

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпи
16 . 06 . 16
число . месяц . год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Управление процессами подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в компании Пензенский центр организации работы железнодорожных станций – структурное подразделение Куйбышевской дирекции управления движением Центральной дирекции управления движением – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

Автор работы Е.М.Шеварев
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120362.-2016 Группа МЕН 42
(номер группы)

Руководитель работы профессор кафедры «Менеджмент» к.э.н., доцент С.Ш.Левина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология С.Ш.Левина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования С.Ш.Левина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы С.Ш.Левина

Нормоконтролер С.Ш.Левина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Шеварева Евгения Михайловича

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Управление процессами подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в компании ОАО«РЖД».

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические и методологические основы изучения подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в организации. Во второй главе проведен анализ эффективности подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций. В главе три разработаны рекомендации по подготовке, повышению квалификации и продвижению управленческих кадров в организации в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций. Библиографический список-47 источников. Общий объем выпускной квалификационной работы-123страницы с приложениями. Без приложений-107. Приложений-2.

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические и методологические основы изучения подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в организации	7
1.1 Сущность и понятие подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров.....	7
1.2. Особенности повышения квалификации руководителей и специалистов	14
1.3. Методика исследования подготовки и повышения квалификации персонала.....	25
2. Анализ эффективности подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций	33
2.1. Характеристика Пензенского центра организации работы железнодорожных станций	33
2.2. Анализ организации управления персоналом в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций	42
2.3. Анализ практики организации работы по повышению квалификации руководителей и специалистов в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций	57
3. Разработка рекомендаций по подготовке, повышению квалификации и продвижению управленческих кадров в организации в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций	81
3.1. Проект совершенствования повышения квалификации руководителей и специалистов.....	81
3.2. Разработка мероприятий, направленных на реализацию проекта повышения квалификации руководителей и специалистов	83
3.3. Экономическая оценка эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций	97
Заключение	101
Библиографический список	104
Приложения 1	108
Приложение 2	111
Приложение 3.....	116

Введение

Переход к рыночным отношениям требует по-новому решать экономические проблемы, среди которых одной из важнейших является повышение эффективности дополнительного профессионального образования работников.

Обратимся к проблемам железнодорожного транспорта. В транспортной системе Российской Федерации ведущим и организующим видом является железнодорожный транспорт, призванный во взаимодействии с другими видами транспорта своевременно и качественно обеспечивать потребности населения в перевозках и услугах, жизнедеятельность всех отраслей экономики.

По стальным магистралям перевозится более 60% промышленной и сельскохозяйственной продукции, производимой в стране. Услугами железнодорожного транспорта ежегодно пользуются около 2 млрд. пассажиров. На его долю приходится более 78% грузооборота и 42% пассажирооборота, выполняемого транспортом общего пользования.

ОАО «РЖД» сейчас находится в стадии осуществления структурной реформы, которая затрагивает все уровни управления и все сферы деятельности компании. Выделяются дочерние компании, изменяется система управления с учетом требований рынка транспортных услуг с одновременным обеспечением единства управления и безопасности функционирования ОАО «РЖД».

Проводимые в настоящее время структурные преобразования железнодорожного транспорта коренным образом меняют механизмы и процессы его функционирования. Исходя из этих условий, перед железнодорожным транспортом встали новые задачи поиска путей выхода из создавшегося положения.

Вопросы совершенствования организации профессионального образования персонала в современных условиях приобретает особую актуальность для железнодорожных предприятий в связи с реструктуризацией отрасли.

При структурной реформе отрасли одним из основных условий, обеспечивающих ее успешное проведение, является человеческий фактор и, в частности, его качественная составляющая. А это, значит, возрастает роль и значение профессионального образования кадров всех уровней, в том числе руководителей и специалистов. Не случайно в «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года наиболее важным направлением в организации работы с персоналом признано «постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений»¹. Предполагаемое техническое перевооружение отрасли, оптимизация всей ее инфраструктуры, внедрение передовых технологий обязывает обратить самое пристальное внимание на уровень подготовленности работников.

Профессиональное обучение кадров в ОАО «РЖД» носит непрерывный характер и осуществляется системно, в течение всей трудовой деятельности работника. Процесс повышения квалификации кадров всех уровней призван постоянно совершенствовать качественный состав контингента работающих на дороге в соответствии с развитием производства, его техническим перевооружением, усилением требований к обеспечению безопасности движения на железнодорожном транспорте.

На сегодняшний день в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций – структурном подразделении Куйбышевской дирекции управления движением – структурном подразделения Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» (далее - центр) сложилась и стабильно функционирует система повышения квалификации руководителей и специалистов, основанная на постоянном сотрудничестве с железнодорожными ВУЗами. Однако системы по оценке эффективности повышения квалификации в настоящее время в центре нет.

¹Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: <http://www.rzd.ru> (дата обращения 24.03.2016)

Обозначенная проблема и обусловила выбор темы исследования: «Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме (Пензенский центр организации работы железнодорожных станций - структурное подразделение Куйбышевской дирекции управления движением Центральной дирекции управления движением - филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги»)».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы оценки эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов Пензенского центра организации работы железнодорожных станций. Для достижения данной цели решен комплекс задач:

1. Изучены теоретические аспекты системы повышения квалификации руководителей и специалистов.
2. Проанализированы эффективность процессов управления персоналом в центре.
3. Изучены состояние системы повышения квалификации руководителей и специалистов.
4. Даны рекомендации по совершенствованию системы оценки эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов, разработана система оценки эффективности повышения квалификации.
5. Рассчитана экономическая эффективность мероприятий, предложенных в выпускной квалификационной работе.
6. Рассмотрена система управления кадровой службой и персоналом в центре.

Объект исследования – это система повышения квалификации руководителей и специалистов Пензенского центра организации работы железнодорожных станций – структурного подразделения Куйбышевской дирекции управления движением – структурного подразделения Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД».

Предмет исследования – эффективность системы повышения квалификации руководителей и специалистов центра.

Методами исследования были выбраны анализ документации по вопросам повышения квалификации и опрос, проведенный методом анкетирования, анализ нормативно-правовых документов.

Методологической основой написания квалификационной работы послужили законодательные и нормативные документы, специальная литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов. Эмпирической базой исследования являлись данные учёта и отчётности отдела управления персоналом центра, а также материалы социологического исследования.

Структура выпускной квалификационной работы: ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации руководителей и специалистов, а также разработке системы оценки эффективности повышения квалификации.

1 Теоретические и методологические основы изучения подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в организации

1.1 Сущность и понятие подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров

Развитие современных организаций предъявляет высокие требования к совершенствованию знаний и навыков различных категорий персонала. Важнейшим элементом для персонала является его послевузовская переподготовка, регулярное повышение квалификации. В современных условиях, характеризующихся жесткой конкуренцией, быстрым изменением внешней среды бизнеса, появлением новых технологий и быстрым устареванием знаний, нельзя опираться только на знания, которые получены в вузе. Работнику надо продолжать обучение на протяжении всей своей профессиональной жизни.

Согласно комментариям к статье 197 ТК РФ, целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением современных методов решения профессиональных задач².

Главная задача повышения квалификации – обеспечить быстрое внедрение новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы). Один из путей совершенствования системы повышения квалификации такой категории работников, как руководители и специалисты – переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего – эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей и специалистов должно стать составной частью

²Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013. – С. 145.

государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего профессионального образования страны³.

В.В. Кафидов рассматривает повышение квалификации как и приобретение знаний, умений и компетенций, является результатом самой деятельности организации. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и компетенций, рост мастерства по имеющейся у работника профессии или должности⁴.

Согласно стандарту предприятия Куйбышевской железной дороги СТПН – 010-04повышение квалификации - это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, по имеющейся профессии⁵.

Автор ВКР понимает повышение квалификации как профессиональное обучение, направленное на обновление теоретических и практических знаний работника, которые он будет использовать в своей трудовой деятельности. Ведь достигнуть высоких результатов невозможно без повышения качества работников, которые управляют отраслью. В связи с быстрым изменением внешней среды, появлением новых технологий и быстрым «старением» знаний, нельзя опираться только на знания, которые были получены в ВУЗе. А таким категориям как руководители и специалисты необходимо совершенствоваться, продолжать обучение на протяжении всей своей профессиональной жизни⁶.

Как отмечают М.И. Магура и М.Б. Курбатова, для того чтобы высшее руководство было готово рассматривать обучение в числе ведущих приоритетов, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников. Отношение высшего руководства к обучению

³ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Дело, 2013. – С 78

⁴ Лецкий Э.К. Электронное обучение-эффективная форма подготовки повышения квалификации персонала ОАО «РЖД» // Экономика железных дорог.- 2012.- № 2.- С. 38-43

⁵ Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2016-2013 годы

⁶ Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: ИМБ, 2013. – С. 87.

персонала в значительной мере связано с пониманием того, какие выгоды получает в результате организация и какие издержки она несет при обучении разных категорий работников.

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.;

- повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию⁷.

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

- расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

- более высокую удовлетворенность своей работой;

- повышение самооценки;

- повышение квалификации и профессиональной компетентности.

⁷ Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом// Управление персоналом 2013. - №7 – С. 215

Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник для вузов. – М.: Экзамен, 2012.- С. 78

По результатам исследования]повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией. Однако российский опыт показывает, что для подавляющего числа компаний до недавнего времени было характерно недостаточное внимание к обучению персонала. Это связано, прежде всего, с тем, что обучение работников не всегда рассматривается руководством компаний как один из существенных ресурсов в повышении эффективности их работы⁸.

Вместе с тем современная система бизнес-образования исходит из того, что качество обучения персонала для любой организации самым непосредственным образом связано с качеством управления, а значит, и с эффективностью работы компании, и с уровнем ее конкурентоспособности. Особенно возрастает роль обучения в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто оказывают отрицательное воздействие на эффективность труда. Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, позволяет достичь цели за более короткий срок, поскольку направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит еще и в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им, прежде всего, нужно для производственной деятельности⁹.

HR-менеджерами разработан алгоритм формирования системы повышения квалификации. Этому способствует выявление потребностей в обучении на основании оценки персонала, что позволяет:

⁸Ищенко Н.И. Особенности отраслевой системы переподготовки и повышения квалификации кадров в современных условиях. // Дополнительное профессиональное образование. – 2014. - №2. – С.6-8

⁹Батяев А.А. Идеальный персонал - профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – С. 98.

- выявить основной «разрыв» в компетенциях сотрудников между настоящим и требуемым для эффективной работы уровнями;
- оценить уровень профессиональной компетенции;
- выявить перечень знаний, навыков, которыми необходимо овладеть;
- выявить убеждения, мешающие эффективно работать;
- определить в целом направление развития обучения¹⁰.

Обучение персонала связано не только с выгодами. Вместе с тем одним из сдерживающих факторов развития системы повышения квалификации является экономия на затратах организации по управлению персоналом. Этот фактор оказывает существенное влияние на политику компаний в части развития ее персонала.

Среди издержек связанных с обучением работников можно выделить прямые и косвенные издержки. К прямым издержкам могут быть отнесены расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещений. К косвенным издержкам относятся расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты). Кроме того, обучение или повышение квалификации одних работников часто оборачивается дополнительной нагрузкой на других. Этим работникам на какое-то время приходится выполнять не только свою работу, но и работу отсутствующих коллег. Особенно значительные материальные издержки организация несет при оплате длительного (от нескольких месяцев до нескольких лет) обучения своих работников с отрывом от основной работы. Иногда достаточно трудно сказать, какие издержки – прямые или косвенные – являются для организации более чувствительными¹¹.

¹⁰ Газета «Гудок» // Наша задача – движение в гору. – 2016. - №237 (24716)

¹¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Мордовина С.К. – СПб.: Питер, 2016. – С. 154.

