анализ оценка существующей системы обучения персонала; организован опрос удовлетворенности системой обучения; разработаны рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития персонала; дано экономическое обоснование предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ.....	6
1.1 Сущность и основные направления деятельности современного корпоративного университета.....	6
1.2 Этапы формирования корпоративного университета.....	13
1.3 Актуальные технологии корпоративного обучения и развития персонала.....	21
2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «УК «РУСМОЛКО»	27
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «УК «Русмолко».....	27
2.2. Организационная структура и система управления предприятием.....	32
2.3 Анализ технологий обучения и развития персонала в ООО «УК «Русмолко»	37
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «УК «РУСМОЛКО».....	46
3.1 Рекомендации по построению корпоративного университета и формированию основных направлений развития персонала.....	46
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	62

ВВЕДЕНИЕ

Для современного мира характерна динамичность и быстрая изменчивость, стремительное развитие НТП, социальные перемены. Также на рынке ежедневно появляются новые компании, внедряются инновационные подходы к организации бизнеса. Поэтому компаниям, чтобы быть конкурентоспособными на рынке, достичь долгосрочных и краткосрочных целей, необходимо быстро адаптироваться к происходящим изменениям, использовать свои ключевые преимущества, важнейшим из которых является персонал.

Именно профессиональные кадры предлагают прогрессивные идеи и решения, обеспечивают создание благоприятного имиджа организации, способствуют повышению эффективности работы компании. Для привлечения и удержания таких специалистов руководство должно грамотно спланировать образовательный процесс.

Обучение персонала - это формирование профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников компании. Сегодня большинство экспертов призывает руководителей уделять пристальное внимание процессу развития персонала, а также освоению новейших технологий обучения.

Одним из наиболее перспективных решений рассматриваемого вопроса может стать использование корпоративных технологий формирования профессиональных компетенций на базе корпоративных университетов.

Необходимо отметить, что корпоративное обучение приобрело большую популярность в последние годы. С одной стороны, оно призвано развивать стремление сотрудников к непрерывному обучению, а с другой — формировать лояльность персонала, обеспечивать снижение текучести кадров и высокую производительность труда.

Множество руководителей понимают это и считают корпоративный университет уже не просто трендом, а необходимостью, реализуют или апробируют проект системы внутрикорпоративного обучения.

Все вышеуказанное обуславливает необходимость внедрения в современные организации различных форм корпоративных университетов, которые способны стать качественным учебным центром для персонала, органом управления знаниями сотрудников, хранилищем корпоративной культуры.

Значительный вклад в исследование корпоративного обучения и развития персонала внесли такие отечественные и зарубежные исследователи, как Colo P, Strack R., Torres R., Коул Дж., Катькало В.С, Кудрина Е.Л., Певзнер М.Н., Соловьев Д.П., Шаталова Н.И, Ротанова М.Б., Веснин В.Р., Долженко Р.А., Арсеньев Ю.Н.

На многих предприятиях все чаще возникает необходимость в обучении и развитии профессиональных кадров. Однако применяемые стандартные подходы со временем стали менее эффективными, так как они не обеспечивают вовлеченность персонала в должной мере, не учитывают индивидуальные особенности сотрудников.

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что корпоративный университет является необходимым инструментом для организаций, стремящихся к постоянному развитию, адаптации к изменениям и успешному управлению знаниями и навыками своих сотрудников.

Объектом бакалаврской работы является ООО «Управляющая компания «Русмолко».

Предметом бакалаврской работы является система обучения и развития персонала ООО «Управляющая компания «Русмолко» и интеграция корпоративного университета в нее.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта корпоративного университета и его применение в процессе развития персонала ООО «УК «Русмолко»

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучить сущность и основные направления деятельности современного корпоративного университета.

2. Проанализировать процесс формирования и внедрения корпоративного университета в организацию.

3. Оценить действующую систему обучения и развития персонала организации, рассмотреть актуальные технологии обучения персонала, применяемые в ООО «УК «Русмолко».

4. Разработать проект корпоративного университета для ООО «УК «Русмолко».

5. Привести экономическое обоснование предлагаемого проекта.

При написании бакалаврской работы были использованы такие методы исследования как:

1. Эмпирические методы – анализ и синтез информации, анкетирование, интервьюирование.

2. Методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

3. Методы интерпретации результатов исследования – классификация, анализ, обобщение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, списка использованных источников, заключения и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

1.1 Сущность и основные направления деятельности современного корпоративного университета

На сегодняшний день мир стремительно меняется, появляются новые цифровые технологии, происходят экономические, демографические, социальные перемены, возникают глобальные вызовы, что требует от современной организации гибкости и способности быстро приспосабливаться к новым условиям.

Существенные изменения также требуют от организации новых форм и методов обучения персонала, ведь работники должны обладать необходимыми навыками и компетенциями для актуализации своих знаний и адаптации в новой среде. В последние годы появились обновленные подходы к обучению сотрудников и повышения их квалификации, к которым можно отнести и корпоративное обучение.

Термин «корпоративное обучение» в контексте российской теории и практики профессионального обучения может быть сформулирован иначе, например, «обучение в рабочей среде», «профессиональное обучение в организации» или «корпоративное обучение и развитие».

Данный термин относится к процессу обучения, который проводится внутри компании для улучшения навыков и профессионального развития сотрудников, и может включать в себя различные методы и формы. Однако, поскольку это направление активно развивается, его определение может быть неоднозначным и различаться в зависимости от вида организации.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» не содержит такого понятия как «корпоративное образование», но дает общие определения, которые могут быть взяты за основу при анализе определений, предлагаемых различными авторами:

- «образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов»;

- «обучение – целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни». [1, С. 2]

Согласно ст. 23 «Типы образовательных организаций» Федерального закона № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" в РФ существуют следующие типы образовательных организаций (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Российская структура образования [1]

Согласно Федеральному закону № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (Статья 76), дополнительное профессиональное образование «направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды» и «осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки)» [1, С. 102].

По мнению М. Н. Певзнер и П. А. Петрякова, авторов «Корпоративная педагогика», корпоративное обучение представляет «важный содержательно-технологический и организационно-институциональный компонент системы непрерывного профессионального образования» [12, С. 123].

М. Б. Ротанова в статье «Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм» отмечает, что корпоративное обучение – это «целенаправленный и постоянный процесс корреляции потребностей организации и предъявляемых ею требований к сотрудникам» [23, С. 77].

В. В. Кузнецов отмечает, что корпоративное образование – это «часть системы образования, представляющая совокупность образовательных структур и учебных программ предприятий, компаний, обеспечивающих производственные потребности в высококвалифицированных рабочих и специалистах, руководящем составе, необходимых для успешного функционирования и развития финансово-промышленных составляющих корпорации-заказчика» [9, С. 122].

Необходимо отметить, что многие исследователи, такие, например, как Есенкова Т. Ф., Малахов Е. С., Корчагин Е. А., признают, что корпоративное образование в нашей стране является составной частью системы дополнительного образования, а также что корпоративное обучение необходимо рассматривать в рамках дополнительного профессионального образования (ДПО) [8, С. 41].

При этом авторы, изучающие современные тенденции развития ДПО, рассматривают корпоративное обучение как инновационную форму развития, а Р. А. Долженко, в свою очередь, рассматривает корпоративное образование как новый компонент дополнительного образования [17, С. 10].

Обобщая вышеизложенное, наиболее полное и отвечающее современному этапу определение представлено в учебнике «Корпоративная педагогика»: «Корпоративное образование представляет собой синтез процессов корпоративного обучения и корпоративного воспитания персонала, которые в своем ценностно-смысловом и содержательном единстве обеспечивают реализацию целей корпорации, профессионально-личностное развитие сотрудников. Следовательно, ведущими компонентами корпоративного профессионального образования являются корпоративное обучение и корпоративное воспитание» [12, С. 134].

Корпоративное профессиональное образование, является частью корпоративного университета, позволяет компании развивать необходимые компетенции и навыки сотрудников для успешного выполнения рабочих задач, помогает им повышать их квалификацию и конкурентоспособность на рынке труда. Рассмотрим подробнее понятие «корпоративный университет».

Корпоративный университет – учебное учреждение, созданное компанией для обучения сотрудников и улучшения их навыков, знаний и компетенций. Он предоставляет широкий спектр образовательных программ, от курсов повышения квалификации и обучения профессиональным навыкам до программ подготовки кадров и управленческого обучения.

По мнению Сосновой И.Ю. корпоративный университет - «это не просто отдел обучения и развития персонала - это место, где обучение ведется на основании стратегических целей всей организации» [24, С. 225].

Ряд авторов отталкиваются от определения, рассматривающего корпоративный университет как «систему внутрифирменного обучения, объединенную единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанную для всех уровней руководителей и специалистов» [19, С. 52].

Корпоративный университет может быть физическим учебным центром, структурным подразделением компании, может быть доступен через онлайн-платформы и образовательные курсы. Такие учреждения могут также предоставлять консультационные услуги и помогать компаниям определять потребности в обучении своих сотрудников.

Необходимо отметить, что корпоративный университет – это непрерывно функционирующая система, которая должна быть разработана в соответствии с стратегическими задачами компании. Главная цель системы – обеспечить гармоничную интеграцию развития и обучения сотрудников по различным направлениям.

Система корпоративного университета на западе – это структурное подразделение компании с четырьмя основными направлениями:

- первое (основное)– подготовка кадров всех уровней;
- второе – управление знаниями: систематическое закрепление опыта персонала и его распространение;
- третье – создание единого центра корпоративной культуры, «хранилища» ценностей компании;
- четвертое – центр инноваций [21, С. 10].

В российской практике основными направлениями корпоративного университета являются:

1. Обязательное обучение.
2. Адаптация и обучение молодых специалистов.
3. Повышение квалификации специалистов.
4. Подготовка руководителей, входящих в кадровый резерв.
5. Продажа образовательных услуг.
6. Самостоятельное обучение [2, С. 4].

Важно отметить, что корпоративный университет может быть назван иначе, например:

- «корпоративная академия» (P&G Leadership Academy, Daimler Corporate Academy, Академия Росатома);

- «корпоративный институт» (Allianz Management Institute);
- «центр развития лидерства» (Jack F. Welch Leadership Development Center, Boeing Leadership Center);
- «школа бизнеса» (Lufthansa School of Business, ING Business School — с 1998 года до переименования в ING Bank Academy в 2011 году) [27].

Сегодня в мире насчитывается более 4000 корпоративных университетов и каждый год их количество продолжает расти. В России активно действуют более 40 университетов (около 100 российских компаний заявили о наличии у них проекта «корпоративный университет») [26, С. 4].

Первые российские корпоративные университеты начали возникать с середины 1990-х годов, когда их начали создавать крупные российские компании, среди них «Газпром», АвтоВАЗ, «Вымпелком» и ряд других. На данный момент в России функционируют множество корпоративных как государственных организаций, так и ведущих российских компаний [28].

К ним относятся СберУниверситет, корпоративный университет ВТБ, академия развития «Ростелеком» и академия «Газпрома», университет «МТС», «Мегафона», «Билайна», «РЖД» и «М.Видео», корпоративный университет «X5 Retail Group», Учебный центр "Евросеть" и многие другие [6, С. 25].

На рисунке 1.2 представлена география расположения корпоративных университетов в нашей стране.



Рисунок 1.2 – География регистрации корпоративных университетов [6]

Необходимо отметить, что корпоративный университет решает множество задач и сложных вопросов, реализует достаточно широкий спектр видов деятельности в компании. Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ провела исследование, в котором выделила основные цели открытия корпоративного университета, изображенные на рисунке 1.3 [6, С. 15].

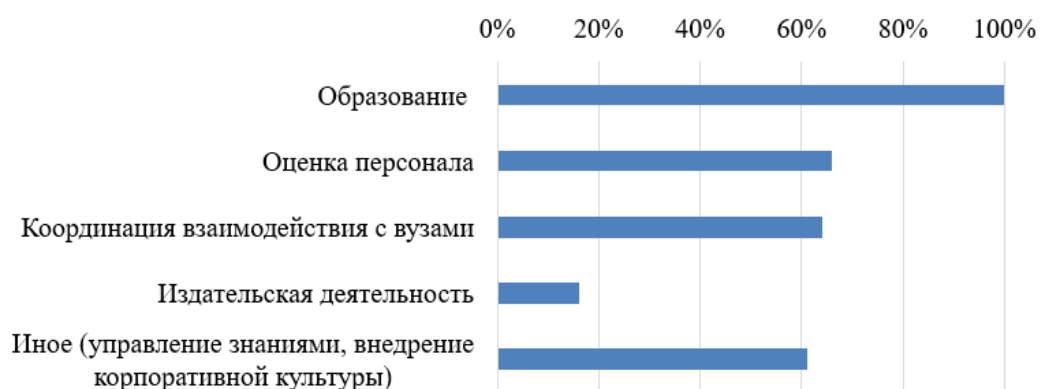


Рисунок 1.3 – Цели создания корпоративного университета [6]

Наиболее распространенными организационно-правовыми формами корпоративных университетов по данным исследования стали департамент, дочернее общество и иное (структурное подразделение, АНО ДПО) (рисунок 1.4) [6, С. 17].

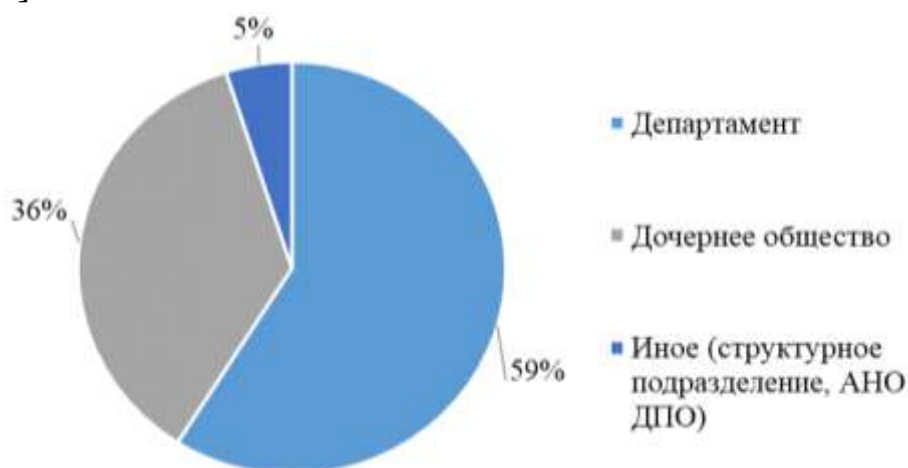


Рисунок 1.4 - Организационно-правовая форма корпоративного университета [6]

На рисунке 1.4 видно, что среди организационно-правовых форм преобладает такая, как департамент. Главным преимуществом такой структуры является специализация в определённой области деятельности, а именно в обучении.