Несмотря на издержки, связанные с повышением квалификации, в системе обучения компании должен соблюдаться баланс между внутренним и внешним обучением¹².

В рамках внешнего обучения компания осуществляет повышения квалификации сотрудников управленческого состава с привлечением сторонних организаций, учебных центров.

Внешнее обучение представляет собой:

- обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений (программы среднего специального образования, бакалавриата, специалистов, магистратуры, MBA);
- обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары).

Внутреннее обучение – обучение, которое проводится на территории компании в специально выделенных для этих целей помещениях или на арендуемых площадях. Внутреннее обучение можно рассматривать как механизм передачи информации о нововведениях в организации, эффективных технологий работы непосредственно на рабочем месте. Менеджеру по персоналу, ответственному за организацию обучения, ставятся задачи, которые он решает с помощью внутреннего обучения персонала, анализирует настоящую деятельность и прогнозирует результаты будущей деятельности сотрудников¹³.

Внутреннее обучение представляет собой:

- лекции, семинары;
- адаптационное обучение для вновь принятых работников;
- групповые и индивидуальные программы наставничества и коучинга;

¹² Кадровое дело // Профессиональная лексика URL: <http://www.kdelo.ru/dictionary> (дата обращения 14.03.2016)

¹³ Мищеряков С. «Инвестиции» в персонал - профессиональная подготовка специалистов. // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №6. - С. 7-15

-интерактивное обучение¹⁴.

Мера того и другого определяется индивидуально для каждой компании по целому комплексу факторов: состояние рынка, на котором работает компания; особенности корпоративной культуры компании; актуальная ситуация в организации. Современный рынок образовательных услуг предоставляет компаниям возможность выбора между внешней и внутренней формами обучения.

При рассмотрении внутреннего корпоративного обучения были выделены следующие его позитивные эффекты:

- ускорение адаптации новых сотрудников, что позволяет реально экономить временные и финансовые ресурсы компании;
- каждый сотрудник осознает опыт компании, ее конкурентные преимущества;
- происходит смещение накопленных знаний и умений с индивидуального уровня конкретного сотрудника на групповой уровень всей компании, что позволяет каждому сотруднику развивать и усиливать конкурентные преимущества компании в своей ежедневной деятельности;
- в процессе корпоративного обучения возникает возможность планирования развития нужных компании компетенций сотрудников, формирование навыков поведения;
- внутреннее обучение за счет эффекта групповой синергии позволяет вырабатывать стимулы для развития и движения вперед каждого сотрудника, а также компании в целом;
- корпоративное обучение позволяет сохранять и передавать стандарты управления, общения, традиции компании¹⁵.

Внешнее обучение позволяет работникам через консультантов, экспертов в своей области, получать новые знания, апробированные технологии, делиться опытом различных компаний. Кроме того, на таких семинарах и тренингах у

¹⁴ Аглиуллин Н.Ш. Управление качеством повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов. // Дополнительное профессиональное образование. – 2013. - № 11. – С.9-12

¹⁵ Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. - 249с.

слушателей есть возможность расширения знаний путем обмена опытом работы в различных отраслях. Сотрудники разных компаний «примеряют» на себя опыт друг друга, завязывают деловые и неформальные контакты¹⁶.

1.2. Особенности повышения квалификации руководителей и специалистов

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и к завтрашним изменениям¹⁷.

На современных предприятиях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себе несколько этапов представленный на рисунке 1.1.

Охарактеризуем некоторые этапы профессионального обучения.

Процесс профессионального обучения начинается с **определения потребностей**. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяется на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путём проведения опросов руководителей и специалистов,

¹⁶ Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество// Управление персоналом. - 2014. - № 5 – С.216

¹⁷ Воротынцева Т.Н. Строим систему обучения персонала. – М.: Речь, 2012. – С. 18.

анализа результатов работы предприятия, тестирования рабочих. Ещё один источник информации о потребностях профессионального обучения – индивидуальные планы развития, подготавливаемые рабочими в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих рабочих, направляемые в отдел подготовки кадров¹⁸.

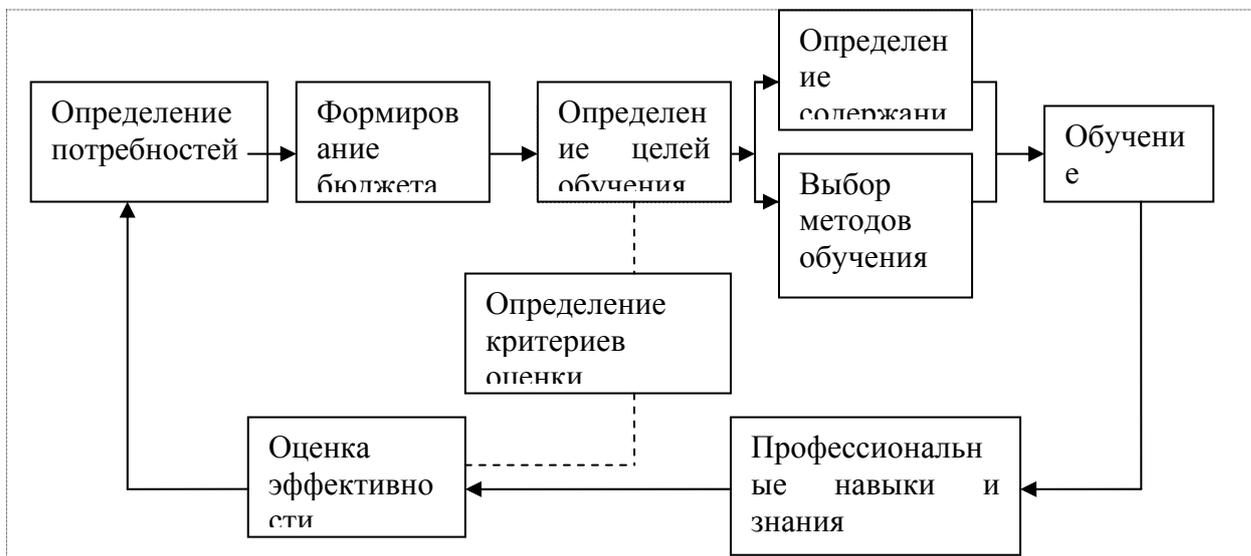


Рисунок 1.1 - Процесс профессионального обучения¹⁹

При **формировании бюджета** значение имеют два фактора: потребности организации в обучении и ее финансовые возможности. Здесь следует учитывать не только прямые издержки на обучение (разработка программ, приглашение инструкторов), но и косвенные издержки (например - расходы, связанные с отсутствием сотрудника на работе).

При **определении целей обучения** необходимо помнить о принципиальном различии между образованием и обучением, обучение служит прежде всего развитию навыков и умений, а образование направлено на общее развитие сотрудников в определенной сфере знаний.

Следует отметить, что, определяя цели обучения необходимо желательные результаты выразить в виде какого-либо количественного

¹⁸ Андрюшина Т.Н. Альтернативные формы повышения квалификации персонала. // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №4. - С. 9-14.

¹⁹ Куреннина А.М., Маврин С.П., Комментарии к Трудовому кодексу Российской Федерации - М.: Городец, 2013 – 679с.

результат, но при образовании сотрудников это сделать не всегда возможно. Определяя цели обучения необходимо также описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения.

В результате постановки целей обучения необходимо получить:

- основу для разработки учебной программы и выбора метода;
- критерии для последующей оценки эффективности обучения;
- критерии отбора участников обучения²⁰.

На основании анализа выявленных потребностей отдел управления персоналом должен сформулировать специфические **цели каждой программы обучения**, а также оценить экономическую эффективность этих программ. Всё чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие рабочих кадров предприятия. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности предприятия.

При **выборе методов обучения**, предприятие должно, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей, а именно: актуальность, участие, повторение, обратная связь. Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков.

После всех вышеперечисленных этапов наступает один из самых главных – обучение. Обучение - систематический процесс, который помогает работнику справляться с конкретными заданиями и (или) овладевать профессиональными знаниями и навыками на определённом уровне.

Оценка эффективности обучения необходима для выяснения того, в какой степени достигнуты цели обучения. Для того чтобы определить произошли ли изменения рабочих показателей именно в результате обучения, необходимо сравнить профессиональную эффективность работников до и после обучения или сравнить эти показатели с показателями работников, не

²⁰ Семенихин В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала. М.: РОСБУХ, 2012. – С. 78.

участвовавших в обучении. Необходимо оценить также обучение сточки зрения эффективности затрат²¹.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, наблюдения, анкетирования обучающихся

Обучение для руководящего состава российских предприятий имеет особое значение, так как последние десять лет обучению руководителей уделялось недостаточное внимание. Экономическое возрождение России невозможно без руководителей, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. На многих предприятиях вообще нет руководителей, которые получили специальную подготовку в области управления. Такие руководители осуществляют управление не на основе знаний в сфере управления, а руководствуясь преимущественно интуицией и здравым смыслом.

Американский психолог Крис Арджириссчитает, что действенность учебных программ для руководителей будет повышаться, если при их разработке исходить из того, что организационное поведение руководителей в первую очередь определяется их установками. Именно установки, сформировавшиеся ранее, определяют стиль управления и доминирующие подходы руководителей к решению возникающих перед ними управленческих проблем. Таким образом, обучение руководителей, которое передает им необходимую сумму знаний, но не изменяет в нужном направлении их установки, рискует оказаться недостаточно эффективным²².

Обучение это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом обучения должна быть способность руководителей под другим углом увидеть решаемые ими

²¹ Стандарт предприятия - Организация непрерывного профессионального обучения кадров на Куйбышевской железной дороге СТПН – 010-04. Екатеринбург, 2014

²² Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. М.: Книжный мир, 2013. – С. 98.

проблемы и готовность находить новые, более эффективные решения в каждодневной управленческой практике²³.

Специфика работы руководителя – это решение задач, стоящих перед организацией, перед отдельными подразделениями с помощью других людей (подчиненных). Рассматривая систему управления людьми в организации, следует помнить о том, что это не только технологии, процедуры, документы, но и искусство. В управлении людьми не может быть однозначных рецептов эффективности - «делай так и только так». Нет «стандартного человека», которым можно легко управлять при помощи стандартных приемов и методов, дающих стандартный эффект.

Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успех приходит к тем, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников. Тот, кто хочет побеждать в бизнесе, должен понимать, что в основе лежат три ключевых фактора: желание, понимание и возможности²⁴.

- *Желание* связано с мотивацией к улучшению работы всей организации; со стремлением к достижению поставленных целей. Совершенно типичной является ситуация, когда руководство готово платить большие деньги консультантам, экспертам, ожидая, что в итоге будут получены высокие результаты даже без активного участия, как самих руководителей, так и рядового персонала организации. Но одного желания мало.

- *Понимание* - это знание того, что и как нужно делать, чтобы добиться поставленных целей. Понимание приходит как в результате опыта, который люди приобретают, работая в организации; так и в результате обучения. Знание основных закономерностей поведения людей в организации и то, каким должно быть управление, чтобы получить максимальную отдачу от персонала,

²³ Управление персоналом на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта / под ред. В.А. Козырева, С.В. Палкина. – М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2012. – С. 142.

²⁴ Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 163.

позволяет лидерам целенаправленно работать, закладывая фундамент будущих побед. Но и понимание, подкрепленное желанием, не приведет с необходимостью к достижению поставленных целей. Организация должна располагать необходимыми возможностями.

- *Возможности* - это, с одной стороны, наличие чисто материальных возможностей (финансы, оборудование, здания и др.), а с другой - уровень доверия и сотрудничества между руководством и работниками.

Желание, понимание и возможности - это не просто тот контекст, в котором протекает процесс управления, это основа будущих успехов, формируемая и целенаправленно закладываемая руководством и специалистами по управлению персоналом, с учетом целей, стоящих перед организацией. Все выше сказано предопределяет важность формирования системы непрерывного развития профессиональных компетенций руководителей.