Итак, создание корпоративного университета дает организации возможность стандартизировать профессиональные процессы обучения и определить приоритетные направления развития. Масштабы корпоративного университета могут варьироваться от небольшого отдела до целого организационного подразделения.

Кроме того, корпоративный университет даёт возможность предлагать корпоративное обучение не только сотрудникам, но и сторонним заинтересованным лицам, и гарантирует, что развитие обучающихся соответствует стратегии организации.

1.2 Этапы формирования корпоративного университета

Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [5, С.146].

Для того, чтобы достичь наилучших результатов от образовательных программ, подход к обучению должен быть подобран и адаптирован под конкретные потребности и цели организации, а также под профессиональный опыт и интересы сотрудников. Существует множество подходов к обучению сотрудников, которые могут использоваться в корпоративном образовании. Дмитриев М.Е. выделяет следующие подходы к обучению персонала:

1. Проблемно - ситуационный — подход к обучению, который используется в связи с возникшей проблемой, непредвиденной ситуацией. Например, неожиданно уволился сотрудник, единственный обладавший нужными навыками для работы с оборудованием, остальные кадры низкоквалифицированы, поэтому незапланированно отправили на повышение квалификации другого сотрудника. Данный метод используется в тех компаниях, которые заранее не заботятся о подготовке своих кадров.

2. **Тактический** – подход, который используется в связи с существенными изменениями в бизнесе. Подход ориентирован на решение текущих проблем для дальнейшего успешного функционирования организации, достаточно гибкий, так как позволяет сотрудникам быстро подстроиться под новые условия.

3. **Стратегический** – подход, который включает в себя разработку программ адаптации, развития и обучения персонала, оценку персонала, в соответствии с целями организации, на длительный период. Данный подход использую организации, для которых человеческий ресурс является важнейшей составляющей функционирования [16, С. 301].

Рассмотрим преимущества и недостатки каждого подхода в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Достоинства и недостатки подходов к обучению [16]

Подход	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Проблемно – ситуационный	Очевидны пробелы в знаниях и навыках сотрудников, поэтому четко ясна цель обучения (чему конкретно необходимо обучить сотрудника).	Ориентирован только на решение конкретной проблемы, нет ориентации на будущее, нет проработанной системы обучения и развития сотрудников.
Тактический	Быстрая реакция на изменения, спланированные мероприятия по обучению персонала, сотрудники обладают способностями, позволяющими быстро адаптироваться к новым условиям.	Ориентирован на краткосрочные и среднесрочные перспективы, сотрудники не обладают специфическими навыками для создания конкурентных преимуществ организации.
Стратегический	Интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами, человек – ядро организации, обладающий специфическими знаниями и навыками, ориентация на будущее.	Требует больших финансовых вложений в человеческий капитал организации, не всегда можно посчитать отдачу от инвестиций в обучение, а также срок окупаемости.

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что стратегический подход к обучению персонала является наиболее эффективным, так как он нацелен на долгосрочное развитие компании и человеческих ресурсов, а также позволяет сократить издержки на непредвиденные ситуации, возникающие как внутри организации, так и за её пределами.

Проблемно – ситуационный и тактические подходы менее эффективны и дают непродолжительный результат, однако они могут быть полезны для решения конкретных задач, которые возникают в организации в определенный момент.

Шаталова Н.И. выявляет два научных подхода к обучению персонала:

1. Системный подход: делает акцент на организационной и методологической сторонах процесса обучения персонала, обучение рассматривается как система, включающая в себя ряд сегментов, тесно взаимосвязанных и оказывающих влияние друг на друга.

2. Процессный подход: предполагает поэтапное содержание процесса обучения персонала (планирование, проведение, оценка эффективности), фиксирует внимание на результатах обучающей деятельности [15, С. 54].

Арсеньев Ю.Н. предлагает рассматривать такие научные подходы к организации, планированию и проведению обучения персонала как:

1. Эмпирический - предполагает построение обучения на основе уже имеющегося опыта, аналогичных разработках, в ситуациях, когда возможно применять типичные учебные программы для тех или иных специальностей.

2. Ситуационный - Обучение и развитие персонала проводится с учетом необходимости и имеющихся потребностей в обучении кадрового состава работников предприятия.

3. Информационный - лежит в основе обучения, когда предполагается такая форма как повышение квалификации. Данный подход используется к примеру, для обучения сотрудников работе на новом оборудовании.

4. Целевой - Процесс обучения и развития персонала направлен на достижение главной цели предприятия.

5. Системно-структурный подход выступает наиболее консервативным и комплексным, рассматривает обучение персонала как систему и ее составные элементы.

6. Моделирование как подход - наиболее современный и интересный, он основано на разработке модели обучения персонала, включающей такие составные части как: методики, формы, принципы, теории [3, С. 149].

Все вышеперечисленные подходы к построению системы обучения персонала взаимосвязаны между собой, имеют в своей основе похожие принципы, приемы и методы обучения.

Среди всех методов системный подход является универсальным, т.к. его можно применять ко всем видам профессионального обучения и развития персонала.

Джеральд Коул дает следующее определение: «Системный подход к обучению и развитию включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После этого проводится само обучение, за которым следует оценка результатов» [25, С. 252].

На основании вышесказанного для организации процесса обучения возможно применять модель систематического профессионального обучения, представленную на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Модель систематического профессионального обучения [5]

В соответствии с приведенной схемой систематического обучения можно прийти к выводу, что, если личность, т.е. конкретный сотрудник не может на должном уровне выполнить задачу, ему необходимо пройти обучение и усовершенствовать свои навыки и знания.

Иная схема организации процесса обучения приведена на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 - Процесс профессионального обучения [5]

Из представленных схем видно, что обучение представляет собой циклический процесс. Важной задачей службы управления персоналом является обеспечение эффективности и непрерывности данного процесса. Для этого необходимо уделять внимание каждому элементу обучения, поскольку, даже один недостаточно проработанный элемент может ухудшить эффективность обучения в целом.

Обобщая все вышеизложенные подходы можно сказать, что успешное корпоративное обучение должно быть систематическим, целенаправленным и ориентированным на долгосрочную перспективу. Создание корпоративного университета предполагает проведение комплексной работы, включающей множество этапов, а успешное проведение процесса корпоративного обучения зависит от тщательной подготовки организации и последовательного выполнения всех этапов.

Рассмотрим более подробно особенности каждого из этапов построения корпоративного университета: (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Этапы создания корпоративного университета [4]

1. Аудит потребностей бизнеса

На данном этапе нужно провести анализ потребностей в обучении, а также определить цели корпоративного обучения. Это вызвано необходимостью достижения общих производственных целей и задач, а также проводимой политикой организации в планировании управления кадрами. Результатом данного этапа является определение приоритетных направлений корпоративного университета, будущих объемов обучения.

2. Оценка потребностей персонала

Этап анализа потребностей в обучении сотрудников включает оценку текущей ситуации в работе отделов и подразделений (включая критические ситуации). Это позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы.

При этом, рекомендуется учитывать мнение и видение самих сотрудников по вопросу предполагаемого обучения и развития их карьеры. Руководство должно быть заинтересовано во вложениях в человеческий капитал, ведь он является таким же инвестиционным проектом, наряду с другими проектами.

3. Распределение ресурсов

Для успешной реализации процесса обучения необходимо иметь в наличии достаточное количество ресурсов (кадры, финансы, материальные и технические ресурсы). Одним из важнейших аспектов является обеспечение финансовыми ресурсами, т.е. компании необходимо заранее составить бюджет, который они готовы потратить на создание корпоративного университета, обучение и развития персонала.

Немаловажным ресурсом также является время, которое необходимо для проведения обучения. Ответственность за управление процессом обучения на всех его этапах, от подготовки работников и контроля процесса обучения до проверки результатов, и его эффективности ложится на руководителя службы управления персоналом.

Поэтому важно заранее планировать проведение мероприятий по обучению персонала с целью продуктивного использования рабочего времени, составляя рабочее расписание с указанием временной составляющей процесса обучения.

4. Составление учебной программы

Суть данного этапа заключается в создании концепции корпоративного обучения, определении содержания, форм и методов обучения, выбора образовательных программ.

Кроме того, происходит выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, профессиональных тренеров, наставников, коучей, HR-специалистов и других, а также закрепления за ними ответственности за составление программ. Общее руководство процессом обучения возложено на руководителя направления по персоналу.

Также необходимо проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения различных категорий персонала и в заключении происходит формирование учебных групп

5. Проведение корпоративного обучения

Реализация корпоративного обучения может осуществляться различными способами, такими как тренинги, семинары, вебинары, лекции, онлайн-курсы и другие формы обучения, которые подходят для конкретных целей и задач компании. При этом нужно учитывать, что обучение может быть проведено как внутри компании, так и на внешних платформах, и в учебных центрах.

Также важно оценивать происходящие процессы, интегрировать в процесс обучения сбор обратной связи, а главное мотивировать всех участников процесса корпоративного обучения. Сотрудники должны быть заинтересованы, видеть обучение как возможность для личного и профессионального роста.

6. Оценка эффективности процесса обучения

На заключительном этапе проводится оценка конкретных результатов, которых достигла компания благодаря реализации корпоративных программ обучения. Для оценки могут использоваться различные методы, такие как опросы участников, тестирование знаний, отзывы и анализ результатов работы сотрудников после обучения.

Таким образом, создание корпоративного университета – сложная задача, многоплановый процесс, в котором каждый этап требует внимательного планирования, достаточного количества ресурсов и внутренней координации для успешного формирования и развития корпоративного университета.

Необходимо отметить, что процесс формирования корпоративного университета занимает длительный промежуток времени, поэтому для полного запуска эффективной работы может потребоваться несколько лет.

1.3 Актуальные технологии корпоративного обучения и развития персонала

Корпоративное обучение и развитие персонала для современной организации является одним из ключевых инструментов повышения эффективности работы, а также становится конкурентным преимуществом в борьбе за квалифицированный персонал.

При этом важно понимать, что сегодня корпоративное обучение – это интегрированное, комплексное понятие, которое намного шире, чем внутрифирменное образование и повышение квалификации. В настоящее время корпоративное обучение нацелено не только на развитие необходимых сотруднику компетенций для реализации стратегических и оперативных задач организации, но и на развитие человеческого капитала [20, С. 137].

Корпоративное обучение имеет ряд преимуществ:

- сфокусированность на решении конкретных задач;
- гибкость программ обучения;
- экономичность;
- оперативность;
- возможность разработки индивидуальных кейсов с учетом потребностей сотрудников;
- быстрая оценка эффективности обучения [13, С. 44].

Важно отметить, что корпоративное обучение предполагает включенность в этот процесс всех менеджеров компании, наличие долгосрочной программы обучения, согласованной со стратегией развития компании.

Для успешной реализации программы обучения важно тщательно выбрать технологии обучения персонала. Технологии обучения персонала – это методы и инструменты, которые используются для организации эффективного процесса обучения и при которых достигается основная цель обучения, а именно овладение требуемыми знаниями, умениями и навыками.

Сегодня существует широкий спектр различных методов обучения, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки, однако их можно классифицировать на три большие группы (рисунок 1.8)



Рисунок 1.8 - Классификация методов обучения [22]

К традиционным методам обучения принято относить лекции, семинары, видео-обучение и другие методы, которые наиболее часто применяются при передаче и закреплении новых знаний.

Методы активного обучения уделяют большое внимание практической обработке передаваемых знаний, навыков и умений. К ним относят тренинги, деловые и ролевые игры, разбор практических ситуаций и баскет-метод.

Методами профессионального обучения принято считать методы обучения на рабочем месте. Эта группа методов применяется для овладения нужными компетенциями и ознакомления сотрудников с тем, как использовать уже имеющееся оборудование либо инструменты непосредственно в ходе выполнения профессиональной деятельности. К таким методам относят производственный инструктаж, наставничество, стажировка, кадровая ротация и др. [22, С. 136].

Также существует и другая классификация, которая разделяет методы корпоративного обучения на:

- методы с отрывом от производства (вне рабочего места);
- без отрыва от производства (на рабочем месте) [14, С. 18].

Рассмотрим основные формы обучения персонала согласно данной классификации (рисунок 1.9)



Рисунок 1.9 - Методы корпоративного обучения [14]

Обучение на рабочем месте является самой простой формой обучения персонала. Оно используется для сотрудников, которые изучают работу, непосредственно выполняя ее. Эта форма обучения направлена на развитие определенных навыков и происходит в реальной производственной среде с использованием возможностей предприятия.

Обучение персонала вне рабочего места может казаться более эффективным, однако оно связано с большими финансовыми затратами и отвлекает сотрудника от основной работы. Обучение происходит в непривычной среде, с отрывом от рутинных обязанностей, что может оказать как положительное, так и отрицательное влияние.

Несмотря на то, что все вышеперечисленные методы являются стандартными, устоявшимися, они по-прежнему активно применяются, имеют важное значение в процессе обучения персонала и могут быть эффективны в различных ситуациях.

Они обладают неоспоримыми преимуществами такими как доступность, структурированность, адаптивность, а также возможность применения обучения в группах и активного взаимодействия участников в реальном времени.