Рассматривая проблему обучения руководителей необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых, то есть людей, которые уже получили образование (как правило, техническое или экономическое) и уже сформировались как личности. Важная цель при проведении обучения руководителей - помощь им в понимании собственного отношения к работе, доминирующих ценностей и приоритетов и преодоление защитного поведения, мешающего изменять ставшие неэффективными образцы поведения²⁵.

Специфика обучения руководителей определяется структурой и содержанием их профессиональной деятельности. Рассматривая те цели, которые могут быть поставлены и достигнуты при обучении руководителей, необходимо исходить из того, что повышение уровня подготовки руководящих кадров – это важнейшая форма инвестиций, призванных повысить эффективность управления компанией и обеспечить успешную реализацию выработанной организационной стратегии. Обучение руководителей и

²⁵ Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным// Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №4. - С. 62-72

содержание учебных программ имеют более высокую ценность с точки зрения практики тогда, когда они направлены в первую очередь на постановку следующих целей:

1. Дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач (экономика, финансы, маркетинг, управление людьми и др.).

2. Обучить навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства (работа в группе, разрешение конфликтов, принятие решений и др.).

3. Способствовать развитию у руководителей установок, способствующих:

- повышению индивидуальной эффективности труда,
- более продуктивному взаимодействию с подчиненными,
- успешному достижению целей подразделения и организации в целом.

4. Помочь руководителям лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт.

5. Дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в совершенствовании собственной работы, в ее улучшении. Заложить основу для последующего повышения квалификации и самостоятельных занятий²⁶.

По мнению М.И. Магуры, руководители в наше время становятся все более компетентными в той сфере деятельности, в которой им приходится работать. Однако высокий профессионализм руководителей — это не только вопрос усвоения соответствующих знаний, это в равной степени и подготовка к роли руководителя, требующей верного отношения к делу, верной системы приоритетов, следовательно, обучение руководителей построено на следующих принципах:

²⁶Управление персоналом // [Электронный ресурс] / Управлять персоналом - значит повышать эффективность компании. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?357> (дата обращения 24.03.2016)

1. В первую очередь содержание обучения руководителей должно отвечать целям компании.

2. Содержание обучения руководителей должно быть тесно связано с содержанием и структурой их деятельности.

3. Создание системы непрерывного обучения руководителей, направленной на постоянное обновление их знаний и компетенций.

4. Методы обучения руководителей должны быть органически связаны с целями и содержанием обучения.

5. Одна из самых главных задач обучения и развития руководителей — изменение взглядов на процесс руководства, изменение установок, связанных с управленческой деятельностью.

Высокий уровень рабочих показателей руководителей – это не только результат владения необходимой суммой знаний и навыков, это и результат действия установок. Само приобретение знаний и навыков, настойчивость в их приобретении также определяется установками руководителей. Обучение – это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями, результатом обучения должна стать также способность и готовность руководителей находить более успешные решения в своей повседневной практике²⁷.

Большой опыт, накопленный в сфере бизнес-образования, позволяет выделить основные требования к обучению руководителей и специалистов, выполнение которых позволяет добиться стабильно высоких результатов.

Таким образом, специфика обучения руководителей предопределяет следующие требования к построению процесса обучения:

Активность. Минимизация использования в ходе обучения лекционной подачи материала и максимально широкое использование методов активного обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс (анализ конкретных ситуаций, деловые игры,

²⁷ Стандарт предприятия - Система управления охраной труда в ОАО «РЖД». Организация обучения СТО РЖД 1.15.011. Москва, 2016

тренинговые упражнения). Новые знания слушатель получает не в готовом виде от преподавателя, а в результате собственной активной познавательной деятельности. Они являются его личным открытием, продуктом его собственных обобщений и выводов; это позволяет даже за короткое время, которое занимает обучение, разрушить устаревшие стереотипы поведения и сформировать необходимые установки.

Ориентация на практическое использование полученных знаний, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.

Командная работа. Основная задача руководителя состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для руководителей и лиц, состоящих в резерве на руководящие должности.

Обмен опытом. Создание максимально широких возможностей для того, чтобы слушатели делились друг с другом своими удачными находками, подходами, решениями в сфере управленческой деятельности, дает им возможность не только обогатить свой опыт, но также и убеждает в правильности собственных подходов и действий. То, чему руководители могут научиться друг у друга, обмениваясь знаниями и опытом, часто не менее важно, чем знания, которые они получают от преподавателя. Когда слушателям приходится высказывать свое мнение, убеждать других, то это, кроме всего прочего, актуализирует потребность в более грамотном овладении такими важными коммуникативными навыками и умениями, как умение слушать, умение убеждать, умение оказывать влияние на других людей, развивать навыки командной работы и т.п. Кроме того, процесс обмена опытом способствует более ясному пониманию политики и стратегии организации и сознанию того вклада, который руководитель и руководимое им подразделение вносят в достижение общей цели.

Проектная работа, выполняемая слушателями в составе проектной группы от 4 до 8 человек, как форма закрепления полученных знаний и навыков командной работы. Группа получает определенную проблему, выявленную на основании проведенного анализа, которую слушатели должны за отведенное время (от нескольких часов до нескольких месяцев) проработать и дать предложения по ее решению.

Проектная работа входит в число основных принципов обучения руководителей, так как она решает следующие важнейшие задачи:

- *Оценка потенциала слушателей.* Обучение с использованием проектной работы, когда невозможно спрятаться за чью-то спину, заставляет слушателей максимально полно проявлять свой профессионализм, свои способности к совместной работе с другими людьми, свои способности к работе с информацией и выработке грамотных решений.

- *Применение приобретенных знаний и навыков на практике.* Проектные работы позволяют слушателям более четко понять, как могут «работать» усвоенные ими за время обучения знания в их реальной практической деятельности.

- *Решение актуальных проблем предприятия.* Хотя подготовка и защита проекта и является учебным заданием, тем не менее, эту задачу слушатели решают серьезно. В качестве тем проектных работ слушателям предлагаются наиболее острые и актуальные проблемы предприятия, и одним из требований при подготовке проекта является максимальная конкретность, отсутствие общих слов, нацеленность на реальные действия и конкретные предложения.

- *Повышение приверженности работников своей организации, ее целям.* В ходе проектной работы происходит вовлечение участников учебы в процесс выработки программы действий по решению тех или иных значимых для успешной работы организации проблем. Члены проектной группы в большинстве случаев настолько проникаются необходимостью решения проблем, мешающих эффективной работе их организации, что чаще всего проявляют достаточную заинтересованность и в последующей реализации

подготовленного проекта, например в составе временной целевой группы, если будет соответствующее решение руководства.

При обучении руководителей используются те же формы обучения, что и для других категорий персонала.

Обучение с полным отрывом от производства.

Многие организации периодически посылают своих руководителей на учебу или повышение квалификации. Это могут быть как долгосрочные программы (второе высшее образование, Президентская программа подготовки управленческих кадров), так и краткосрочные (обычно пятидневные) семинары.

Но проблема заключается в том, что действующего руководителя трудно, а иногда и невозможно оторвать от работы и направить на учебу на длительный срок. Нередко это приводит к тому, что на учебу направляют не тех, кого действительно целесообразно учить и готовить – не самых перспективных действующих руководителей и резервистов. Это ведет к неэффективному расходованию средств и низкой отдаче от обучения.

Другой формой обучения руководителей является **организация обучения по месту работы**. Не учащиеся едут в учебное заведение, а преподаватели приезжают на предприятие и обучают группы руководителей. Эта форма обучения становится все более популярной.

В чем причины все большей востребованности этой формы обучения? Во-первых, это позволяет экономить значительные финансовые средства (на проезд и командировочные расходы слушателей). Во-вторых, обучение на предприятии позволяет увязывать содержание учебной программы с пожеланиями руководства, дает возможность контролировать посещаемость и усвоение материала.

Заслуживает внимания практика организации **обучения с периодическим отрывом слушателей от работы на краткосрочные учебные сессии** (как правило, 3-5-10 дней), в интервале между которыми они выполняют самостоятельные учебные задания.

Такая форма предполагает достаточную продолжительность обучения для проработки теоретического и практического материала, в то же время необходимость отрыва руководителя от работы на длительный срок.

Что касается задачи обновления знаний, то наиболее эффективной является **форма целевых краткосрочных (от 1 до 5 дней) семинаров**, посвященных, как правило, узкой тематике (финансы, антикризисное управление, маркетинг, новые технологии и т.п.). Такие семинары проводятся достаточно часто, охватывая довольно широкий круг обучаемых. При этом облегчается задача обеспечения динамизма и актуальности содержания программ и принципа непрерывности повышения квалификации. Ныне действующая периодичность не менее одного раза в пять лет не отвечает потребности в обновлении знаний.

Используя программы таких тематических семинаров в качестве своеобразных модулей, можно путем их подбора и комбинации выстраивать программы для обучения руководителей определенного уровня и профиля с учетом их конкретных задач, профессиональных интересов и уровня подготовки. В этом случае весь курс обучения уже может быть реализован либо в форме частичного отрыва от работы (на каждый из таких семинаров), либо в очно-заочной форме.

1.3. Методика исследования подготовки и повышения квалификации персонала

Учеба в системе повышения квалификации отличается от традиционного учебного процесса, как по содержанию, так и по методам обучения. Это связано с его целью, и с контингентом слушателей.

Многообразные методы обучения можно разделить на три группы:

1. Методы обучения на рабочем месте.
2. Методы активного обучения.
3. Традиционные методы обучения.

При выборе методов обучения организация должна учитывать эффективностью их воздействия на конкретно выбранную группу обучающихся.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, как правило, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Ответственность за обучение лежит на трех участниках процесса – самом сотруднике, его руководителе и HR-менеджере. Мировая тенденция корпоративного обучения ведет к тому, что обучение переходит непосредственно на рабочие места, ответственность за его результаты в большей степени ложится на сотрудника и его руководителя.

К методам обучения на рабочем месте относятся:

Секондмент (secondment) – стажировки, ротации. Заключается во временном переводе работника в другой отдел внутри организации. В настоящее время всё более популярна, становится отправкой на стажировку в другие компании, как правило, данные командировки оплачиваются, рассчитаны на полный рабочий день, длительность до двенадцати месяцев.

Шэдуинг(shadowing) – наблюдение за процессом работы, что позволяет выявить слабые стороны в профессиональной подготовке работника и составить программу обучения направленную на их устранение.

Баддинг (budding) – включение обучаемого в процесс деятельности другого человека. Неформально наставничество, при включении работника в процесс деятельности другого человека происходит взаимное обучение, советы и рекомендации передаются в двухстороннем порядке, поэтому иногда данный метод называют равноправным коучингом.

В отличие от неформального наставничества – **наставничество** (менторинг, mentoring) – целенаправленная передача опыта. Обучение личным примером, целенаправленная передача профессионального опыта, практическая передача навыков от более опытного работника к менее опытному. По ходу

обучения опытный ментор делится своим подходом к решению бизнес задач, на примере ситуаций из прошлого, свой подход к решению тех или иных задач.

Коучинг (coaching) – раскрытие потенциала личности обучаемого. Схож с наставничеством, но в отличие от него основан на организации самостоятельного поиска решения проблемы с помощью коуча, без предоставления обучаемому шаблонных решений производственных ситуаций. В процессе обучения обучаемый находит именно свое решения проблемы, а коуч задает наводящие вопросы, направляя его мышление и поиск тем самым стимулируя на самостоятельный поиск решений.

Тьюторство (tutoring) – сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику. Один из видов наставничества, при котором в процессе дискуссии обсуждается опыт переноса полученных знаний, в повседневную практику обучаемого, а также вырабатываются эффективные способы поведения.

Инструктаж – демонстрация приемов работы на рабочем месте. Проводиться специальным инструктором или опытным сотрудником, во время обучения работнику разъясняются и демонстрируются приемы работы непосредственно на рабочем месте.