Однако растущая конкуренция, постоянно меняющиеся требования рынка и быстро развивающиеся технологии требуют уделять больше внимания обучению и развитию своих сотрудников, учитывать актуальные тенденции и инновации, повышать качество процесса обучения путем внедрения современных технологий обучения и развития персонала.

Рассмотрим актуальные на сегодняшний день технологии обучения персонала:

1. Геймификация в обучении персонала

Один из самых популярных на сегодняшний день подходов, который подразумевает использование игровых механизмов и элементов и используется для создания интерактивного и привлекательного процесса обучения и мотивации персонала к выполнению задач. Он позволяет увеличивать степень вовлеченности участников процесса обучения и способствует более легкому и быстрому запоминанию информации.

2. Мобильное обучение

Процесс обучения осуществляется при помощи мобильных устройств (смартфонов, гаджетов) в рамках приложения или корпоративной CRM-системы. Данное обучение сегодня доступно для всех. Оно позволяет получать знания в любом месте и в любое время, эффективно для проведения на удаленных объектах.

3. Цифровой контент

Данная технология представляет собой информационный материал, который создается и распространяется в формате текста, изображения, аудио и видеофайлов, электронных книг. Цифровой контент упрощает доступ к необходимой информации, а также является мало затратным, интерактивным и гибким к изменениям и обновлениям.

4. Модульное обучение

При этом подходе содержание обучения разбивается на небольшие блоки, самостоятельные модули продолжительность которых составляет примерно от 1 до 20 минут. Преимуществами модульного обучения являются самостоятельность изучения, повторение и консолидация, а также быстрая оценка результатов

5. Технологии дополненной и виртуальной реальности

Технологии VR и AR дают возможность создавать уникальные образовательные среды, в которые можно погрузиться, пройти интерактивные сценарии и тесты, отработать навыки. Такие технологии повышают эффективность обучения, заинтересовывают сотрудников, могут быть использованы в любых отраслях и областях знаний.

6. Менторинг

Процесс, в рамках которого квалифицированный сотрудник оказывает помощь и поддержку новичку. Отличие менторинга от наставничества заключается в том, что в менторинге преобладает неформальное общение, оно проводится не всегда в рамках одного подразделения.

Менторинг является эффективным, экономичным подходом к обучению, так как ментор может развивать не только профессиональные, но и лидерские качества, способствовать развитию карьеры, устанавливать доверительные отношения с подопечным, а, значит, способствовать укреплению связей в коллективе.

7. Shadowing («бытие тенью»)

Технология обучения, при которой новый сотрудник наблюдает за работой более опытного коллеги, он буквально становится свидетелем «одного дня из жизни специалиста», получает представление о выбранной должности и о том, какие знания и навыки ему необходимы. Преимущества такого метода: сотрудник быстрее адаптируется в новой среде, снижается вероятность найма немотивированных кадров, организация улучшает свой имидж, демонстрируя активную позицию в вопросе развития персонала.

8. Secondment («командирование»)

Процесс, когда сотрудник временно переводится из одного отдела, подразделения компании в другой, чтобы приобрести новый опыт и знания. Процесс может быть частью обучения и развития сотрудников. Обмен может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). При этой технологии сотрудники активно получают новые знания, развиваются профессиональные навыки, улучшается мотивация персонала, происходит культурный обмен между сотрудниками, создание сетей и контактов (в рамках перевода из одной компании в другую),

9. Buddying («партнер»)

Технология buddying основана на работе в паре начинающего сотрудника с опытным коллегой для обмена знаниями и опытом, а также предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи, и поддержке при выполнении целей и задач.

Buddying помогает сократить время обучения, ускорить процесс адаптации новых сотрудников, получить глубокое понимание рабочих процессов, помочь развитию коммуникационных навыков.

На практике в российских компаниях предпочитают использовать традиционные методы обучения персонала на рабочем месте. Shadowing, budding, secondment – данные методы имеют низкий процент использования, так как руководители опасаются перемен, возможных сопротивлений со стороны сотрудников. Из вышеперечисленных методов нельзя выбрать лучший, ведь технология обучения определяется в зависимости от ситуации и конкретного сотрудника, а также специфики компании.

Таким образом, нельзя отрицать, что современные технологии являются важным фактором успеха, помогают компаниям обеспечить всестороннее развитие и обучение своих сотрудников из любой точки мира и в любое время, сохранение и передачу навыков и опыта, а также возможность персонализации знаний, увеличения скорости и качества обратной связи, достижения эффективной работы в целом.

2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «УК «РУСМОЛКО»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «УК «Русмолко»

ООО «Управляющая компания «Русмолко» - это дочерняя компания Olam International (Сингапур). Агропромышленная компания является одним из лидеров молочной отрасли страны и самым крупным производителем молока в Пензенской области. Генеральный директор ООО «УК «Русмолко» - Суманта Кумар Де.

Компания зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью по юридическому адресу: Пензенская область, город Пенза, улица Свердлова, 2и.

История «Русской молочной компании» началась в 2007 году с восстановления и реконструкции старых молочных ферм, находившихся на приобретенных компанией сельскохозяйственных землях. Приоритетом для компании стало строительство современных животноводческих комплексов, способных конкурировать с лучшими мировыми молочными фермами.

ООО «Русская молочная компания» было учреждено Решением участников 05.12.2008 года и в настоящее время действует в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью", Уставом, а также - иными нормативными актами Российской Федерации [2, С. 2].

30 января 2012 г. Olam International, один из мировых лидеров сельхозпроизводства и ООО «Русская молочная компания», объявили о начале стратегического партнерства с целью развития молочного животноводства и растениеводства в Пензенской области, в ходе которого Olam вложила \$75 млн в «Русмолко» и стала владельцем 75% компании. Затем в 2019 году основатель «Русмолко» Наум Бабаев продал оставшиеся 25% компании Olam International [29, 30].

На данный момент уставный капитал ООО «Управляющая компания «Русмолко» составляет 10000 руб. Компания использует налоговый режим: общая система налогообложения (ОСН). Площадь земель в управлении – 152 тыс. га, поголовье КРС свыше 33 тыс. высокопродуктивных коров Голштинской породы.

Миссия компании: «Мы реализуем масштабные проекты в молочном животноводстве и растениеводстве в России». Главная цель – обеспечить потребителя качественным молоком и сельскохозяйственной продукцией.

Принципы, которым следует ООО «УК «Русмолко»:

- Предпринимательский дух: «смелость мечтать».
- Больше амбиций: «стремление делать больше».
- Ответственность за результат: «несгибаемая преданность всему, что мы делаем».
- Взаимоуважение и командная работа: «относимся к другим так, как хотим, чтобы относились к нам».
- Честность и порядочность: «мы верим в то, что говорим и делаем».
- Внимание к клиенту и поставщику: «наши взаимоотношения – залог нашей успешности» [31].

Специализация деятельности предприятия (по коду ОКВЭД 70.10.2) - Деятельность по управлению холдинг-компаниями. Дополнительные виды деятельности предприятия:

- выращивание однолетних культур;
- выращивание многолетних культур;
- животноводство;
- смешанное сельское хозяйство и др.

В рамках долгосрочной инвестиционной стратегии компания параллельно развивает три направления деятельности:

- молочное животноводство – основное направление деятельности «Русмолко», которое демонстрирует положительную динамику развития с первого года работы [31].

За 12 месяцев 2022 года валовый надой молока составил 147 000 тонн. Надой на одну корову составил более 11 500 литров, а на конец 2022 года общее поголовье КРС на трех молочных комплексах компании насчитывало более 33 000 голов.

- растениеводство - данное направление тесно связано с развитием проектов в молочном животноводстве. На протяжении всего периода деятельности компания полностью обеспечивает растущее поголовье кормами собственного производства.

Сегодня под управлением «Русмолко» находится 152 000 га земли, на которых с применением передовых технологий выращиваются зерновые, зернобобовые, кормовые и технические культуры.

- семеноводство – направление возникло в компании в 2017 году и сегодня является одним из трех полноценных направлений бизнеса компании. Компания вложила в его развитие 300 млн рублей [31].

С момента образования направления «Русмолко» демонстрирует планомерную динамику развития сегмента семеноводства в среднем на 20% в год. В 2022 году компания произвела 14 000 тонн семенного материала.

В настоящее время компания имеет 7 предприятий, расположенных в Пензенской области, такие как: (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1 – География компании [31]

- ООО «РАО «Троицкое»;
- ООО «РАО «Наровчатское»;
- ООО «РАО «Кондольское»;
- ОАО «Мочалейское»;
- ООО «Пригородное»;
- ООО «Агрокомплекс»;
- ООО «Мегаферма»;
- ООО «Пачелмское хозяйство»: (Обособленное подразделение «Сердобское», МТК на 4600 стойло мест в с. Аршиновка)

В ООО «УК «Русмолко» выстроен полный технологический цикл, включающий производство молока, заготовку кормов, семеноводство, выращивание и хранение сельскохозяйственных культур.

Рассматриваемое предприятие оснащено различного вида оборудованием для производства и другими механизмами и инструментами, имеет собственный парк сельскохозяйственной техники, ежегодно пополняя его лучшими образцами зарубежных и российских моделей.

«Русмолко» - один из крупнейших работодателей Пензенской области, на предприятиях компании работает более 1 600 человек. Компания ежегодно создает новые рабочие места с комфортными условиями труда и достойной заработной платой.

Также «Русмолко» предоставляет своим сотрудникам льготное питание, корпоративный транспорт, спецодежду, организует санаторно-курортное лечение. Регулярно проводятся корпоративные объединяющие мероприятия не только для сотрудников, но и их детей.

В компании на постоянной основе действуют программы по обучению сотрудников с целью повышения их компетенций и подготовки к будущим вызовам быстро меняющейся бизнес-среды.

Важное направление работы «Русмолко» – работа со студентами вузов России с целью приглашения молодых специалистов на предприятия холдинга.

Компания уделяет большое внимание формированию кадрового резерва из выпускников сельскохозяйственных вузов, предоставляет молодым специалистам возможность развития в крупной компании.

Компания ежегодно организует производственную практику для студентов, выплачивает практикантам именные стипендии. В 2022 году практику в «Русмолко» прошли 73 человека, 9 из которых были отмечены именными стипендиями, приглашены на работу в компанию [31].

«Русмолко» поддерживает благоприятные партнерские отношения с ведущими российскими и зарубежными предприятиями. Среди поставщиков и подрядчиков «Русмолко» – крупные международные корпорации, продукция которых давно зарекомендовала себя на международном рынке. Сотрудничество с надежными партнерами – один из важнейших факторов успеха «Русмолко». Партнерами «Русмолко» являются:

- АО «Россельхозбанк»;
- Минсельхоз Пензенской области;
- Компания Bauer;
- Boumatic;
- «Вимм-Билль-Данн»;
- ООО «Ирбис»;
- ООО «ХОХЛАНД РУССЛАНД»;
- Группа компаний «Дамате»;
- «ФУДЛЭНД»;
- «WestfaliaSurge»;
- Компания «ДоксВижн»;
- ООО «ХУНЛАНД-ЕВРАЗИЯ»;
- ООО ТКФ «Корпас» [31].

Таким образом, ООО «УК «Русмолко» - перспективная компания, которая нацелена на многолетнюю работу в регионе. Она реализует новейшие подходы в сельском хозяйстве и ежегодно достигает стабильно высоких результатов.

2.2 Организационная структура и система управления предприятием

Правильно выбранная и грамотно построенная организационная структура является ключевым фактором для эффективной работы организации и ее адаптации к изменяющимся условиям рынка.

В широком смысле понятие «структура» означает упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающую их функционирование и развитие как единого целого.

Применительно к социальным организациям, структура представляет собой внутреннее строение организации (основные подразделения, сотрудники, а также сформировавшиеся между ними в процессе организационной деятельности отношения). Отношения между ними осуществляются благодаря установлению устойчивых связей, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные [11, С. 118].

Горизонтальные связи носят характер согласования и выражают отношения между равными по положению в иерархии компонентами организации. Вертикальные связи - это связи подчинения, они соединяют иерархические уровни и служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации [11, С. 120].

На сегодняшний день в ООО «Управляющая компания «Русмолко» присутствует линейно-функциональная организационная структура. Она представляет собой синтез линейной и функциональной структур, при этом линейные звенья управляют и принимают решения, а функциональные - консультируют и помогают в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений.

В основе данной структуры находятся линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, сырье и материалы [16, С. 124].

В ООО «УК «Русмолко» все процессы управления обеспечивают единство действий и целенаправленность работы коллективов основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия.

Концепция построения ООО «УК «Русмолко» базируется на установленной иерархии, жестком разграничении функций, а также четко определенных правах и обязанностях всех сотрудников

Схематичное изображение организационной структуры ООО «УК «Русмолко» представлено в Приложении А.

Как видно из структуры ООО «УК «Русмолко» имеет обширный штат управленцев, которые руководят основными подразделениями и отделами компании. Общее руководство деятельностью ООО «УК «Русмолко» осуществляет генеральный директор Суманта Кумар Де, который действует в соответствии с Уставом организации.

Генеральный директор распоряжается средствами организации в пределах предоставленных ему прав, издает приказы и указания, а также определяет стратегическое планирование и руководит операционной деятельностью компании «Русмолко».

В прямом подчинении генерального директора компании находятся:

- начальник отдела по работе с иностранными специалистами;
- 1-ый заместитель генерального директора;
- вице-президент;
- заместитель генерального директора;
- заместитель генерального директора по животноводству
- заместитель генерального директора растениеводству;
- заместитель генерального директора по общим вопросам;
- руководитель службы управления персоналом;

Рассматривая структуру компании подробнее нужно отметить, что первый заместитель генерального директора руководит коммерческим отделом, а также СЭК (службой экономического контроля), а вице-президент управляет службой технического развития.

В подчинении у заместителя генерального директора находится отдел финансового контроля и отчетности, а также финансовый отдел, в свою очередь у заместителя генерального директора по общим вопросам – отдел охраны труда и пожарной безопасности, а также юридический отдел.

Заместители генерального директора по животноводству и растениеводству имеют в подчинении аналогичные службы, такие как инженерная и производственная, также руководитель службы персонала управляет кадрами организации.

Важно подчеркнуть, что руководители СЭК имеют в подчинении множество хозяйств, расположенных в Пензенской области. В свою очередь каждое из них обладает определенной организационно-правовой формой и структурой, в которой отражено распределение обязанностей и ответственности между линейными руководителями и исполнителями. Самое большое подразделение компании располагается в Сердобском районе, оно представляет собой животноводческий комплекс, численностью 500 человек.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что организационная структура является одним из важнейших элементов системы управления предприятием, благодаря которой возможно определить степень взаимодействия и формат связей между подразделениями.

Однако в системе управления предприятием важно учитывать и другие существенные компоненты, которые оказывают влияние на принятие и реализацию решений, а также контролировать процессы, обеспечивающие эффективное функционирование организации.

Рассматривая систему управления компанией ООО «УК «Русмолко» необходимо отметить, что компания действует в соответствии с Уставом №14/08/06, принятым от 06.08.2014 г. (Приложение Б). В нем указаны основные положения о деятельности компании, цель ее создания, юридический адрес, величина уставного капитала, права и обязанности участников ООО, порядок распределения прибыли между ними, процедура выхода из ООО и другое.

Также деятельность компании регулируют Правила внутреннего трудового распорядка, принятые Решением №2021/11/26 от 26.11.2021 г. (Приложение В), в которых изложены порядок приема и увольнения работника, основные права, обязанности и ответственность работников и работодателя, режим рабочего времени, отдыха, меры поощрения, взыскания и ответственности за нарушение трудовой дисциплины и иное.

Поскольку компания является крупной, она заключает масштабные сделки, в связи с чем уделяет особое внимание процессам управленческого учета и финансовой отчетности. Для того, чтобы контролировать данные операции, ООО «УК «Русмолко» использует электронный документооборот на базе системы 1С «BitFinance», который значительно упрощает и ускоряет передачу информации, обмен документами и расчеты с контрагентами.

При этом сделки и иные заявки, регистрируемые в «BitFinance», должны пройти множество этапов согласования, прежде чем они будут реализованы. Стандартный план для создания заявки включает такие этапы:

1. Создание в «BitFinance» соответствующей заявки по нужной тематике, выбор типа операции, обозначение способа оплаты.
2. Выбор даты платежа, суммы, статьи расхода.
3. Обозначение организации, банковского счета, контрагентов.
4. Назначение определенных лиц для согласования заявки.
5. Составление необходимых документов и ожидание обратной связи.
6. Утверждение или опровержение заявки.
7. Отправка счета на оплату контрагенту,
8. Ожидание обратной связи от контрагента.
9. Согласование счета с контрагентом и его запуск.
10. Совершение сделки.

Если сделка требует больших финансовых вложений (от 500 тысяч рублей) собирается ценовой совет, который анализирует все преимущества и недостатки, проводит открытое голосование, а затем делается коллегиальный вывод о том или ином предложении и его реализации.

Так как в компании отсутствует корпоративный портал или CRM-система, коммуникация в отделах и между ними осуществляется при помощи рабочих чатов на платформе Whats'app.

Анализ системы управления компанией также подразумевает глубокое изучение структурных подразделений организации. Для исследования процессов обучения и развития персонала необходимо подробнее рассмотреть работу службы управления персоналом, а также ознакомиться с структурой данного отдела.

Служба управления персоналом ООО «УК «Русмолко» представляет собой самостоятельное структурное подразделение, предназначенное для управления персоналом организации в рамках избранной кадровой политики.

В штате службы управления персоналом работают 5 человек. Схематично структура представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Структура Службы управления персоналом
ООО «УК «Русмолко» [Составлено автором на основании кадровой
документации ООО «УК «Русмолко»]

Основными целями службы управления персоналом ООО УК «Русмолко» является управление текущими трудовыми отношениями, а также документальное оформление трудовых отношений.

Помимо этого, в задачи данного отдела входит привлечение и удержание высококвалифицированных кадров путем нематериальной мотивации, а также материального поощрения сотрудников за добросовестную работу и достижение ими высоких результатов трудовой деятельности. Для этого в ООО «УК «Русмолко» введено Положение о награждении, утвержденное 20.02.2021 г., которое предусматривает порядок и условия награждения сотрудников. (Приложение Г)

Служба управления персоналом также способствует созданию возможностей для обучения и развития персонала. Реализация данной задачи способствует продуктивной работе сотрудников, повышению их заинтересованности и эффективности.

Таким образом, слаженная система управления предприятием обеспечивает эффективное и гармоничное взаимодействие всех функциональных областей и подразделений организации. Она включает в себя четкую организационную структуру, оптимизированные бизнес-процессы, управление ресурсами и кадрами предприятия, системы контроля и обратной связи, способствует достижению стратегических целей и решению ключевых задач компании.

2.3 Анализ технологий обучения и развития персонала в ООО «УК «Русмолко»

Обучение и развитие персонала является важным фактором успешного функционирования и роста организации, формирования ее конкурентоспособности.

При этом эффективное развитие персонала зависит не только от объема и качества получаемой информации, но и от грамотного выбора применяемых технологий и методик обучения. Знания, получаемые сотрудниками, вне зависимости от их ценности, не будут усваиваться должным образом при некачественном подходе к обучению.

Очевидно, что для развития персонала лучше использовать несколько технологий обучения, ведь применение различных обучающих методов поможет компании разнообразить образовательный процесс, улучшить вовлеченность его участников, а также гарантирует лучшее усвоение материала и адаптацию к разным стилям обучения сотрудников.

В ООО «УК «Русмолко» развитие персонала осуществляется путем внутрифирменного обучения по следующим направлениям:

- первичное обучение;
- повышение квалификации;
- переподготовка.

В процессе обучения и развития персонала по данным направлениям компания применяет различные методы и технологии обучения такие как: лекции, тренинги, презентации, деловые игры, наставничество, тестирование, дискуссии, вебинары, производственный инструктаж и другое.

Рассмотрим подробнее направления обучения персонала и технологии, которые применяет компания для его развития. Первичное обучение проводится для новых сотрудников компании с целью ознакомления их с деятельностью организации, овладения необходимыми знаниями и навыками для осуществления профессиональной деятельности.

При первичном обучении ООО «УК «Русмолко» чаще всего используют технологию наставничества, наиболее активно ее применяют на летней практике/стажировке студентов. (Приложение Д).

Важно отметить, что порядок организации и проведения работ по наставничеству в ООО «УК «Русмолко» официально закреплён в Положении о наставничестве, утвержденном 14.09.22 г. В нем также указаны права и обязанности наставника и закреплённого за ним студента, цели, задачи и направления работы, ответственность и др. (Приложение Е).

Во время прохождения практики каждому студенту дается наставник из числа опытных сотрудников и менеджеров по производственному обучению, которые назначаются приказом руководителя хозяйства.

Так, в первый день в хозяйствах новичков встречает инспектор по кадрам и знакомит с персональным наставником практиканта. Далее студенту показывают ему рабочее место, озвучивают план работ на время прохождения практики и его обязанности. Специалист по охране труда проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда, показывает протоколы, которые внедрены и действуют в хозяйствах компании [31].

Менеджер по производственному обучению помогает студенту изучить производство, особенности технологии, и рассказывает, как применить знания, полученные в вузе на практике.

Студенты работают полный рабочий день под руководством наставников и выполняют все задания и поручения руководителей. Труд практикантов оплачивается. По окончании практики студенты могут остаться на летний период и поработать наравне со специалистами, получить заработную плату. Компания предоставляет такую возможность лучшим практикантам. Кроме того, по итогам прохождения производственной практики каждый год компания вручает именные стипендиаты «Русмолко».

Обобщая вышеизложенное, наставник не просто сопровождает практиканта, но и помогает ему в освоении профессии, в изучении технологических процессов, совершенствовании профессиональных навыков.

Повышение квалификации направлено на совершенствование профессиональных знаний и умений сотрудников, увеличения их трудовой мотивации. Оно проводится как для офисного персонала, включая топ-руководителей, линейных руководителей и специалистов, так и производственного персонала компании.

Для офисного персонала ООО «УК «Русмолко» используют такие технологии обучения, как лекции, дискуссии, презентации. Большое внимание уделяется тренингам, целью которых является повышение управленческих компетенций и коммуникативных навыков, а также проведение деловых игр, которые позволяют усилить включенность персонала, способствуют развитию творческого мышления.

Так как на производстве занято подавляющее большинство сотрудников для них чаще проводится обучение в целях углубления и расширения знаний, обновления профессиональных навыков.

При анализе процессов обучения сотрудников в ООО «УК «Русмолко» необходимо опираться на Положение об обучении и оценке производственного персонала, утвержденное 02.07.2015 г. (Приложение Е).

В нем отражены такие разделы как общие положения, в которых указаны цель и политика компания в области обучения, виды обучения, планирование и организация обучения, индивидуальное обучение, оценка эффективности обучения и ответственность.

Обучение производственного персонала осуществляется при помощи таких методов обучения как производственный инструктаж, лекции и тестирование.

Наиболее продуктивным методом обучения является наставничество, при помощи которого новый сотрудник получает профессиональные знания, перенимает опыт своего наставника, быстрее включается в работу, а также усваивает корпоративные нормы.

Также при покупке нового оборудования в хозяйства компании поставщики данного оборудования проводят обучение для производственного персонала ООО «УК «Русмолко». Такое обучение проводится бесплатно в рамках взаимовыгодного сотрудничества с целью формирования у рабочих навыков, необходимых для эксплуатации оборудования и обеспечения его бесперебойной работы.

В ООО «УК «Русмолко» большое внимание уделяют переподготовке кадров, которая включает обучение в связи с перепрофилированием, а также овладение второй профессией. Такое обучение организуется каждый год в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организации народного хозяйства с отрывом от производства, его срок может составлять от одного до трех месяцев в различных учебных центрах и ведущих вузах страны.

Ознакомившись с основными технологиями развития персонала, которые применяет ООО «УК «Русмолко», необходимо провести исследование среди сотрудников организации, чтобы оценить их уровень удовлетворенности существующей системы обучения, выявить основные потребности и пожелания относительно направлений и технологий обучения.

В результате исследования, с целью изучения системы обучения и развития персонала в ООО «УК «Русмолко» были проведены опрос и интервью с руководителем службы управления персоналом (Приложение 8).

Опрос сотрудников проводился с помощью анкеты, состоящей из 7 разделов, таких как:

1. Введение
2. Оценка содержания обучения
3. Оценка эффективности обучения
4. Оценка работниками потребности в дальнейшем обучении
5. Оценка наличия в организации корпоративного университета
6. Оценка влияния обучения на профессиональное развитие персонала
7. Заключение

Анкета состояла из открытых и закрытых вопросов, вопросов с градацией и матричных вопросов. В ходе исследования было опрошено 65 респондентов. (Приложение Ж).

Анализ результатов анкетирования показал, что преимущественно в компании работают сотрудники старше 26 лет, имеющие высшее образование и стаж работы в компании от 4 до 5 лет. Необходимо отметить, что опрос проходили различные подразделения компании, такие как юридический, финансовый, коммерческий отдел, IT-отдел и другие.

В результате проведенного опроса было выявлено, что сотрудники компании в целом удовлетворены процессом обучения (79%). На вопрос «Укажите желаемые способы обучения по интересующим Вас темам?» респонденты указали эффективные для них технологии обучения: (рисунок 2.3).

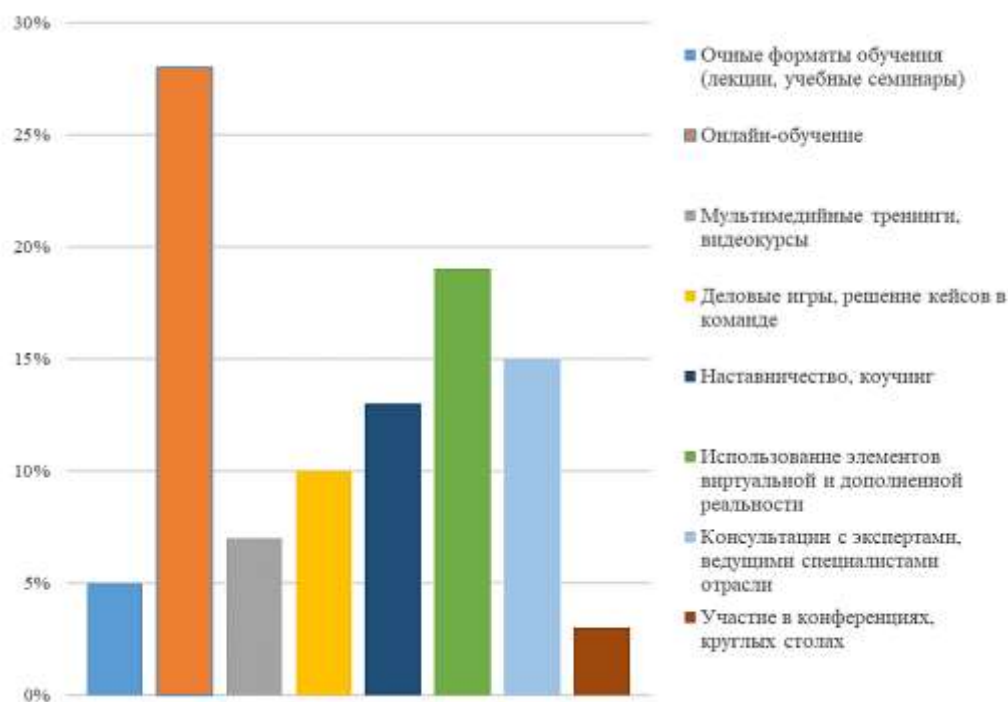


Рисунок 2.3 – Предпочитаемые способы обучения

По данным опроса (рисунок 2.4) больше половины (67%) опрошенных респондентов отмечают, что постоянное повышение квалификации имеет важное значение для достижения успеха и профессионального роста, четверть опрошенных признают важность повышения квалификации, но не считают его абсолютно необходимым и лишь 8% считают, что непрерывное повышение квалификации не влияет на их профессиональный успех и достижения.