Характерным для системы повышения квалификации является внедрение в учебный процесс **активных методов обучения**.

Тренинги – во время тренингов идет практическая отработка умений и навыков при этом минимизированы блоки теоретического материала.

Программирование и компьютерное обучение – сущность программированного обучения заключается в пошаговой оценке степени усвоения материала и его максимальной степени структурированности.

Групповые обсуждения – групповые дискуссии являются скорее дидактическим приемом, нежели методом обучения. Данный метод широко применяется в других формах обучения. Групповые дискуссии проводятся в группах от 4 до 7 человек, они широко применяются как у нас в стране так и за

рубежом. Применения групповых дискуссий обеспечивает лучшее усвоение изучаемого материала, максимально используя опыт слушателей.

Деловые игры – при данном методе обучения учебная тематика отрабатывается на основе материала и ситуаций, моделирующих различные аспекты связанной непосредственно профессиональной деятельностью работника.

Поведенческое моделирование – является одним из новых методов обучения сотрудников навыкам изменения установок и межличностного общения. Используется в рамках тренингов, которые предполагают более широкое применение методов активного обучения. Данный метод обучает конкретным установкам и навыкам, которые связаны с исполнением своей профессиональной деятельности.

Разбор практических ситуаций (метод кейсов)– метод начали использовать еще в двадцатых годах в США, он связан с разбором практических ситуаций. Является одним из самых испытанных методов обучения навыкам решения проблем и принятия решений.

Баскет-метод – метод обучения, который предполагает выполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно разобрать накопившиеся запросы, письма, служебные записки, отчеты, факсы и пр. и по каждому принять решение.

Учебные кино и видеофильмы – процесс обучения включает просмотр кино и видео материалов.

Традиционные методы используются при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, популярность данных методов показывает их достаточно высокую эффективность. К традиционным методам обучения относятся:

Лекции – группе обучаемых преподаватель устно передает информацию, при этом педагог может использовать наглядные средства обучения, плакаты, показ слайдов.

Семинары – обычно проводятся по окончании изучения определенной порции материала с целью проверки усвоения материала лекций, а также помочь обучающимся лучше разобраться в содержании изучаемого материала.

Выбор метода обучения определяется характеристиками самих слушателей, возможностями организации, уровнем квалификации педагога, целями учебного процесса. Ошибки при выборе метода могут негативно отобразиться на эффективности обучения. К примеру, слишком большое количество лекционных занятий для слушателей с невысоким уровнем практики, достаточно давно закончившим учебное заведение, может существенно ухудшить усвояемость учебного материала и снизить интерес к занятиям.

В настоящее время в ЦДУД ОАО «РЖД» проводится обучение выпускников, недавно окончивших высшие учебные заведения. Дирекция организации вынуждена «дообучать» молодых специалистов, не имеющих опыта работы и определенного комплекса навыков и умений, необходимых для успешного выполнения работ и поручений.

В организации существует специальное подразделение, занимающееся повышением квалификации молодых специалистов, действуют нормативные документы, регулирующие процесс обучения. Но результаты обучения не всегда удовлетворяют руководство организации.

Можно сформулировать следующую проблему: существующая внутренняя система обучения освоения инженерных методов разработки цифровых устройств (ИМРЦУ) и систем автоматического проектирования (САПР) молодых специалистов не соответствует требованиям организации в лице дирекции.

Целью данного направления работы является – анализ существующей системы обучения молодых специалистов в ЦДУД ОАО «РЖД»

Методологической основой исследования послужили законодательные и нормативные документы, специальная литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов. Эмпирической базой исследования

являлись данные учёта и отчётности отдела управления персоналом центра, а также материалы социологического исследования на основе анкетирования.

Анкета состоит из трёх частей:

- Часть 1. Анализ системы обучения работников организации;
- Часть 2. Анализ организации и руководства процесса обучения специалистов;
- Часть 3. Анализ сложившейся практики повышения квалификации персонала на данном предприятии.

Для достижения поставленной цели нужно решить комплекс задач:

- 1) Определить требования руководства, предъявляемые к молодым специалистам в процессе обучения
- 2) Определить наиболее важные направления обучения.
- 3) Определить затраты ресурсов на внутреннее обучение.
- 4) Выявить преимущества и недостатки внутреннего обучения.
- 5) Оценка соответствия результатов внутреннего обучения молодых специалистов требованиям руководства.

В качестве гипотезы исследования можно назвать пять основных:

1. Процесс отбора сотрудников для обучения производится нерегулярно и несистематически:
 - все молодые специалисты проходят обучение, отбор не производится;
 - при выборе сотрудников для обучения не обращают внимания на их уровень подготовки;
 - обучение проводится лишь для тех сотрудников, которые отбираются для выполнения разового проекта.
2. Руководители, которые проводят обучение, не заинтересованы в нем.
3. Учебный отдел не занимается разработкой персональной программы и распределением молодых специалистов для прохождения подготовки.
4. После подведения итогов аттестации учебный отдел не вносит поправки в систему обучения для ее совершенствования.

5. Итоги обучения молодых специалистов не соответствуют требованиям руководства²⁸.

В выпускной квалификационной работе приведено описание методов исследований:

1) Анализ документов с целью выявления организационных и финансово-экономических показателей компании.

Применяем этот метод для решения следующих исследовательских задач:

- определим основные направления и методы обучения молодых специалистов;

- определим итоги аттестации молодых специалистов;

- определим количество затраченных ресурсов на обучение²⁹.

2) Интервью с заместителем генерального директора по учебному отделу и руководителями обучения молодых специалистов.

Данный метод позволяет определить:

- основные требования руководства, предъявляемые при обучении к молодым специалистам.

- какими методиками оценивается успешность обучения;

- как вносятся изменения в систему обучения для ее совершенствования;

- как поощряется успешное прохождение обучения и для молодых специалистов и для их руководителей.

3) Анкетирование молодых специалистов.

Данный метод используем для получения субъективной оценки об организации обучения молодых специалистов и решении следующих исследовательских задач:

- удовлетворенность обучением молодых специалистов;

- выявить преимущества и недостатки системы обучения в организации;

²⁸ СТБ 2.5.1.17. Дипломное проектирование. Организационное проектирование. Требования к выполнению, оформлению и представлению. - 2012, УрГУПС, Екатеринбург

²⁹ Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 31 августа 2012 г. № 1819р.

- определить пожелания по изменению системы обучения для ее совершенствования.

Выводы по 1 главе

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

– в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям;

– повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

– обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

– расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

– более высокую удовлетворенность своей работой;

– повышение самооценки;

– повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией.

2. Анализ эффективности подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадровв Пензенском центре организации работы железнодорожных станций

2.1. Характеристика Пензенского центра организации работы железнодорожных станций

Для реализации новых технологических решений в управлении перевозочным процессом необходимо организационно обособить в рамках ОАО «РЖД» блок по управлению бизнесом железнодорожных перевозок, а также перейти от территориально-функциональной модели управления к модели по видам деятельности. Образование вертикально интегрированной структуры управления перевозочным процессом в условиях продолжения структурной реформы и развития холдинга «Российские железные дороги» соответствует целевой модели рынка железнодорожных транспортных услуг на третьем этапе структурной реформы, одобренной в мае 2007 года на заседании Правительственной комиссии по вопросам развития промышленности, технологий и транспорта.

В соответствии с организационным решением, принятым в рамках реализации Концепции системы управления компанией холдингового типа, создалась самостоятельная единая вертикаль в виде Дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД», которая стала ключевым звеном блока управления бизнесом железнодорожных перевозок. Это обеспечит экстерриториальность и единоначалие в управлении во всех функциональных областях.

Целевое состояние Дирекции предполагает переход от четырехуровневой схемы управления движением поездов к трехуровневой на основе сосредоточения диспетчерского аппарата в центрах управления региональных дирекций. В соответствии с программой реформирования отрасли переход Куйбышевской железной дороги на безотделенческую структуру управления состоялся с 01.04.2015.

Производственная структура Дирекции управления движением состоит из трех основных уровней управления: центрального, регионального и линейного и формируется:

Центральный уровень (Центральная дирекция управления движением) формируется из департаментов управления перевозками, коммерческой работы в сфере грузовых перевозок и управления по таможенно-брокерской деятельности.

Региональный уровень (например –Куйбышевская дирекция управления движением) создается на базе служб перевозок и коммерческой работы в сфере грузовых перевозок, отделов по таможенно-брокерской деятельности, а также отделов, связанных с обеспечением финансово-хозяйственной и кадровой деятельности Дирекции на региональном уровне.

Линейный уровень составляют территориальные центры (например – Пензенский центр организации работы железнодорожных станций) и железнодорожные станции с персоналом хозяйств движения и коммерческой работы в сфере грузовых перевозок. Укрупненная схема Дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» с разбивкой по уровням управления приведена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Схема вертикали управления движением

Деятельность Дирекции управления движением подразумевает взаимодействие с другими подразделениями, так как является как потребителем услуг от подразделений, так и поставщиком своих услуг для осуществления подразделениями основной деятельности. Дирекция управления движением при выполнении возложенных на нее задач и функций взаимодействует с дирекциями сбыта, тяги и инфраструктуры, другими подразделениями и дочерними обществами ОАО «РЖД», с представителями федеральных органов исполнительной власти, железнодорожными администрациями государств-участников СНГ и иностранных железных дорог, смежными видами транспорта с Федеральной таможенной службой, региональными таможенными органами и Пограничной службой Федеральной службы безопасности. Схема взаимодействия Дирекции управления движением с филиалами и дочерними обществами ОАО «РЖД» представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Схема взаимодействия Дирекции управления движением с филиалами и дочерними обществами ОАО «РЖД»

В соответствии с планом реформирования с 01.04.2015 по приказу (приказ ОАО «РЖД» от 28.12.2014 №243; приказ начальника Куйбышевской железной дороги № 626/Н от 28.12.2014) была создана Дирекция управления движением – структурное подразделение Куйбышевской железной дороги – филиала ОАО «РЖД». Ас 01.12.2015 года в соответствии с программой реформирования отрасли состоялся переход Дирекции управления движением – структурного подразделения Куйбышевской железной дороги – филиала ОАО

«РЖД» в состав структурных подразделений Центральной дирекции управления движением.

Пензенский центр организации работы железнодорожных станций (далее – Центр) является структурным подразделением Куйбышевской дирекции управления движением (далее – Дирекция) – структурного подразделения Центральной дирекции управления движением – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – Центральная дирекция). Центр был образован 01.12.2015 года в соответствии с программой реформирования отрасли.

Центр руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, международными договорами, уставом ОАО «РЖД», нормативными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции, Дирекции, а также Положением о Центре.

Центр имеет круглую печать, содержащую его наименование с указанием полного фирменного наименования Дирекции. Центр может иметь штампы и бланки со своим наименованием и другие средства визуальной идентификации, содержащие указание на принадлежность к ОАО «РЖД» и Дирекции.

Основными задачами Центра являются:

- 1) организация работы железнодорожных станций;
- 2) организация выполнения коммерческих операций при перевозке грузов;
- 3) обеспечение безопасности движения поездов на железнодорожных станциях.

В соответствии с возложенными задачами Центр выполняет следующие функции:

- 1) разрабатывает и осуществляет мероприятия по совершенствованию технологии работы железнодорожных станций на основе улучшения использования инфраструктуры и технических средств железнодорожных

станций, информационных систем, контролирует их выполнение.

2) выявляет «узкие» места в технологии работы железнодорожных станций и перегонов, подготавливает предложения по их модернизации, направленные на увеличение пропускной и перерабатывающей способности.

3) участвует в рассмотрении обоснований проектов строительства, реконструкции и развития железнодорожных станций, железнодорожных путей необщего пользования и станций примыкания.

4) участвует во внедрении информационных технологий, новой техники, разрабатывает предложения по автоматизации и механизации производственных процессов.