Рисунок 2.4 – Необходимость постоянного повышения уровня квалификации

По результатам опроса были выявлены наиболее интересные направления обучения для сотрудников ООО «УК «Русмолко», такие как управление изменениями, развитие soft-skills, а также информационные технологии (рисунок 2.5).

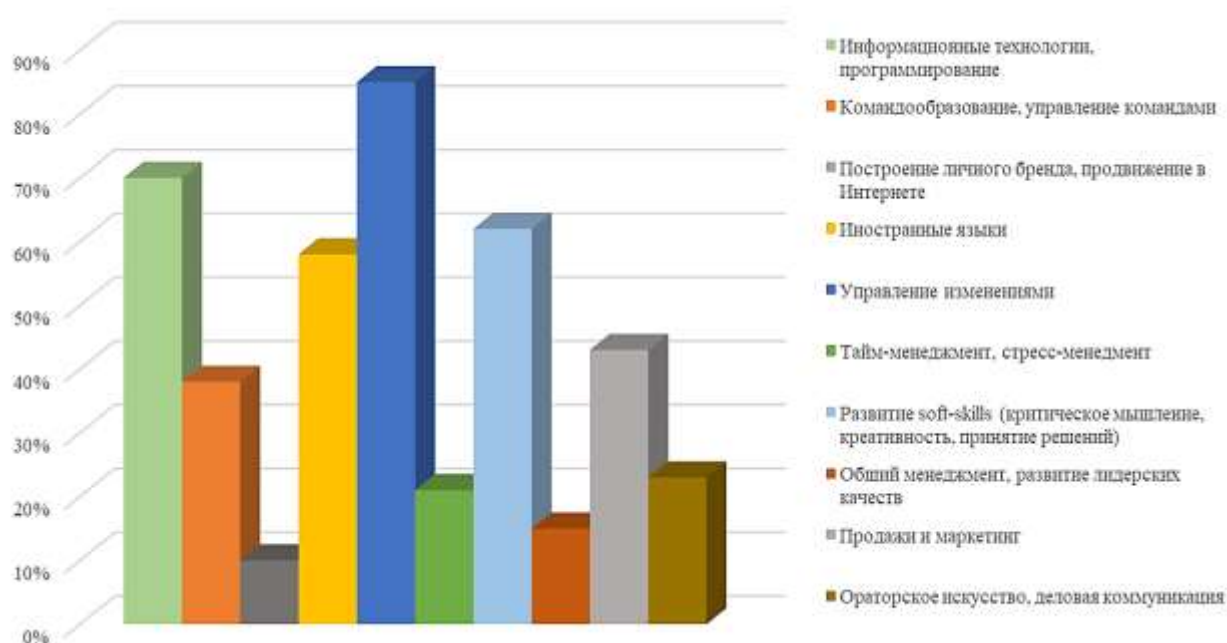


Рисунок 2.5 – Приоритетные направления обучения сотрудников в корпоративном университете

Респондентам также был задан вопрос: «Какое место проведения обучения вы считаете наиболее продуктивным?». Ответы отражены на рисунке 2.6.

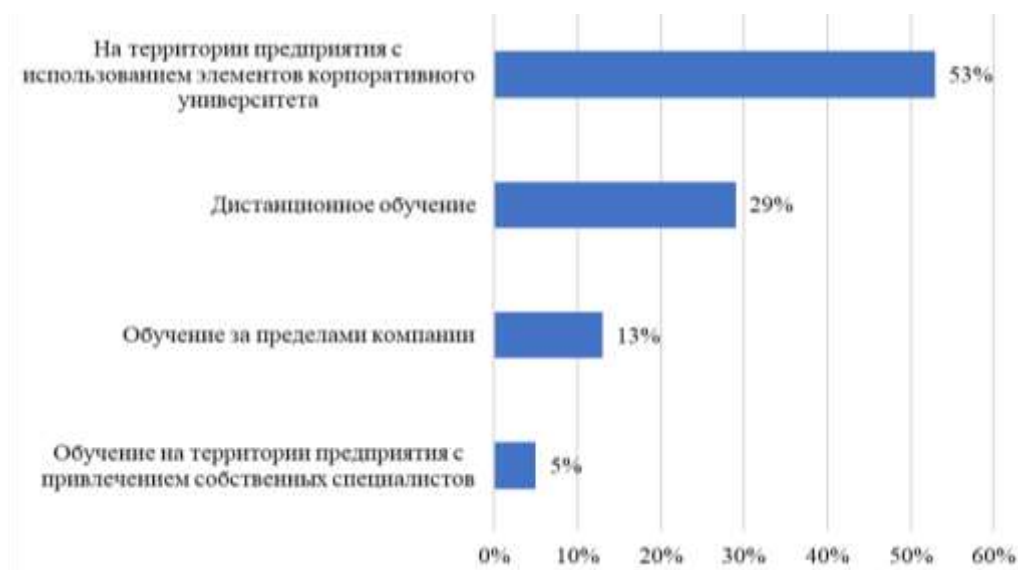


Рисунок 2.6 - Эффективное место проведения обучения

На вопрос: «Каких результатов вы хотели бы достичь после прохождения обучения?» были получены следующие ответы (рисунок 2.7).

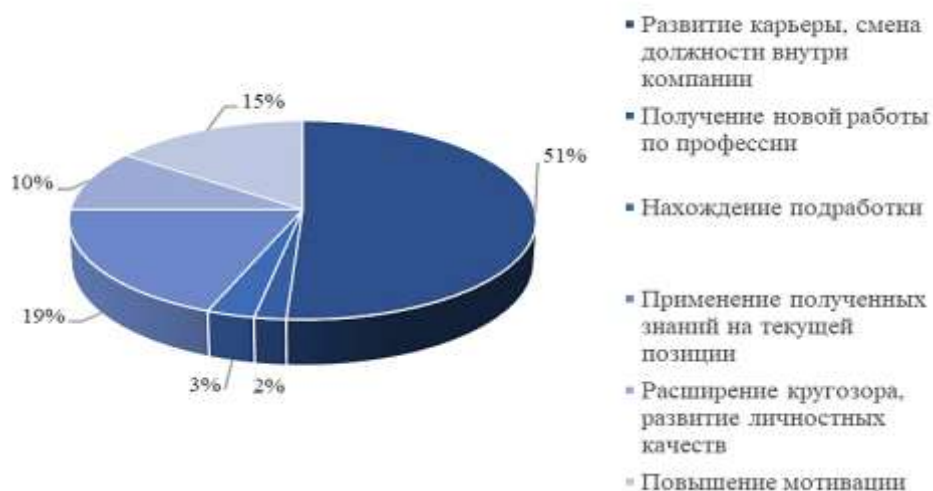


Рисунок 2.7 – Желаемые результаты обучения

Помимо этого, обобщив ответы респондентов на некоторые вопросы, получили, что сотрудники предпочли бы обучение продолжительностью от трех до семи рабочих дней, а также они в основном не видят барьеров, которые могли бы помешать их участию в образовательном процессе за исключением неотрывности обучения от производства.

Также в ходе интервью на вопрос: «Имеется ли в Вашей компании стремление к созданию корпоративного университета?» руководитель службы персонала ответила, что «организация собственного корпоративного университета является одним из проектов, который компания долгое время хочет реализовать. С его помощью ООО «УК «Русмолко» планирует укрепить свои позиции как надежного работодателя».

Кроме того, она подтвердила полученные данные в ходе опроса: «В ООО «УК «Русмолко» чаще всего применяются базовые технологии обучения персонала. Мы организуем тренинги, деловые игры как для студентов, так и работников, но понимаем, что нужно внедрять инновационные методики. Именно так мы сможем обеспечить заинтересованность персонала, привлечь и удержать квалифицированные кадры».

Анализируя проведенное исследование, можно выявить ряд недостатков системы обучения и развития персонала ООО «УК «Русмолко:

1. Несистемный порядок проведения обучения.
2. Обучение и повышение квалификации проводится с помощью технологий, не учитывающих индивидуальные особенности сотрудника.
3. Нет системы планирования карьеры персонала.

Исходя из этого система обучения и развития персонала должна быть модернизирована в соответствии с актуальными тенденциями и инновационными решениями в области корпоративного обучения.

Таким образом, современное состояние системы обучения и развития персонала в ООО «УК «Русмолко» является приемлемым. Однако постоянно меняющиеся требования рынка и растущая конкуренция являются мотивом для внедрения инновационных технологий обучения и интеграции корпоративного университета в деятельность компании. Это может помочь не только улучшить качество обучения персонала, повысить его мотивацию, но и повысить конкурентоспособность компании на рынке.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «УК «РУСМОЛКО»

3.1 Рекомендации по построению корпоративного университета и формированию основных направлений развития персонала

Выполненный анализ существующей системы обучения и развития персонала в ООО «УК «Русмолко» показал, что в целях улучшения качества обучения персонала, его работы в целом, а также повышения конкурентоспособности компании необходимо создать корпоративный университет и внедрить его в деятельность компании.

Однако кардинальные перемены в стабильной системе могут встретить недоверие, сопротивление изменениям со стороны сотрудников, поэтому внедрение обновленных технологий обучения, а также интеграция корпоративного университета должна проходить постепенно.

Процесс интеграции корпоративного университета в обучение и развитие персонала ООО «УК «Русмолко» будет реализован по следующим этапам, представленным на рисунке 3.1.

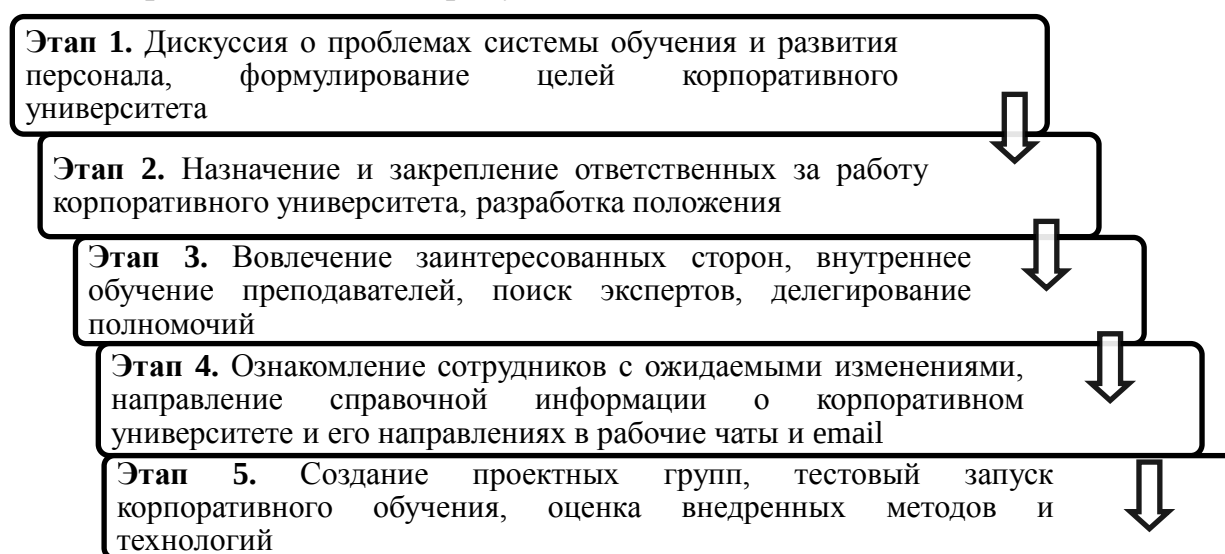


Рисунок 3.1 - Процесс интеграции корпоративного университета [составлено автором]

Учитывая актуальные тенденции кадрового менеджмента, в современных организациях большое внимание стараются уделять не только профессиональному обучению, но и всестороннему развитию сотрудника, совершенствованию его личностных качеств.

Исходя из этого, цели корпоративного университета разнообразны и не ограничиваются лишь обучением сотрудников. Сегодня корпоративный университет рассматривается и внедряется таким образом, чтобы быть не просто способом повышения репутации компании, а фактором, который способствует обширному развитию и росту организации, ее общей эффективности.

Поэтому, основными целями создаваемого корпоративного университета будут являться:

- развитие необходимых организации компетенций сотрудников;
- внедрение организационных изменений;
- поддержание конкурентоспособности компании;
- найм и удержание ценных сотрудников;
- развитие корпоративной культуры;
- трансляция ценностей компании персоналу;
- работа над созданием благоприятного психологического климата внутри организации и др.

При проектировании корпоративного университета необходимо опираться на потребности организации, исходя из которых можно определить основные задачи корпоративного университета. Для ООО «УК «Русмолко» выявлен ряд ключевых задач:

1. Организация планирования карьеры.
2. Внедрение непрерывного обучения.
3. Развитие человеческого капитала.

Для организации корпоративного университета необходимо определить его важнейшие аспекты (рисунок 3.2) Рассмотрим каждый из элементов приведенной схемы подробнее.

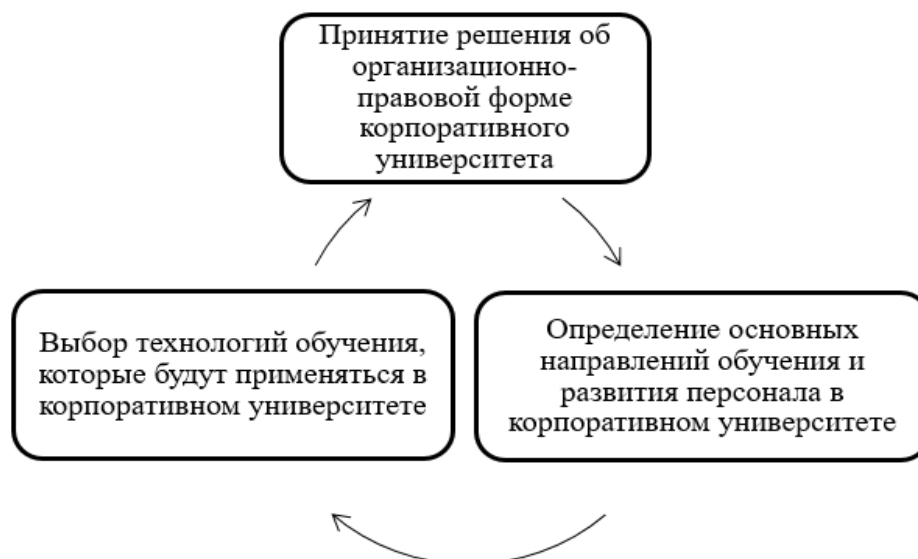


Рисунок 3.2 – Цикл построения корпоративного университета

Наиболее распространенные организационные формы корпоративного университета:

- некоммерческое образовательное учреждение;
- автономная некоммерческая организация;
- дочернее предприятие;
- филиал компании;
- структурное подразделение компании (департамент, отдел).