5) осуществляет мониторинг действующих технологических процессов в целях своевременного обеспечения внесения корректировок на основе изменения технологии и норм выполнения операций.

6) разрабатывает предложения по совершенствованию нормативной и технической документации, регламентирующей работу железнодорожных станций.

7) разрабатывает мероприятия по сокращению технологических норм времени нахождения вагонов на железнодорожных станциях, контролирует их выполнение.

8) организует и проводит разработку и корректировку технологических процессов и технологических карт работы железнодорожных станций, технико-распорядительных актов железнодорожных станций, а также приложений к ним.

9) организует и проводит разработку единых технологических процессов работы железнодорожных путей необщего пользования и станций примыкания; корректирует их совместно с владельцами железнодорожных путей необщего пользования.

10) проводит обследование железнодорожных путей необщего пользования и организует работу по заключению и перезаключению договоров на эксплуатацию железнодорожных путей необщего пользования, на подачу и

уборку вагонов. Осуществляет контроль за правильностью учета простоя вагонов и др.

Финансово-хозяйственная деятельность Центра планируется и осуществляется в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции, Дирекции, а также законодательством Российской Федерации. Центр от имени ОАО «РЖД» и Дирекции осуществляет взаимодействие с юридическими и физическими лицами в сфере финансово-хозяйственной деятельности с юридическими и физическими лицами на основе договоров, соглашений, контрактов.

Источниками финансирования Центра являются средства, выделенные Дирекцией, и доходы от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг, установленным нормативными документами ОАО «РЖД». Центр распоряжается имеющимися у него финансами в порядке установленном нормативными документами ОАО «РЖД».

Центр обеспечивает формирование и предоставление первичной учетной документации в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 29.12.2007 № 2504р и Регламента взаимодействия Куйбышевского регионального общего центра обслуживания – структурного подразделения Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» - филиала ОАО «РЖД» и структурных подразделений Куйбышевской железной дороги по вопросам ведения бухгалтерского и налогового учета и формирования бухгалтерской и налоговой отчетности от 31.07.2014 в Пензенский территориальный общий центр обслуживания.

Центр несет ответственность за выполнение поставленных задач, исполнение бюджетов, достоверность и своевременность предоставления учетных и отчетных данных, соблюдение внутренних регламентов хозяйственных отношений и исполнительской дисциплины.

Центр осуществляет права и выполняет обязанности, предусмотренные федеральными законами, другими нормативными правовыми актами

Российской Федерации, нормативными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции и Дирекции.

Центром руководит начальник центра, назначаемый на должность и освобождаемый от должности начальником Центральной дирекции.

Компетенция начальника центра определяется Положением о Центре, доверенностью, выданной в порядке, установленном ОАО «РЖД», и заключаемым с ним трудовым договором.

Начальник центра имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности в порядке, определенном ОАО «РЖД» и Центральной дирекцией. Обязанности начальника центра во время его отсутствия исполняет один из его заместителей в соответствии с приказом о распределении обязанностей между начальником центра и его заместителями.

Работники центра имеют права, исполняют обязанности, пользуются льготами и несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации, Коллективным договором, нормативными документами ОАО «РЖД», приказами, распоряжениями и иными распорядительными актами Центральной дирекции, Дирекции, центра, Положением о центре и должностными инструкциями.

Трудовые отношения в центре регулируются законодательством Российской Федерации, внутренними документами ОАО «РЖД», Коллективным договором и Положением о центре.

Начальник центра, а также уполномоченные им лица, осуществляют права и обязанности работодателя в трудовых отношениях в отношении работников центра.

Работники центра имеют право, исполнять обязанности, пользуются льготами и несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде, Коллективным договором, иными нормативными правовыми актами, действующими в отношении работников организаций железнодорожного транспорта, внутренними документами ОАО «РЖД», приказами и распоряжениями Центральной дирекции и Дирекции,

Положением о Дирекции, Положением о центре и должностными инструкциями.

Центр имеет линейно-функциональную организационную структуру. При линейно-функциональной структуре, всю полноту ответственности берет на себя начальник центра, который его и возглавляет.

Таким образом, предприятие имеет централизованную систему управления, которая в свою очередь: улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций; уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых руководителем; позволяет более экономично и легко использовать опыт и знания персонала.

Модель организационной структуры Пензенского центра организации работы железнодорожных станций – структурного подразделения Куйбышевской дирекции управления движением – структурного подразделения Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» представлена на рисунке 2.3 (Приложение 2).

Существенными недостатками в сфере управления персоналом Пензенского центра организации работы железнодорожных станций после реформирования компании можно отметить следующие:

- отсутствие кадрового резерва;
- не разрабатываются программы развития карьеры сотрудника в центре,
- отсутствие программ оценки эффективности повышения квалификации, как руководящего состава, так и самих работников центра.

Исходя из изменений факторов внешней и внутренней среды, реформирования ОАО «РЖД» в холдинг, необходимости перехода к новому качественному состоянию персонала и организации работы с ним, главной целью стратегии развития кадрового потенциала должно стать повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга ОАО «Российские железные дороги».

Главная цель с учетом развития сильных сторон, сопутствующих рисков и возможностей, принципов реализации может быть достигнута через решение следующих функциональных задач:

- обеспечение персоналом;
- вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации;
- непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации;
- жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде;
- проведение эффективной молодежной политики;
- совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства;
- развитие корпоративной системы управления персоналом в ОАО «РЖД».

В качестве основного инструмента анализа факторов, влияющих на условия достижения стратегии, избран SWOT-анализ. SWOT-анализ - это диагностический метод, направленный на анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития центра. Матрица SWOT-анализа и выявленные альтернативные стратегические задачи необходимы для дальнейшего анализа, выбора стратегии развития центра и предпочтительной маркетинговой стратегии. Данный анализ показывает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности центра и внешнюю ситуацию. Рассмотрим матрицу SWOT-анализа Пензенского центра организации работы железнодорожных станций, представленную в таблице 2.1.

Таким образом, если сравнивать деятельность центра в сфере управления персоналом с опытом крупных российских и зарубежных компаний то,

системных слабых сторон, сдерживающих решение проблем в центре, в результате последовательно осуществляемой и планируемой на среднесрочную перспективу деятельности, практически нет. В этом смысле к проблемным зонам относятся те участки работы, где в целях повышения ее эффективности необходимы первоочередные усилия, которые диктуются требованиями постоянных улучшений, развитием существующих механизмов в направлениях, где есть наибольшие резервы для оптимизации и внедрения новых технологий.

2.2. Анализ организации управления персоналом в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций

Отдел управления персоналом Пензенского центра организации работы железнодорожных станций (далее – отдел управления персоналом) является подразделением аппарата управления Пензенского центра организации работы железнодорожных станций. Организационная структура отдела представлена на рисунке 2.4.

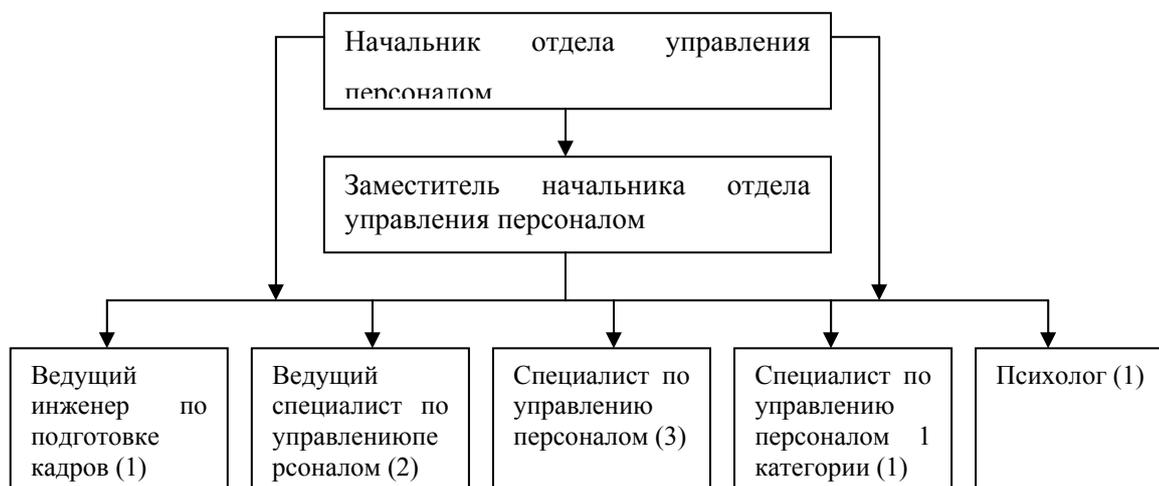


Рисунок 2.4 - Организационная структура отдела управления персоналом Пензенского центра организации работы железнодорожных станций

Из представленной организационной структуры на рисунке 2.4. видно, что руководство отделом управления персоналом осуществляется начальником отдела управления персоналом (далее – начальником отдела), назначаемым на

должность и освобождается от должности приказом начальника центра. Обязанности начальника отдела управления персоналом во время его отсутствия исполняет заместитель начальника отдела управления персоналом. В непосредственном подчинении у начальника отдела и его заместителя находятся 8 специалистов, благодаря которым и обеспечивается кадровое делопроизводство, обучение персонала, адаптация работников, разрешение конфликтов и другое.

Отдел управления персоналом имеет круглую печать, штампы, бланки и иные реквизиты со своим наименованием.

Отдел управления персоналом создан для решения следующих задач:

1. Проведение единой корпоративной политики в области управления персоналом на основе создания эффективной системы управления трудовыми ресурсами, обеспечения условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;

2. Подбор и расстановка работников аппарата управления, приписного и линейного штата территориального центра с учетом их профессионального уровня и практического опыта работы.

Во исполнение возложенных на отдел управления персоналом задач отдел выполняет следующие функции:

- организация профессионального развития работников территориального центра на основе единой кадровой политики, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию обучения и повышения квалификации руководителей, специалистов и кадров массовых профессий;

- изучение деловых и профессиональных качеств руководителей и специалистов территориального центра, формирование и подготовка на этой основе резерва кадров на замещение руководящих должностей территориального центра и железнодорожных станций, обеспечения развития кадровой карьеры персонала, рациональное использование персонала

территориального центра, проведение ротации руководящих кадров и специалистов;

- анализ состояния работы с персоналом на территориальном центре, разработка мер и предложений по повышению его профессионального уровня, по вопросам укомплектования, снижения текучести, укрепления трудовой дисциплины;

- проведение информационно-разъяснительной работы по привлечению трудовых ресурсов в территориальный центр;

- организация обучения специалистов железнодорожного транспорта в высших и средних профессиональных учебных учреждениях по направлениям и рекомендациям территориального центра, железнодорожных станций для своевременного удовлетворения потребностей территориального центра, станций в инженерно-технических кадрах, организация производственной и преддипломной практики студентов, обучающихся по целевым направлениям;

- трудоустройство и распределение выпускников, обучающихся по целевым направлениям в учреждениях высшего и среднего профессионального образования на железнодорожные станции, методическое руководство стажировкой молодых специалистов и организация работы по развитию их профессиональной карьеры;

- разработка предложений Дирекции по подготовке специалистов по новым специальностям и специализациям железнодорожного транспорта в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования;

- анализ укомплектованности персоналом территориального центра, железнодорожных станций, разработка профилактических мероприятий по укреплению трудовой дисциплины и закреплению персонала на производстве;

- совместно с сектором охраны труда проведение работы по информированию работников об условиях и охране труда на рабочих местах, осуществление контроля над состоянием условий труда на рабочих местах, а также над правильностью применения работниками средств индивидуальной и

коллективной защиты, недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;

- в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, организация проведения за счет собственных средств Дирекции обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров (обследований), обязательных психиатрических освидетельствований работников в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров (обследований);

- недопущение работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров (обследований), обязательных психиатрических освидетельствований, а также в случае медицинских противопоказаний;

- организация аттестации руководителей и специалистов аппарата управления, приписного и линейного штата территориального центра в соответствующих комиссиях;

- обеспечение психологического тестирования дежурных по станции и кандидатов в дежурные по станции на станциях: внеклассных, 1 – го , 2 - го, 3 - го классов, осуществление социально-психологической поддержки персонала;

- совместно с сектором организации и оплаты труда проведение анализа эффективности форм материального и морального стимулирования, применяемых в трудовых коллективах, разработка предложений по усилению их влияния на повышение трудовой и социальной активности работников;

- ведение учета и отчетности по персоналу аппарата управления, приписного и линейного штата территориального центра;

- информационное обеспечение работы с персоналом на железнодорожных станциях территориального центра;

- внедрение современных методов управления персоналом на основе единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами;

- контроль над соблюдением трудового законодательства РФ в части приема, перемещения, увольнения работников, привлечения к дисциплинарной ответственности, ведения трудовых книжек, кадрового делопроизводства в отделах, железнодорожных станциях территориального центра;

- работа с ветеранами Великой Отечественной Войны и труда, состоящим на учете в Дирекции, подготовка по их запросам необходимых справок, документов;

- методическое руководство работой по управлению персоналом на железнодорожных станциях территориального центра, организация работы по подбору кандидатов для назначения на руководящие должности в этих станциях и др.

Результаты деятельности отдела оцениваются с помощью системы следующих показателей:

1. Укомплектованность кадров массовых профессий (план/факт).
2. Текучесть кадров (%).
3. Трудовая дисциплина (количество случаев нарушений).
4. Выполнение планов подготовки кадров массовых профессий (%).
5. Выполнение планов повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих (%).
6. Выполнение планов повышения квалификации кадров массовых профессий (%).
7. Укомплектованность должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим профессиональным образованием (%).
8. Укомплектованность должностей, подлежащих замещению специалистами со средним профессиональным образованием (%).
9. Выполнение графика проведения медицинских осмотров (%).

Для достижения поставленных целей руководители и специалисты отдела контролируют и осуществляют разработку соответствующих планов, мероприятий, предупреждающих и корректирующих действий, проводят своевременный анализ данных. Поддерживают компетентность специалистов по управлению персоналом.

Начальник отдела и работники отдела по установленному распределению полномочий имеют право:

1. Запрашивать от отделов, секторов аппарата управления, приписного и линейного штата территориального центра, железнодорожных станций статистические и иные данные, документы и материалы, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач и функций;

2. Привлекать в установленном порядке работников отделов, секторов аппарата управления, приписного и линейного штата территориального центра, железнодорожных станций для решения вопросов, находящихся в ведении отдела управления персоналом;

3. При установлении фактов нарушения законодательства Российской Федерации, нормативных документов ОАО «РЖД» и дороги представлять информацию руководству территориального центра, содержащую предложения по их устранению;

4. Приглашать, при необходимости, на совещания по вопросам, находящихся в ведении отдела управления персоналом, представителей других отделов, секторов аппарата управления, приписного и линейного штата территориального центра, железнодорожных станций;

5. Готовить нормативные документы, обязательные для исполнения работниками по управлению персоналом, инженерами по подготовке кадров железнодорожных станций, структурных подразделений Дирекции;

6. Пользоваться в установленном порядке бухгалтерской, статистической и иной отчетностью территориального центра;

7. Осуществлять контроль над выполнением отделами и секторами аппарата управления, приписным и линейным штатом территориального

центра, железнодорожными станциями решений руководства Дирекции, территориального центра по вопросам, находящимся в ведении отдела управления персоналом.

Для того чтобы проанализировать состав и структуру персонала центра, из кадровой программы ЕК АСУТР была собрана первичная информация. Для удобства описания структуры и состава персонала Пензенского центра организации работы железнодорожных станций, данные представлены в виде диаграмм.

Лимит численности на январь 2016 года в ДЦС-2 составляет 1962 единицы, штатное расписание сформировано на 2030 человек. Списочная численность работников по состоянию на 01.01.2016 составляет 2093 человек.

Проведем анализ основных показателей управления персоналом, для этого проиллюстрируем основные количественные показатели, характеризующие структуру персонала.

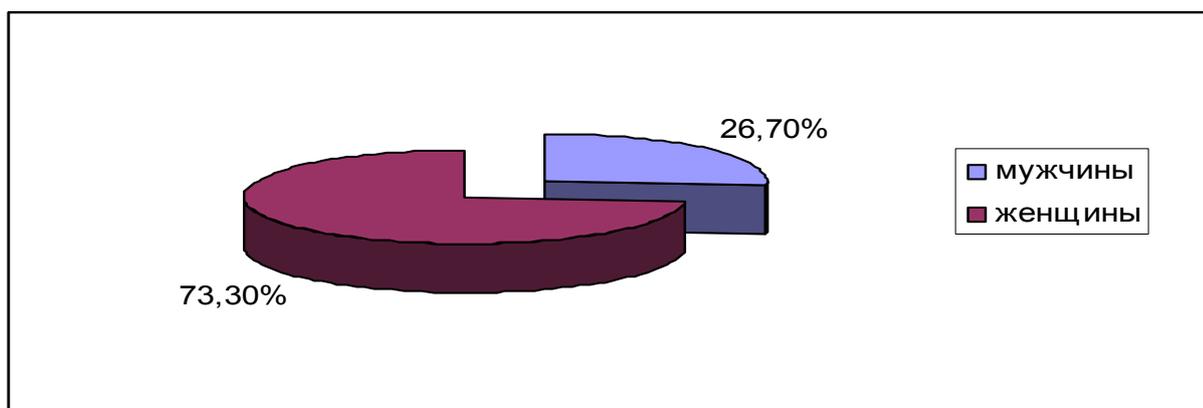


Рисунок 2.5 - Структура персонала Пензенского центра организации работы железнодорожных станций по гендеру

Согласно данным рисунка 2.5 видно преимущество работников женского пола (1534 человека – 73,3%), что связано со спецификой центра. В территориальных центрах и на железнодорожных станциях мужчины преимущественно занимают должности, специфика работы которых предусматривает тяжелые физические нагрузки, например, должность

составителя поездов, регулировщика скорости движения вагонов, а также руководящие должности.

Далее необходимо проанализировать возрастной состав работников центра (рисунок 2.6).

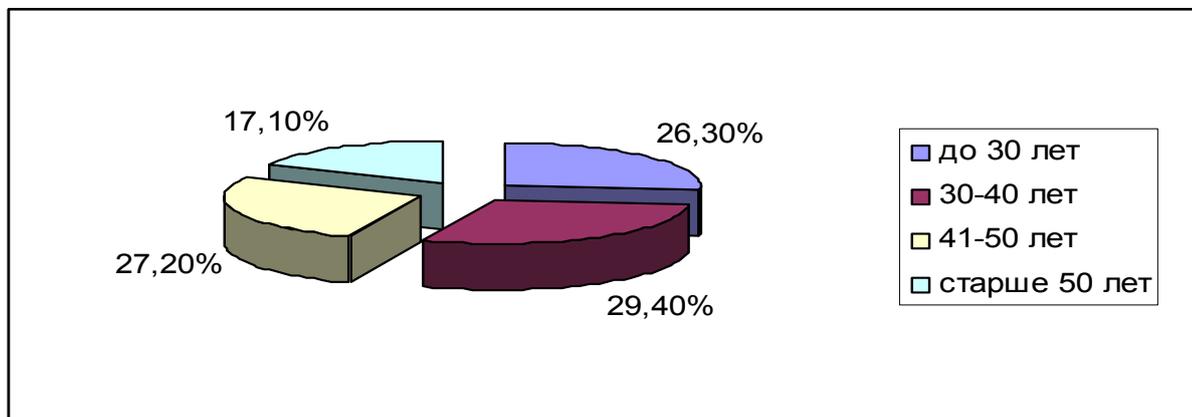


Рисунок 2.6 - Структура персонала Пензенского центра организации работы железнодорожных станции по возрасту

Исходя из данных рисунка 2.6, можно сказать о том, что все категории персонала по возрасту примерно равны друг другу, за исключением возрастной группы старше 50 лет (358 человек – 17,1 %). Это можно объяснить тем, что с 2015 года и вплоть до 2018 года ожидается снижение числа поступающих в учебные заведения, причем в 2015-2020гг. число выпускников вузов по пессимистическим прогнозам может сократиться почти вдвое, что предполагает повышенную конкуренцию за молодых специалистов. Вследствие чего, при приеме на работу предпочтение отдается кандидатам с возрастом от 20 до 40 лет.

Теперь рассмотрим структуру персонала центра по категориям, представленную на рисунке 2.7.

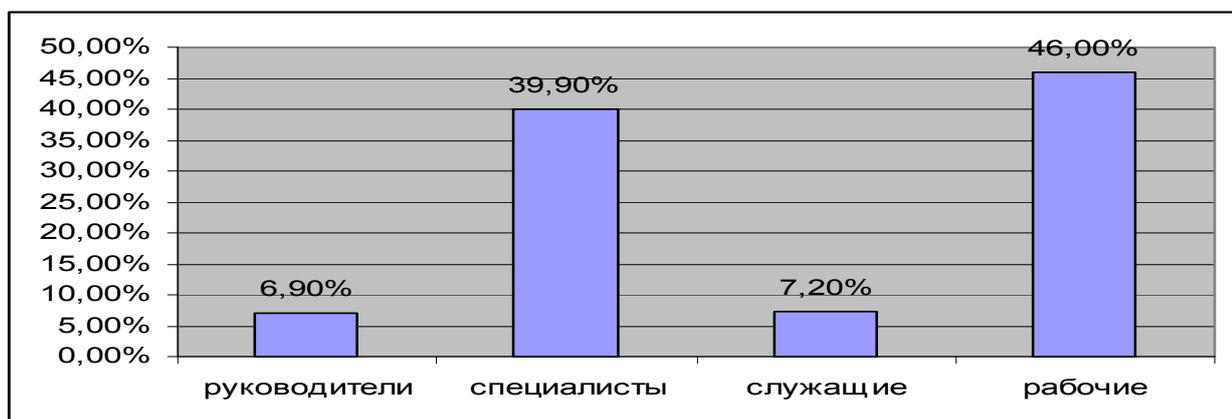


Рисунок 2.7 - Структура персонала Пензенского центра организации работы железнодорожных станций по категориям

Из данного рисунка видно, что такие категории как: специалисты и рабочие вместе в совокупности составляют основную массу рабочих (1799 человек - 85,9%) и являются самыми многочисленными категориями. Руководители и служащие являются самими малочисленными категориями и занимают от основного количества работников 294 человека или 14,1 % .

В целях предъявления единых требований к уровню образования работников, создания базы квалифицированных кадровых ресурсов при приеме кандидата на конкретную должность в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций руководствуются приказом № 93 от 2 апреля 2014 года «О требовании к профессиональному образованию работников ОАО «РЖД».

Настоящий приказ устанавливает минимальные требования к уровню образования. Наличие более высокого уровня образования не препятствует занятию должности.

Согласно методическим рекомендациям по применению требований к образованию персонала типовой номенклатуры основных должностей ОАО «РЖД», если нет особого указания, то требования к образованию заместителей руководителей аналогичны требованиям к образованию самих руководителей, изложенным в типовой номенклатуре, следовательно, требования к образованию заместителей начальников станций должны быть аналогичны

требованиям к образованию самих начальников станций. Требования к уровню образования указаны в таблице 2.2.

Используемые в требованиях сокращения означают:

НПО – начальное профессиональное образование;

СО – среднее (полное) общее образование;

СПО – среднее профессиональное образование;

ВПО – высшее профессиональное образование.