Исходя из проведенного ранее исследования, в котором сотрудники отметили, что для них наиболее эффективное место проведения обучения – в пределах компании с привлечением сторонних специалистов, наилучшая организационная форма - структурное подразделение компании.

Это также связано с тем, что структурные подразделения компании, являясь непосредственной частью организации, имеют возможность прямой коммуникации с иными отделами, а также участниками образовательного процесса.

Кроме того, высшее руководство может контролировать и оценивать его деятельность, а также, в отличие от дочерних предприятий, филиалов компании подразделение не нужно регистрировать в налоговой, составлять по ним отдельную отчетность.

На основе анкетного опроса и анализа потребностей сотрудников компании выделим приоритетные направления («факультеты» корпоративного университета), по которым будет проходить обучение и развитие персонала в корпоративном университете (рисунок 3.3):

1. Факультет бизнес-инноваций.
2. Производственно-технический факультет.
3. Факультет продаж, маркетинга и e-commerce.
4. Факультет лидерства и управления.
5. Факультет деловой коммуникации.



Рисунок 3.3 - Направления корпоративного университета
ООО «УК «Русмолко»

Новые знания персонал должен реализовывать на практике, применять в текущей работе, тогда они будут прочно закреплены в сознании сотрудников, станут приносить компании большую ценность. Получение этих знаний и информации, развитие профессиональных компетенций возможно при применении современных технологий обучения.

Рассмотрим подробнее технологии, которые будут применяться в корпоративном университете ООО «УК «Русмолко».

Факультет бизнес-инноваций и производственно-технический факультет будут предназначены для обучения производственного персонала, сотрудников IT-отдела, а также других сотрудников, желающих освоить информационные технологии и программирование.

Основные технологии, которые будут использоваться на данных факультетах:

- геймификация в обучении (применение игровых механизмов в процессе обучения);
- внедрение AR-реальности (возможность дополнения окружающего физического мира цифровыми объектами);
- модульное обучение (изучение небольших блоков от 1 до 20 минут и завершающее тестирование по каждому модулю).

В свою очередь другие три факультета будут направлены не только на совершенствование профессиональных навыков, но и на развитие лидерских качеств, креативности, формирование гибкого, критического мышления.

К базовым методикам обучения на таких факультетах будут относиться:

- геймификация (применение игровых механизмов в процессе обучения);
- менторинг (передача знаний в дружеской и благоприятной атмосфере);
- набор внешних преподавателей (специалистов отрасли, экспертов).

Одной из главных технологий, которая будет применяться для корпоративного университета «Русмолко» является мобильное обучение в рамках разработанного кроссплатформенного приложения «Milkteam».

Данная корпоративная платформа будет доступна для использования с различных устройств (смартфонов, персональных компьютеров), она будет содержать индивидуальные карточки развития сотрудников, карьерные траектории, а также систему компетенций для той или иной должности.

Приложение будет включать несколько разделов:

1. Мои курсы.
2. Тесты и кейсы.
3. Задачи и проекты.
4. Календарь мероприятий.

Основными функции разрабатываемого мобильного приложения будут:

- навигация и меню;
- персонализация и умные уведомления;
- встроенная аналитика;
- отслеживание обратной связи и своевременные обновления курсов.

Таким образом, создание корпоративного университета на сегодняшний день является не просто популярным трендом, а необходимостью. Он выполняет гораздо более сложные задачи, такие как управление знаниями и инновациями в компании, систематизация и распространение накопленного опыта, взаимный обмен информацией между подразделениями и отдельными сотрудниками компании, планирование и развитие карьеры персонала, управление корпоративной культурой.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Построение корпоративного университета – сложная задача, для реализации которой необходимо большое количество материальных, человеческих и иных ресурсов.

В данном разделе на основе результатов проведенного исследования и предложенных рекомендаций по созданию корпоративного университета для ООО «УК «Русмолко» рассчитаем экономическое обеспечение предложенных мероприятий.

Для того, чтобы рассчитать затраты на внедрение современных технологий обучения и разработку приложения, необходимо оценить финансовое состояние предприятия. Оно является важнейшей характеристикой его экономической деятельности.

Для анализа финансовых показателей проведем анализ активов, приведенных в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Анализ активов ООО «УК «Русмолко», тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Внеоборотные активы			
Основные средства	6 151	8 554	10 420
Нематериальные активы	99	0	0
Итого	6 300	8 554	10 420
Оборотные активы			
Запасы	53	55	53
НДС по приобретенным ценностям	210	10	705
Дебиторская задолженность	80 862	94 947	67 651
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 842	953	23 504
Прочие оборотные активы	877	1 083	1 159
Итого	84 844	97 048	93 072
Баланс	91 094	105 602	103 492

Из данных таблицы 3.1 можно сделать вывод, что финансовое состояние ООО «Управляющая компания «Русмолко» постепенно улучшаются. Запасы показывают отрицательный рост, однако денежных средств по сравнению с 2021 годом стало больше.

Платежеспособность – основной показатель финансовой стабильности предприятия, отражающий его возможность оперативно отвечать по своим обязательствам, рассчитываться по долгам.

Проблема управления платежеспособностью занимает особое место в системе финансового менеджмента любого предприятия. Отличительной чертой надежного и устойчивого предприятия является его способность отвечать по своим обязательствам вовремя и в полном объеме

Анализ платежеспособности предприятия представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ платежеспособности ООО «УК «Русмолко»

Показатели	ООО «УК «Русмолко» 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже среднего	Средне- отраслевое значение	Существенно лучше среднего
Коэффициент текущей ликвидности	1,93	$\leq 0,79$	1,14	$\geq 3,52$
Коэффициент быстрой ликвидности	1,93	$\leq 0,6$	1,11	$\geq 3,52$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,49	$\leq 0,01$	0,17	$\geq 1,34$

По коэффициенту текущей ликвидности ООО «Управляющая компания «Русмолко» платежеспособна и способна погашать ее текущие обязательства. Коэффициент быстрой ликвидности показывает, что ликвидные активы компании покрывают краткосрочные обязательства лучше, чем у большинства других предприятий отрасли, снижая риск утраты платежеспособности в среднесрочной перспективе.

Согласно коэффициенту абсолютной ликвидности, краткосрочные обязательства покрыты высоколиквидными активами в меньшей степени, чем в среднем по отрасли, что говорит о скорости расчета организации по ее текущим обязательствам.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия дает понимание, насколько эффективно оно работает. Анализ финансовых результатов ООО «УК «Русмолко» представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Финансовые результаты ООО «УК «Русмолко», млн. руб.

Финансовый показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка	187	227	243
Чистая прибыль	-0,148	1,026	2,595
Прибыль от продаж	5,819	8,682	8,498
Управленческие расходы	-12,2	-14,4	-13,3

Из таблицы 3.3 видно, что на предприятие наблюдается значительное увеличение выручки, чистой прибыли, прибыли от продаж.

Исходя из проведенного анализа можно сказать, что финансовое состояния ООО «УК «Русмолко» является благоприятным, организация платежеспособна и активно повышает свои основные финансовые показатели.

Рассчитаем ключевые затраты на создание корпоративного университета, а также внедрение современных технологий обучения и разработку приложения. Основные организационные затраты на открытие корпоративного университета приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Необходимые финансовые затраты

Статья расходов	Цена, руб.	Количество штук	Сумма, руб.
Покупка мебели:			
Кресло-мешок	2500	10	25000
Трансформируемые столы	10000	6	60000
Штабелируемые стулья	3400	25	85000
Информационная стойка для выступлений	4000	1	4000
Диван	24750	4	99000
Мобильные маркерные доски	8300	2	16600
Стеллаж	3200	3	9600
Техническое оснащение:			
Ноутбук	40000	1	40000
Колонки	1500	1	1500
Проектор	34000	1	34000
Проекционный экран	11600	1	11600
Итого	-	-	386 300

Исходя из таблицы 3.4, на покупку мебели и технического оснащения необходимо 386 300 руб. Также в помещении, выделенном для должен быть проведен косметический ремонт стоимостью 125 000 руб. Итого, однократно затраты на организацию корпоративного университета составят 511 300 руб.

Проведем анализ затрат на разработку корпоративной платформы, а также настройку приложения «Milkteam» в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Основные производственные затраты, тыс. руб.

Статья расходов	Сумма
Анализ проекта	200
Создание графического прототипа, спецификации корпоративной платформы	150
Создание иконки, написание текста, UI/UX дизайн приложения	350
Разработка ПО, архитектуры приложения, общих функций	2200
Тестирование	380
Публикация приложения, получение лицензии, первичное сопровождение программного продукта	100
Итого	3 380

Итак, для разработки кроссплатформенного приложения «Milkteam» для корпоративного университета ООО «УК «Русмолко» потребуется 3 380 000 руб.

Для внедрения современных технологий обучения необходимо обеспечения корпоративного учебного центра определенным штатом сотрудников, а также привлечение внешних специалистов и экспертов (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Расходы на оплату труда, руб.

Статья расходов	Заработная плата в месяц
Руководитель корпоративного университета (КУ)	55 000
Заместитель руководителя КУ	48 000
Специалист КУ по учебно-методической работе	42 000
Инструктор производственного обучения	38 000
Менеджер по информационно-технической системе	35 000
IT-специалист	65 000
Преподаватели (2-3 чел. в месяц)	35≈60 000
Итого	330 000

Ежемесячные управленческие расходы составят 425 000 руб., в год затраты на заработную плату штата корпоративного университета будут составлять 5 100 000 руб.

Обобщая все вышеприведенные расходы, рассчитаем общие затраты для организации корпоративного университета для ООО «УК «Русмолко» и внедрения в компанию современных технологий обучения.

Итого необходимо финансовых вложений:

Собщ. = 511 300+3 380 000+425 000=4 316 300 руб.

Таким образом, внедрение корпоративного университета в деятельность компании – сложное и весьма затратное дело, однако развитие человеческого ресурса компании, увеличение продуктивности и результативности сотрудников прямо влияет на конкурентоспособность компании, повышение эффективности ее работы в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день обучение и развитие персонала является неотъемлемой частью успешной деятельности сотрудника в организации. Благодаря этому организация может развиваться и улучшать свои финансовые показатели, а также благоприятно позиционировать себя на рынке труда.

В процессе написания бакалаврской работы была выполнена её цель – разработка проекта корпоративного университета и его интеграция в процесс обучения и развития персонала ООО «УК «Русмолко».

Для осуществления поставленной цели были выполнены следующие задачи:

1. Изучение сущности и основных направлений деятельности современного корпоративного университета.
2. Анализ процесса формирования и внедрения корпоративного университета в организацию.
3. Оценка действующей системы обучения и развития персонала организации, изучение актуальных технологий обучения персонала, применяемых в ООО «УК «Русмолко».
4. Разработка проекта корпоративного университета.
5. Предложение экономического обоснования предлагаемого проекта.

В теоретической части бакалаврской работы были рассмотрены сущность корпоративного университета, проанализированные этапы его формирования корпоративного университета, а также изучены современные технологии обучения персонала. К современным методам, относятся: геймификация, использование цифрового контента, мобильное обучение, менторинг, shadowing, budding, secondment, модульное обучение.

При этом, несмотря на развивающиеся современные методы обучения, российские организации предпочитают традиционные методы обучения персонала.

В практической части выпускной квалификационной работы была изучена деятельность предприятия и ее основные направления, организационная структура, также был проведен анализ системы обучения и развития персонала ООО «УК «Русмолко» и выявлены недостатки данной системы.

Главными недостатками являются: отсутствие единой системы работы с персоналом, хаотичный порядок проведения обучения, отсутствие системы планирования карьеры персонала, проведение обучение и повышение квалификации при помощи стандартных технологий.

На основе недостатков были предложены мероприятия по совершенствованию системы обучения и развития персонала, разработан проект корпоративного университета, а также дано его экономическое обоснование

Кроме того, при разработке проекта университета приведены современные технологии обучения, которые могут быть применены на предприятии, такие как геймификация, корпоративная платформа «Milkteam, в которой можно будет не только обучаться, но и планировать свою карьеру, что повышает мотивацию сотрудника, качество его работы. Данные разработки имеют практическую направленность и могут быть внедрены на предприятии для совершенствования системы обучения и развития персонала.

Очевидно, что создание корпоративного университета в современных условиях является обоснованной необходимостью. Создание собственного корпоративного университета позволит ООО «УК «Русмолко» не только разнообразить процесс обучения и развития персонала организации, сделать его непрерывным, но и укрепить корпоративную культуру, осуществлять внутрифирменное управление знаниями.