Таблица 2.2

Требования к уровню образования персонала типовой номенклатуры
основных групп должностей ОАО «РЖД» (выборочно)

№ п/п	Должность	Категория должности согласно ОКПДТР	Уровень образования
1	2	3	4
1.	Дежурный по железнодорожной станции:	Специалист	
	внеклассной		ВПО
	1 класса		ВПО
	2 класса		СПО, ВПО
	3 класса		СПО, ВПО
	4 класса		СПО, ВПО
	5 класса, поста, разъезда		СО, СПО, НПО
2.	Дежурный по парку железнодорожной станции	Специалист	СПО, ВПО
3.	Дежурный станционного поста централизации	Специалист	СПО, ВПО
4.	Начальник железнодорожной станции	Руководитель	
	внеклассной		ВПО
	1 класса		ВПО
	2 класса		ВПО
	3 класса		ВПО
	4 класса		СПО, ВПО
	5 класса, поста, разъезда		СПО

На рисунке 2.8 наглядно представлена структура персонала центра по образованию.

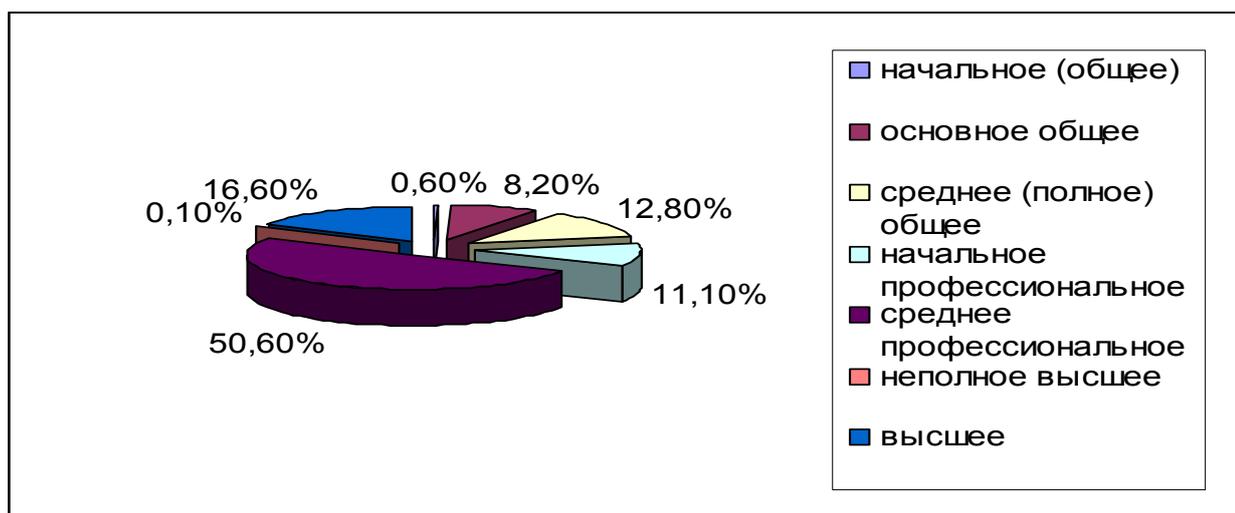


Рисунок 2.8 - Структура персонала Пензенского центра организации работы железнодорожных станций по образованию

Согласно данным рисунка 2.8, можно сделать вывод о том, что половина работников центра (кадры массовых профессий, таких как: приемосдатчик груза и багажа, составитель поездов, дежурный стрелочного поста и другие) имеют среднее профессиональное образование (1059 человек – 50,60%), среднее (полное) общее (269 человек – 12,8%), начальное профессиональное (206 человек – 11,1%), основное общее (172 человека – 8,2%). Также необходимо отметить и тот факт, что в центре работает 12 человек – 0,6 % с начальным образованием, и 1 человек – 0,1% с неполным высшим образованием.

Работников с высшим образованием 348 человек – что составляет 16,6 % от общего количества работающих – в основном это работники аппарата управления, начальники станций, а также дежурные по станциям.

Далее проанализируем непрерывный стаж работников центра, для этого рассмотрим рисунки 2.9 и 2.10.

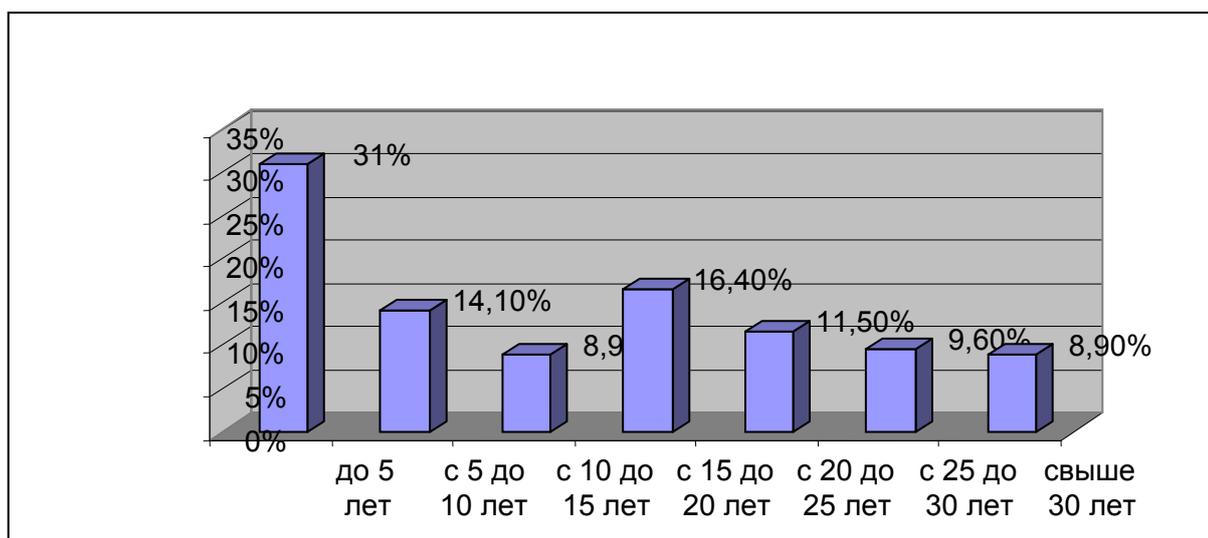


Рисунок 2.9 -Распределение женщин по стажу работы

Исходя из рисунка 2.9, можно сделать вывод, что показатели непрерывного стажа находятся практически наравне друг с другом, следовательно, можно сказать о том, что большинство женщин довольны условиями работы, уровнем заработной платы, чего нельзя сказать о мужчинах центра.

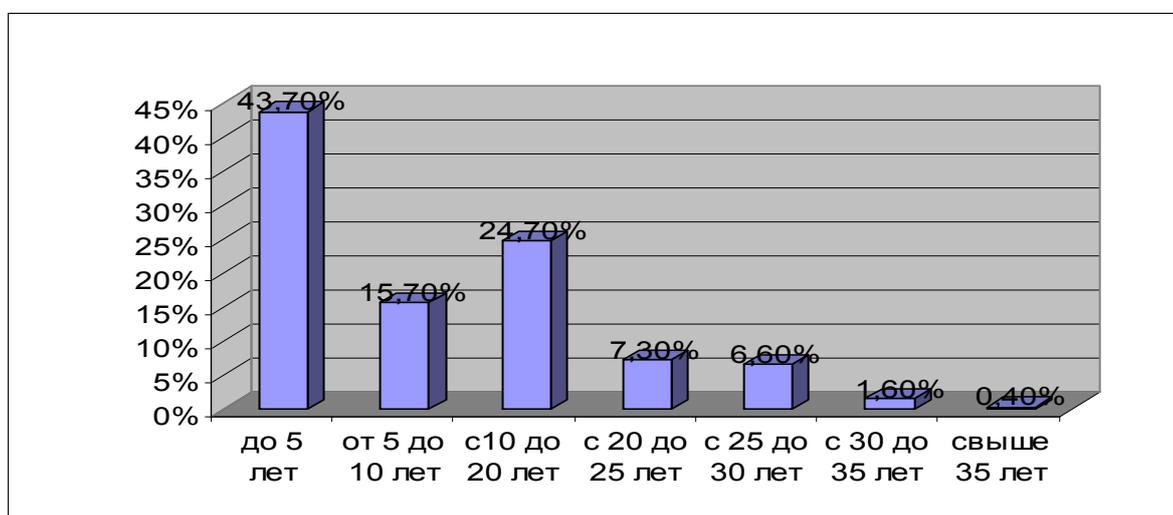


Рисунок 2.10 -Распределение мужчин по стажу работы

Из рисунка 2.10 видно, что у половины мужчин ДЦС-2 непрерывный стаж работы в ОАО «РЖД» не превышает 5 лет. А самой малочисленной категорией является стаж свыше 35 лет. Это объясняется в первую очередь тем, что на рынке труда для мужчин, с опытом работы на крупном производстве

предлагается более вакантные должности с высокой оплатой труда, и гораздо меньшей ответственностью, чем на железной дороге.

Таким образом, проанализировав состав и структуру персонала, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, если сравнивать соотношение мужчин и женщин, то в ДЦС-2 явно заметно преимущество работников женского пола (1534 человека – 73,3%), это связано со спецификой работы центра.

Во-вторых, что касается возрастного состава, то следует отметить, что в среднем в центре работают представители всех возрастных групп, в практически равном процентном соотношении.

В-третьих, что касается структуры персонала по категориям, то в основном это специалисты и рабочие (их общая доля составляет 85,9%).

В-четвертых, по образовательному уровню половина работников ДЦС-2 имеет среднее профессиональное образование, в основном это категория рабочих, оставшуюся половину, примерно по равным частям делят между собой работники с основным общим, средним (полным) общим, начальным профессиональным и высшим образованием.

В-пятых, большинство работников центра, как женщины, так и мужчины имеют стаж до 5 лет, это свидетельствует о том, что компания привлекает к себе много молодых специалистов окончивших железнодорожные вузы и колледжи, предлагая им определенные условия, а также много специалистов из вне, предлагая им хорошие социальные гарантии. Также работникам выплачивается единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении их по собственному желанию, впервые в связи с выходом на пенсию, например женщинам, проработавшим в компании свыше 30 лет и мужчинам, чей стаж свыше 35 лет выплачивается шесть среднемесячных заработков.

Текущее кадров можно анализировать не по всему центру, а только по ведущим профессиям, так как при переходе на безотделенческую структуру

управления Куйбышевское отделение дороги прекратило свое существование с 01.05.2016, в результате чего и выделилась такая структура как Куйбышевская дирекция управления движением. Ведущие профессии такие как: составитель поездов, регулировщик скорости движения вагонов, дежурный по станции, приемосдатчик груза и багажа и т.д. были как при Куйбышевском отделении дороги, так и остались во вновь созданном Пензенском центре организации работы железнодорожных станций. Следовательно, анализ текучести кадров будет произведен по массовым профессиям.

В разрезе по ведущим профессиям ситуация на январь 2016 года, представленная в таблице 2.3, складывается следующим образом.

Таблица 2.3

Укомплектованность работниками ведущих профессий

Профессия (должность)	План	Факт	+/-	Количество работников в д/о	Укомплектованность, %
1	2	3	4	5	6
Составитель поездов	309	297	-12	2	96,1
Регулировщик скорости движения вагонов	25	25	0	0	100
Кондуктор грузовых поездов	12	12	0	0	100
Бригадир	17	17	0	0	100
Приемосдатчик груза и багажа	379,8	400	+20,2	28	97,9
Приемщик поездов	40	43	+3	3	100
Дежурный по станции	499,5	517,5	+18	25	98,5
Маневровый диспетчер	30	32	+2	3	96,7
Дежурный по парку	98	103	+5	5	100

В результате видно, что практически все ведущие профессии полностью укомплектованы. С начала 2015 года было принято вновь 186 человек, уволено с транспорта 166 человек. Для сравнения в аналогичном периоде прошлого года было принято 85 человек, уволено 210 работников, из них 178 по собственному желанию.