В свою очередь это будет непосредственным образом повышать качество работы сотрудников, их производительность труда, а, значит, влиять на конкурентоспособность и эффективность работы ООО «УК «Русмолко» в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года (с изменениями 2019 года) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 16.04.2022) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
3. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» / Ю.Н. Арсеньев, [и др.] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 192 с.
4. Веснин В. Р. Корпоративное управление: учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. - М: ИНФРА-М, 2021. — 272 с.
5. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 288 с.
6. Катькало В. С., Шумкова Н. В. Корпоративные университеты России-2022: справочно-аналитическое издание / В. С. Катькало, Н.В. Шумкова - М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022. — 252 с.
7. Кораблева Г. Б., Столяров В. И. и др.; Корпоративное обучение персонала организации: монография / Н.И. Шаталова, под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: Издательский центр УрГУПС, 2011. – 280 с.
8. Корчагин Е. А., Сафин Р. С. Научно-образовательный курс: Взаимосвязь институционального и корпоративного профессионального образования. Е. А. Корчагин, Р. С. Сафин. – Казань, 2013. – 59 с.
9. Кузнецов В. В., Сахарчук Е.С. Корпоративное образование: стратегия развития: монография / В. В. Кузнецов, Е. С. Сахарчук - Москва: РУСАИНС, 2019. — 130 с.
10. Лихолетов В. В. Управление предприятием (организацией): учебное пособие / В.В. Лихолетов. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2021. – 279 с.

11. Муравьев Ю. Л. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю. Л. Муравьев. - Омск : Издательство ОмГПУ, 2015. – 192 с.
12. Певзнер М. Н. Корпоративная педагогика: учебное пособие / М. Н. Певзнер, П. А. Петряков, О. Грауманн. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 304 с.
13. Родионова В. Н. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с.
14. Соловьёв Д. П., Илюхина Л. А. Обучение и развитие персонала: учеб. пособие/ - Издательство СГУ, 2019. - 204 с.
15. Шаталова Н. И., Кораблева Г. Б., Столяров В. И. и др.; Корпоративное обучение персонала организации: монография / под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2011. – 280 с.
16. Дмитриев М. Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. - 2012. - № 15. - С. 300-303
17. Долженко Р. А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании// Педагогическое образование в России. – 2017. – №3. — С. 6-14.
18. Жукова О. О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации / О. О. Жукова, Ю. Н. Никулина // Интерактивная наука. — 2017. — № 2 (12). — С. 189–192.
19. Кербель Б. М., Попова И. Г., Федосов Н. И. Корпоративные университеты в системе профессионального образования // Открытое образование. — 2005. — № 3. — С. 50-56.
20. Кудрина Е. Л., Ярных В. И. Теоретико-методологические аспекты системы корпоративного образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2022. — №1 (45). — С. 88–94.
21. Макаров В. В., Блатова Т. А. Модель корпоративного университета как инструмент внутрифирменного управления знаниями // Экономика и качество систем связи. — 2019. — №3 (13). — С. 12-20.

22. Романова М. М. Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» — 2015. — Том 7, №2. — С. 62-71.

23. Ротанова М. Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм // Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. — 2014. — № 1. — С. 75-82.

24. Соснова И.Ю. Корпоративные университеты — современная форма конкуренции // Педагогика и психология как ресурс развития современного общества: материалы 6-й Международной научно-практической конференции, к 100-летию РГУ имени С.А. Есенина. — 2014. — С. 298–302.

25. Cole J. Personal management in modern organizations: Textbook. — 2004. – 352 с.

26. Kolo P., Strack R., Cavat P., Torres R., Bhalla V. Corporate Universities. An Engine for Human Capital. The Boston Consulting Group. — 2013. — С. 6-17.

27. Корпоративный университет СберУниверситет. [Электронный ресурс]. URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/930/> (Дата обращения: 14.04. 2023).

28. Новости НИУ ВШЭ: «Директор ВШБ Валерий Катькало рассказал о корпоративных университетах России». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/ba/logistics/news/801239384.html> (Дата обращения: 30.04.2023).

29. Электронная газета «Ведомости»; Новости: «Сингапур доит российских коров» [Электронный ресурс]. URL: <https://vedomosti.profkiosk.ru/744505> (Дата обращения: 01.05.2023).

30. Газета «Коммерсантъ»; Новости: «Olam покупает «Русмолко» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1861979> (Дата обращения: 01.05.2023).

31. Официальный сайт ООО «Управляющая компания «Русмолко» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusmolco.com/> (Дата обращения: 18.05.2023).

ПРИЛОЖЕНИЯ

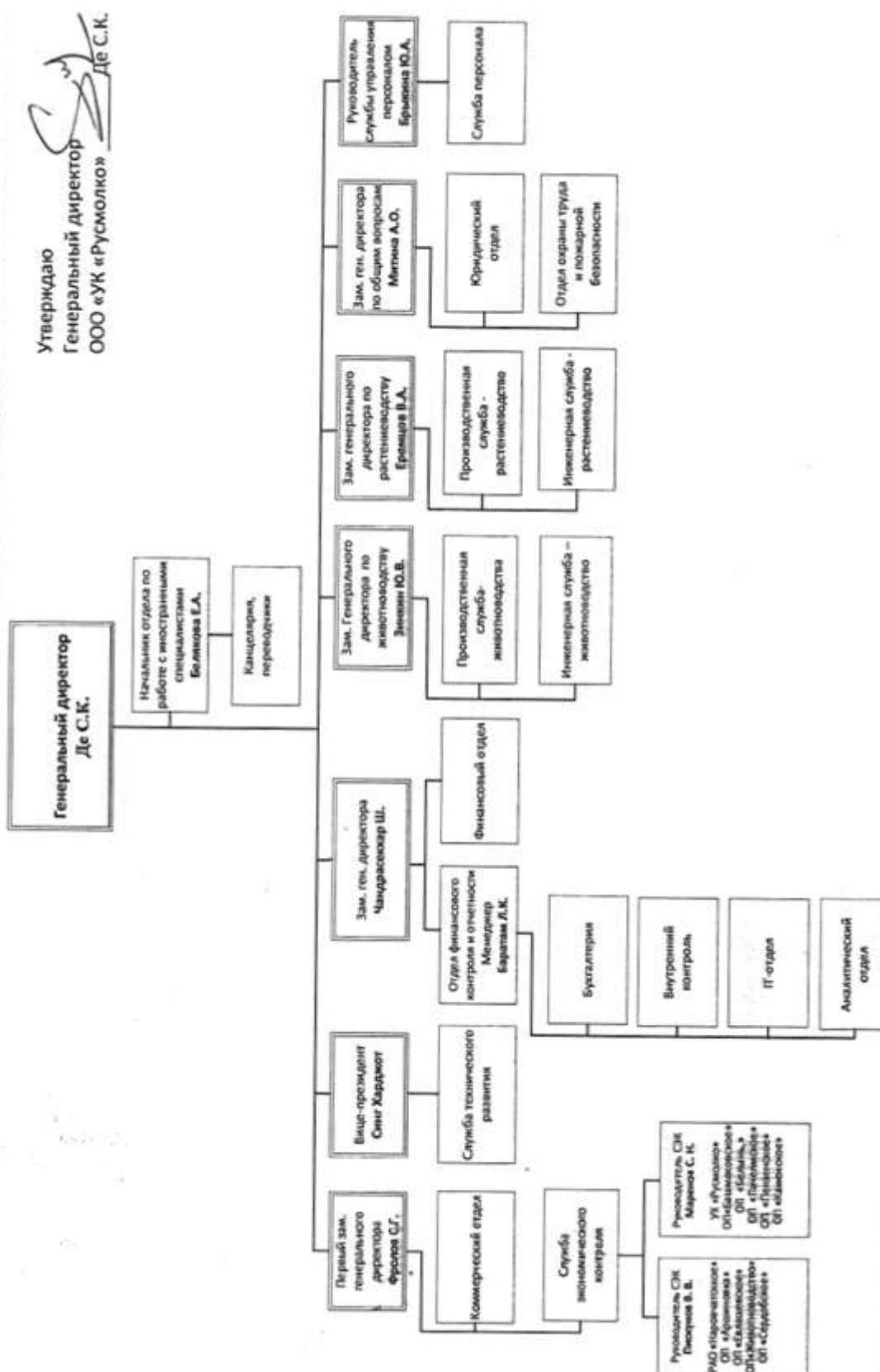


Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «УК «Русмолко»»

УТВЕРЖДЕН

Решением единственного участника Общества
с ограниченной ответственностью

«Управляющая компания «Русмолко»

Решение № 14/06/2014 от « 06 » августа 2014 г.

ADOPTED

By the Resolution of the Sole Participant of
Limited Liability Company

"Management Company" Rusmolco"

Decision № 14/06/2014 dated August 06, 2014

УСТАВ

Общества с ограниченной
ответственностью

«Управляющая компания «Русмолко»

(Редакция №3)

ARTICLES OF ASSOCIATION

— — —

of Limited Liability Company

"Management Company" Rusmolco"

(Version №3)

«УТВЕРЖДЕНО»

Решением общего собрания учредителей
Общества с ограниченной ответственностью
«Управляющая Компания «Русмолко»
Решение № 2021/11/26 от 26.11.2021г.

**Правила
внутреннего трудового распорядка ООО «УК «Русмолко»**

1. Общие положения.

- 1.1. Правила внутреннего трудового распорядка организации (далее - Правила) - локальный нормативный акт Общества с ограниченной ответственностью - (далее Работодатель), регламентирующий в соответствии с Конституцией, ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения Работника, основные права, обязанности и ответственность Работников и Работодателя, режим рабочего времени, время отдыха, меры поощрения, взыскания и ответственности за нарушение трудовой дисциплины, а также иные вопросы трудовых отношений.
- 1.2. Цель настоящих Правил - укрепление трудовой дисциплины, обеспечение соблюдения требований законодательства и рационального использования рабочего времени Работниками ООО «УК «Русмолко»
- 1.3. Соблюдение Правил является обязательным для всех Работников.
- 1.4. Работники Общества знакомятся с настоящими Правилами под роспись до подписания трудового договора.
- 1.5. Настоящие Правила вступают в силу с 30 ноября 2021 года и действуют бессрочно до принятия новых Правил.

2. Прием на работу, перевод на другую должность и увольнение Работника.

- 2.1. Прием на работу в организацию производится на основании заключенного в письменной форме в двух экземплярах трудового договора. Один экземпляр трудового договора передается Работнику, другой (с подписью Работника, свидетельствующей о получении экземпляра договора) хранится в личном деле Работника в службе управления персоналом.
- 2.2. При заключении трудового договора, лицо, поступающее на работу, предъявляет Работодателю:
 - паспорт или иной документ, удостоверяющий личность,
 - трудовую книжку и (или) сведения о трудовой деятельности, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или Работник поступает на работу на условиях совместительства
 - документ, подтверждающий регистрацию в системе индивидуального персонифицированного учета, в том числе в форме электронного документа, либо страховое свидетельство государственного пенсионного страхования,
 - документ воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу),
 - документ о полученном образовании, подтверждающий специальность или квалификацию – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
 - другие документы с учетом специфики работы, если это предусмотрено Трудовым кодексом, иными нормативно-правовыми актами.

	Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Русмолко»	Лист 1 из 9
	Положение о награждении сотрудников	Издание первое

УТВЕРЖДАЮ
 Генеральный директор
 ООО «УК «Русмолко»
 Е.К. Де
 «20» февраля 2016.

ПОЛОЖЕНИЕ О НАГРАЖДЕНИИ СОТРУДНИКОВ

1. Общие положения.

1.1 Настоящее Положение о награждении сотрудников (далее – Положение) вводится в действие Общества с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Русмолко» и предприятий, управляемыми ООО «УК «Русмолко», с даты утверждения Генеральным директором до его отмены;

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии со следующими нормативными документами:

- Указ Президента от 7 сентября 2010г. №1099 «О Мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации»;
- Приказ «О ведомственных наградах Министерства сельского хозяйства Российской Федерации» № 380 от 24.08.2016г;
- Закон Пензенской области от 28 декабря 2012г. №2329-ЗПО «Об учреждении наград Пензенской области – ордена «За заслуги перед Пензенской областью»
- Закон Пензенской области от 30 июня 2009 г. № 1764-ЗПО «О почетных званиях Пензенской области»
- Постановление Губернатора Пензенской области от 28 августа 2014г №121 «О почетном знаке Губернатора Пензенской области «Во славу земли Пензенской»
- Постановление Губернатора Пензенской области от 24 июля 2006 №273 «О Почетной грамоте Губернатора Пензенской области и благодарности Губернатора Пензенской области»
- Постановление Законодательного собрания Пензенской области от 26 июня 2009 года № 491-17/4 ЗС (с изменениями на 19 июня 2019г) «О наградах законодательного Собрания Пензенского Пензенской области.
- Приказ Министерства сельского хозяйства Пензенской области от 3 июля 2015 №313 «О почетной грамоте Министерства сельского хозяйства Пензенской области»

1.3 Настоящее Положение предусматривает порядок и условия награждения сотрудников за добросовестное исполнение ими своих трудовых обязанностей;

1.4 Добросовестным является исполнение трудовых обязанностей сотрудником в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выполнению его работы, с соблюдением правил и норм, установленных трудовым договором, должностной инструкцией, Правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями и требованиями по охране труда и другими локально-нормативными актами;

1.5 Положение направлено на повышение заинтересованности сотрудников в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей, а также повышение эффективности работы и улучшение ее качества;

 РУСМОЛКО	Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Русмолко»	Лист 1 из 7
	Положение о производственной практике /стажировке	Издание второе

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель службы
управления персоналом

ООО «УК «Русмолко»

Ю. А. Брыкина

Ю. А. Брыкина
«26» декабря 2022 г.

ПОЛОЖЕНИЕ о производственной практике/стажировке

1. Общие положения

1.1. Положение о производственной практике/стажировке (далее – Положение) регулирует вопросы организации и прохождения всех видов практики студентами всех факультетов и форм обучения образовательных учреждений профессионального образования, направленными учебными учреждениями на практику в группу компаний «Русмолко» (далее – Организация).

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ;

1.3. Отношения по производственной практике возникают на основании договора о сотрудничестве, заключенного между образовательным учреждением и организацией.

1.4. Цель практики студентов в организации закрепить в ходе практической деятельности знания и навыки, полученные в процессе обучения по профилю подготовки, а также подбор необходимых работников в соответствии с имеющейся потребностью и формирование кадрового резерва группы компаний «Русмолко».

1.5. Цель стажировки сотрудников организации – помочь стажеру освоить профессию путем ознакомления с технологическими процессами на предприятии, а также со способами их исполнения, методами и приемами труда.

1.6. Для непосредственного руководства производственной практикой/стажировкой за каждым студентом/стажером назначается наставник из числа специалистов организации, имеющих соответствующую квалификацию. Назначение наставника практики оформляется приказом Директора ОП организации.

	Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Русмолко»	Лист 1 из 7
	Положение о наставничестве (животноводство)	Издание второе

УТВЕРЖДАЮ
 Руководитель службы
 управления персоналом
 ООО «УК «Русмолко»
 Брыкина Ю. А.
 «14» 09 2022 г.

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ (ЖИВОТНОВОДСТВО)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству на предприятиях ГК «Русмолко» (животноводство), права и обязанности наставника и закрепленного за ним нового сотрудника/студента или специалиста подразделений.

1.2. В настоящем Положении под наставничеством понимается осуществление помощи и обучения в период стажировки нового сотрудника/студента или повышения квалификации по направлению животноводство.

2. ЦЕЛЬ

2.1. Целью наставничества является оказание помощи новым сотрудникам/студентам в их профессиональном становлении.

2.2. Основными задачами наставничества являются:

1) оказание помощи новому сотруднику/студенту в освоении профессии и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет

 РУСМОЛКО	Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Русмолко»	Лист 1 из 16
	Положение об обучении и оценке производственного персонала (животноводство)	Издание первое

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель службы
управления персоналом


 ООО «УК «Русмолко»
 Брыкина Ю. А.
 « 05 » ноября 2015 г.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ И ОЦЕНКЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА (ЖИВОТНОВОДСТВО)

1. Общие положения

1.1. Обучение персонала — это процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Компании и соответствующим требованиям к должности.

1.2. Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией.

1.3. Цель обучения персонала — формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований Компании и перспектив развития.

1.4. Политика Компании в области обучения:

- разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;
- построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Компании;
- построение обучения в соответствии со стратегическими целями Компании;
- формирование стандартов обучения;
- развитие персонала в процессе обучения;
- мотивация сотрудников к повышению эффективности работы и росту уровня оплаты труда.

1.5. Настоящее положение вводится в действие и отменяется руководством ООО «УК» Русмолко.

1.6. Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться менеджером по производственному обучению или руководством, если это будет обусловлено требованиями ООО «УК» Русмолко.

1.7. Настоящее положение регулирует процесс обучения и оценки персонала направления животноводства хозяйств, находящихся под управлением ООО «УК» Русмолко.

	Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Русмолко»	Лист 2 из 16
	Положение об обучении и оценке производственного персонала (животноводство)	Издание первое

2. Виды обучения

2.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

2.1.1 **Плановое** обучение осуществляется по программам повышения квалификации (ППК):

- ППК управленческого персонала;
- ППК целевых групп и подразделений Компании;
- ППК отдельных сотрудников;
- ППК кадрового резерва;
- программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

2.1.2 **Внеплановое обучение** проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

2.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое), внешнее и внутреннее.

2.2.1 **Индивидуальное обучение** осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

2.2.2 **Корпоративное (групповое) обучение** проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

2.2.3 **Внешнее обучение** проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

2.2.4 **Внутреннее обучение** организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов компании и включает:

- корпоративное обучение — индивидуальное (коучинг с наставником), групповое (обучение с внутренними тренерами) и проведение мини-тренинга (развернутой презентации);
- дистанционное обучение;
- видеокурсы;
- использование корпоративной библиотеки;
- самообучение и саморазвитие.

3. Планирование и организация обучения

3.1. Менеджер по производственному обучению персонала отвечает за планирование, организацию и контроль процесса обучения.

<https://forms.gle/BPfSAaGEwDrBX2BH7>



Уважаемые коллеги!

Мы проводим исследование системы обучения и развития персонала нашей компании. Просим Вас отвечать на вопросы честно и объективно, ведь так мы поймем, что можем сделать, чтобы наша совместная работа была еще более эффективной!

Убедительная просьба: пожалуйста, заполните анкету полностью, а также внимательно читайте вопросы и предлагаемые варианты перед тем, как ответить.

Возраст *

☐ до 20

☐ 21-25

☐ 26-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ Старше 50

Ваш уровень образования *

☐ Незаконченное высшее образование

☐ Среднее образование

☐ Среднее профессиональное образование (техникум);

☐ Высшее образование

☐ Два высших образования и более;

Укажите ваше структурное подразделение (отдел) *

Мой ответ

Продолжение приложения И

Вопросы для интервью

1. Нуждается ли существующая система обучения и развития персонала в систематизации и оценке?
2. Какие инновационные технологии в обучении используются в ООО «УК «Русмолко»?
3. Имеется ли в Вашей компании стремление к созданию корпоративного университета?
4. Считаете ли Вы, что корпоративный университет должен быть закреплён документально? Необходимо ли его курировать?

Расширенная аннотация

**«Разработка проекта корпоративного университета и его применение в
процессе развития персонала организации»**

Студент: гр. 19ЭМ1 Карауловой Дарьи Сергеевны

Руководитель: к.с.н., доцент Ищенко И.Г.

Целью данной бакалаврской работы является разработка проекта корпоративного университета и его применение в процессе развития персонала ООО «УК «Русмолко»

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучить сущность и основные направления деятельности современного корпоративного университета.
2. Проанализировать процесс формирования и внедрения корпоративного университета в организацию.
3. Оценить действующую систему обучения и развития персонала организации, рассмотреть актуальные технологии обучения персонала, применяемые в ООО «УК «Русмолко».
4. Разработать проект корпоративного университета для ООО «УК «Русмолко».
5. Привести экономическое обоснование предлагаемого проекта.

Предметом бакалаврской работы является система обучения и развития персонала ООО «Управляющая компания «Русмолко» и интеграция корпоративного университета в нее.

ООО «Управляющая компания «Русмолко» - это дочерняя компания Olam International. Агропромышленная компания является одним из лидеров молочной отрасли страны и самым крупным производителем молока в Пензенской области.

Специализация деятельности предприятия (по коду ОКВЭД 70.10.2) - Деятельность по управлению холдинг-компаниями. Дополнительные виды деятельности предприятия:

- выращивание однолетних культур;
- выращивание многолетних культур;
- животноводство;
- смешанное сельское хозяйство и др.

В рамках долгосрочной инвестиционной стратегии компания параллельно развивает три направления деятельности:

- молочное животноводство — основное направление деятельности «Русмолко», которое демонстрирует положительную динамику развития с первого года работы.

- растениеводство - данное направление тесно связано с развитием проектов в молочном животноводстве. На протяжении всего периода деятельности компания полностью обеспечивает растущее поголовье кормами собственного производства.

- семеноводство — направление возникло в компании в 2017 году и сегодня является одним из трех полноценных направлений бизнеса компании.

В ООО «УК «Русмолко» выстроен полный технологический цикл, включающий производство молока, заготовку кормов, семеноводство, выращивание и хранение сельскохозяйственных культур.

Рассматриваемое предприятие оснащено различного вида оборудованием для производства и другими механизмами и инструментами, имеет собственный парк сельскохозяйственной техники.

«Русмолко» - один из крупнейших работодателей Пензенской области, на предприятиях компании работает более 1 600 человек.

Компания поддерживает благоприятные партнерские отношения с ведущими российскими и зарубежными предприятиями, такими как «Россельхозбанк», «Bauer», ООО «ХОХЛАНД РУССЛАНД», Группа компаний «Дамате»; «Boumatic», ООО ТКФ «Корпас» и другие.

В ООО «УК «Русмолко» присутствует линейно-функциональная организационная структура. В основе данной структуры находятся линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, сырье и материалы.

Анализируя построение организационной структуры ООО «УК «Русмолко», можно заметить, что она является оптимальной для данного предприятия.

При изучении корпоративного обучения выяснили, что на многих предприятиях все чаще возникает необходимость в обучении и развитии профессиональных кадров. Однако применяемые стандартные подходы со временем стали менее эффективными, так как они не обеспечивают вовлеченность персонала в должной мере, не учитывают индивидуальные особенности сотрудников.

Исходя из этого, множество руководителей видят потребность в построении корпоративного университета, считают его уже не просто актуальным трендом, а необходимостью, реализуют или апробируют проект системы внутрикорпоративного обучения.

Анализ удовлетворенности персонала системой обучения ООО «УК «Русмолко» показал, что сотрудники в целом удовлетворены процессом обучения и считают, что постоянное повышение квалификации имеет важное значение для достижения успеха и профессионального роста. Но, по результатам опроса также было выявлено, что сотрудники хотели бы продолжать обучаться в компании с применением элементов корпоративного университета, при этом без отрыва от рабочего процесса.

Кроме того, в ходе интервью с руководителем службы управления персоналом получили данные о том, что в «Русмолко» применяются базовые технологии обучения персонала, однако компания понимает, что нужно внедрять инновационные методы, чтобы обеспечить заинтересованность персонала, привлечь и удержать квалифицированные кадры.

Исследования, проведенные во второй главе, позволили выявить недостатки в системе обучения и развития персонала ООО «Русмолко», которые необходимо устранить:

- мероприятия по обучению планируются и реализуются несистематично по мере возникновения необходимости в них.
- обучение и повышение квалификации проводится с помощью технологий, не учитывающих индивидуальные особенности сотрудника.
- нет системы планирования карьеры персонала.

Выполненный анализ существующей системы обучения и развития персонала в ООО «УК «Русмолко» показал, что в целях улучшения качества обучения персонала, его работы в целом, а также повышения конкурентоспособности компании необходимо создать корпоративный университет и внедрить его в деятельность компании.

Ключевыми задачами корпоративного университета будут являться:

1. Организация планирования карьеры.
2. Внедрение непрерывного обучения.
3. Развитие человеческого капитала.

На основе анкетного опроса и анализа потребностей сотрудников компании были сформированы «факультеты» корпоративного университета, на которых будет проходить обучение и развитие персонала компании:

1. Факультет бизнес-инноваций.
2. Производственно-технический факультет.
3. Факультет продаж, маркетинга и e-commerce.
4. Факультет лидерства и управления.
5. Факультет деловой коммуникации.

Общая сумма затрат на реализацию проекта корпоративного университета и совершенствование системы обучения персонала в ООО «УК «Русмолко» составит 4, 316 тыс. руб.

Ректору ПГУ

А.Д. Гулякову

студент ки 4 курса ИЭУ

кафедры «МиЭБ»

очной формы обучения

Караулова Дарья
Сергеевна

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Караулова Дарья Сергеевна, студент 4
курса очной формы обучения направления подготовки
38.03. Менеджмент профиль
Менеджмент организации, прошу провести проверку с
использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему
«Разработка проекта корпоративного университета и
его применение в процессе развития персонала органи-
зации»,
выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска бакалаврской работы к защите и отчисления из университета.

Жу Караулова Д.С.

Бакалаврская работа представлена на проверку 22.05.2023 г.

Научный руководитель

[Подпись] Васильев С.Г.



СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

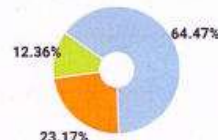
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Караулова Дарья Сергеевна
Самоцитирование
рассчитано для: Караулова Дарья Сергеевна
Название работы: Караулова Д.С. ВКР
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: кафедра МиЭБ

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ	23.17%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	64.47%
ЦИТИРОВАНИЯ	12.36%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 24.05.2023



Структура
документа:
Модули поиска:

Проверенные разделы: титульный лист с.1, основная часть с.2-4, 6-65, 69, содержание с.5, библиография с.66-69, приложение с.69-79
ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирование по eLIBRARY.RU; Перефразирование по СПС ГАРАНТ: аналитика; Перефразирование по Интернету; Перефразирование по Интернету (EN); Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Ищенко Ирина Геннадьевна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

24.05.23

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ОТЗЫВ
на бакалаврскую работу

Карауловой Дарьи Сергеевны
(фамилия, имя, отчество)

на тему «Разработка проекта корпоративного университета и его применение в процессе развития персонала организации»

Для современного мира характерна динамичность и быстрая изменчивость, стремительное развитие НТП. Поэтому компаниям, чтобы быть конкурентоспособными на рынке, необходимо быстро адаптироваться к происходящим изменениям, использовать свои главные преимущества, важнейшим из которых является высококвалифицированный персонал.

В связи с этим актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях корпоративный университет является необходимым инструментом для организаций, стремящихся к постоянному развитию, адаптации к изменениям и успешному управлению знаниями и навыками своих сотрудников.

В ходе выполнения бакалаврской работы автор провел исследование теоретических основ формирования системы корпоративного обучения, рассмотрел работу службы управления персоналом, проанализировал технологии обучения, применяемые в организации, оценил удовлетворенность персонала существующей системой обучения и развития персонала. Это позволило ему выделить ряд недостатков данной системы и разработать обоснованные предложения по её совершенствованию.

Работа проиллюстрирована графическим материалом, таблицами, графиками и схемами, оформленными в соответствии с действующими стандартами.

Результаты проверки бакалаврской работы в системе «Антиплагиат» показали уровень оригинальности 64,47%.

В процессе выполнения бакалаврской работы, Караулова Д.С. проявила самостоятельность, ответственность, трудолюбие, работала с энтузиазмом, смогла правильно организовать рабочий процесс. Студентка обладает логическим мышлением, достойно аргументирует и отстаивает свою точку зрения. За время написания выпускной квалификационной работы представляла все материалы в необходимые сроки в соответствии с планом, оперативно реагировал на все указанные руководителем ошибки.

Все разработанные автором рекомендации носят практическую направленность и могут быть использованы в практической деятельности предприятия.

В целом, бакалаврская работа соответствует предъявленным требованиям, может быть рекомендована к защите и заслуживает оценки «отлично», а её автор – присвоения квалификации «Бакалавр» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю «Менеджмент организации».

Руководитель:

Ищенко И.Г.

(ФИО руководителя)

к.с.н., доцент

(ученое звание, степень)

ФГБОУ ВО «ПГУ», кафедра «МиЭБ»

(Место работы)

«24» мая 2023г.