При анализе причин увольнения в 2015 году из рисунка 2.11 видно, что из 166 уволенных уволились:

- по собственному желанию – 145 человек (87,3%);

- по сокращению штата – 8 человек (4,8%);
- призыв в российскую армию – 4 человека (2,4%);
- в связи с непрохождением медицинской комиссии – 6 работников (3,6 %);
- в связи с зачислением в учебное заведение – 1 работник (0,6%);
- изменение места жительства – 1 работник (0,6%);
- истечение срочного трудового договора – 1 работник (0,6%).

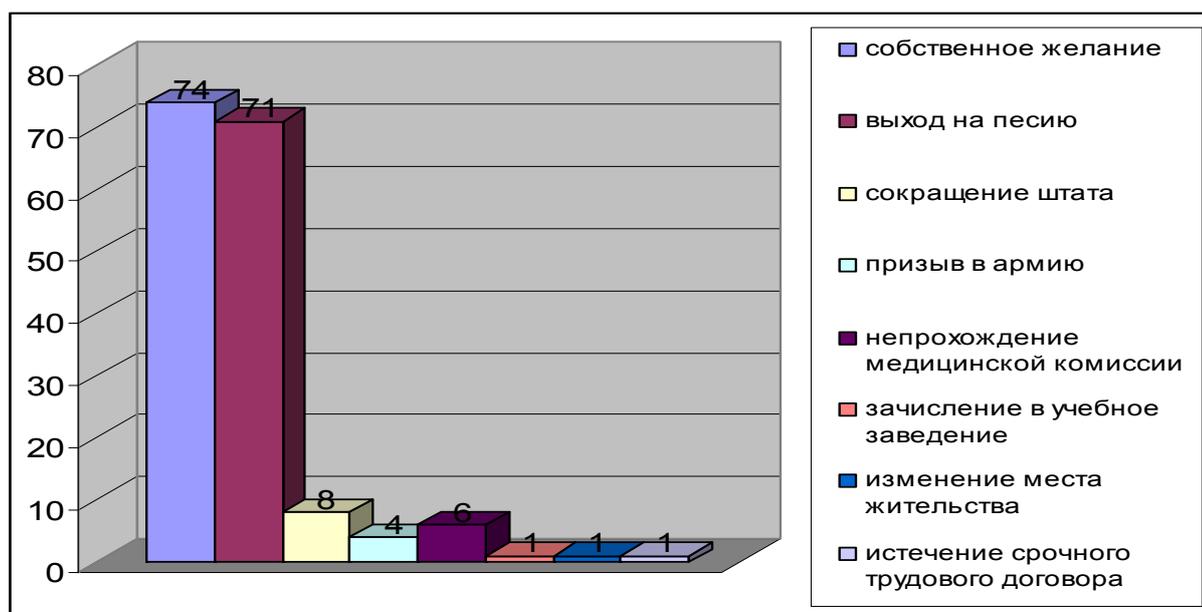


Рисунок 2.11 - Причины увольнения работников Пензенского центра организации работы железнодорожных станций

Из перечня причин увольнения работников по собственному желанию, представленных на рисунке 2.11, в целом, по ДЦС-2 можно выделить 42,7 % или 71 работник уволены в связи с выходом на пенсию, для сравнения в 2014 году на пенсию было уволено 93 работника.

Процент текучести по итогам работы за 12 месяцев 2015 года составляет 7,2%, в 2014 году в аналогичном периоде текучесть составляла 8,0%. Данные показатели можно объяснить тем, что в 2008 году начался мировой финансово-экономический кризис, в связи с которым большинство работников уходило с дороги, с перспективами поиска наиболее оплачиваемой работы, вследствие чего в 2014 году был зафиксирован «пик» текучести кадров – 8,0%. К концу 2015 года ситуация с последствиями внешних кризисных явлений в стране

начала стабилизироваться и текучесть кадров в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась на 0,8 %.

2.3. Анализ практики организации работы по повышению квалификации руководителей и специалистов в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций

Важным направлением в системе профессионального обучения является повышение квалификации руководителей и специалистов центра.

В Пензенском центре организации работы железнодорожных станций при направлении руководителей и специалистов на курсы повышения квалификации руководствуются стандартом предприятия «Организация непрерывного профессионального обучения кадров на Куйбышевской железной дороге» СТПН - 010-04, который был продлен до отмены на основании приказа № 20/Д от 15.12.2015 года «О продлении действия нормативных документов в Куйбышевской дирекции управления движением».

Задачей системы повышения квалификации является удовлетворение потребностей руководителей и специалистов железнодорожного транспорта в получении знаний о новейших достижениях науки и техники, передовом отечественном и зарубежном опыте.

Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в 3-5 лет.

Повышение квалификации руководителей и специалистов, непосредственно обеспечивающих безопасность движения поездов, а также работников служб: экономической, финансовой, юридической, управления персоналом проводится не реже одного раза в три года, работников других категорий - один раз в пять лет.

Управление непрерывным повышением квалификации кадров осуществляется заместителем начальника дороги по кадрам и социальным вопросам. Начальник службы управления персоналом организует совместную

деятельность с учебными заведениями. Начальники служб и самостоятельных отделов дороги обеспечивают руководство комплектованием групп и контролируют качество обучения слушателей в учреждениях дополнительного профессионального образования. Заместители начальников отделений дороги по кадрам и социальным вопросам осуществляют учет и контроль повышения квалификации руководителей специалистов и в установленные сроки организуют направление их на обучение.

Руководители предприятий организуют персональное планирование и направление специалистов на курсы повышения квалификации, а также учет этого обучения.

К учебным учреждениям, в которые направляются работники для повышения их квалификации, относятся:

- высшие учебные заведения дополнительного профессионального образования;
- факультеты повышения квалификации и центры дополнительного профессионального образования при высших учебных заведениях;
- структурные подразделения повышения квалификации специалистов при средних профессиональных учебных заведениях.

Учебная работа ведется в соответствии с Перечнем основных направлений повышения квалификации на железнодорожном транспорте. Технология освоения слушателями образовательных программ повышения квалификации предусматривает возможности, как одноэтапного очного обучения, так и двух и более этапного очного обучения.

Программы повышения квалификации разрабатываются, утверждаются и реализуются образовательным учреждением самостоятельно с учетом потребности заказчика. При необходимости, по узко направленной тематике, учебные планы и программы разрабатываются главными инженерами служб, согласовываются с институтом дополнительного профессионального образования УрГУПС, службой управления персоналом и утверждаются главным инженером дороги.

Координацию деятельности системы повышения квалификации на Куйбышевской железной дороге осуществляет служба управления персоналом и учреждения дополнительного образования, а на предприятиях и в организациях отделений дороги – их кадровые подразделения и учреждения дополнительного профессионального образования.

Повышение квалификации руководителей и специалистов дороги осуществляется на основе договоров, заключаемых учреждениями дополнительного профессионального образования с ОАО«РЖД» в лице заместителя начальника Куйбышевской железной дорогой. До заключения договоров проводится подготовительная работа.

Начальники отделений дороги, начальники служб и самостоятельных отделов управления дороги представляют ежегодно к 1 ноября заявки на повышение квалификации руководителей, специалистов, мастеров и командиров среднего звена. В заявках указывается дата начала предполагаемого обучения, продолжительность обучения, наименование учебного курса, должностная категория слушателей.

Служба управления персоналом анализирует представленные заявки, определяет потребность в обучении по каждому подразделению и необходимости повышения квалификации и в целом по Куйбышевской железной дороге, а также предполагаемый расход денежных средств.

Согласовав расходы с финансовой службой, служба управления персоналом предоставляет до 20 ноября проект плана повышения квалификации руководителей и специалистов главному инженеру дороги и заместителю начальника дороги по кадрам и социальным вопросам на рассмотрение.

После согласования с учреждениями дополнительного профессионального образования проекты плана повышения квалификации и договоры с учреждениями дополнительного профессионального образования в срок до декабря направляются начальнику дороги для подписания.

Начальники отраслевых служб и самостоятельных отделов до 15 декабря формируют планы повышения квалификации специалистов по предприятиям. До 1 января руководители отделов кадров предприятий составляют планы повышения квалификации специалистов с указанием фамилий, должностей, срока и места обучения.

Ответственность за организацию и планирование непрерывного обучения руководителей и специалистов, выполнение планов обучения возлагается на начальника службы управления персоналом, главных инженеров служб дороги, начальников самостоятельных отделов дороги, заместителей начальников отделений дороги по кадрам и социальным вопросам.

Ответственность за комплектование групп повышения квалификации специалистов возлагается на начальников служб и самостоятельных отделов дороги. Учет повышения квалификации специалистов возлагается на начальников служб и самостоятельные отделы дороги. Также, учет повышения квалификации осуществляют кадровые подразделения по месту работы специалиста на основе документов образовательных учреждений, осуществлявших повышение квалификации.

Запись о повышении квалификации вносится в личную карточку формы Т-2, а в личных делах работников номенклатуры президента ОАО «РЖД», вице-президента ОАО «РЖД» по управлению персоналом и социальным вопросам, начальника дорог, начальников отделения дороги, кроме того, хранятся копии документов, свидетельствующих о повышении квалификации.

Курсы повышения квалификации руководителей и специалистов для прохождения профессионального обучения по различным темам, проводятся в образовательных учреждениях имеющих лицензии на право ведения образовательной деятельности, по учебным планам и программам, разработанным и учрежденным в установленном порядке.

Повышение квалификации руководителей и специалистов Пензенского центра организации работы железнодорожных станций проводится в соответствии с утвержденным Планом повышения квалификации

руководителей, специалистов и служащих Куйбышевской дирекции управления движением на 2016 год.

В соответствии с утвержденным планом на 2016 год, в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций запланировано повысить квалификацию 18 руководителям, 64 специалистам и 1 служащему.

Основным образовательным учреждением для прохождения обучения руководителей и специалистов Пензенского центра организации работы железнодорожных станций является Институт дополнительного профессионального образования Уральского государственного университета путей сообщения (далее - ИДПО УрГУПС). Также в число обучающих организаций входят и Петербургский государственный университет путей сообщения (далее - ПГУПС), Московский государственный университет путей сообщения (далее - МИИТ), Российская академия путей сообщения (далее - РАПС), Уральский и Пермский техникумы железнодорожного транспорта и прочие учебные заведения. Слушатели, успешно завершившие курсы обучения, получают документ установленного образца.

За 4 квартал 2015 года на различных курсах, семинарах, тренингах прошли обучение 36 руководителей и специалистов, из них в ИДПО УрГУПС обучено 34 человека, ПГУПС – 2 человека.

В ИДПО УрГУПС руководители и специалисты центра повысили свою квалификацию по таким вопросам как:

- охрана труда;
- электробезопасность;
- курсы по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям (курсы ГО ЧС);
- курсы по коммерческой тайне;
- курсы по ведению и сверке технико-распорядительных актов станций и приложений к ним в автоматизированной системе АСТРА (курсы ТРА станции);

- курсы по автоматизированному рабочему месту дежурного по станции (курсы АРМ ДСП).

Продолжительность обучения по всем вышеперечисленным темам составила одну неделю.

Также два специалиста центра повысили свою квалификацию в ПГУПСе по технической учебе, продолжительность обучения составила 12 дней.

Использование полученных знаний при повышении квалификации, курсах и технической учебе предусматривается в процессе выполнения технологических норм, соблюдения руководящих и нормативных документов.

На сегодняшний день в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций – структурном подразделении Куйбышевской дирекции управления движением – структурном подразделении Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» сложилась и стабильно функционирует система повышения квалификации руководителей и специалистов, основанная на постоянном сотрудничестве с железнодорожными ВУЗами. Однако системы по оценке эффективности повышения квалификации в настоящее время в центре нет. Данная проблема в первую очередь связана с реструктуризацией отрасли.

Основным партнером центра для повышения квалификации руководителей и специалистов является УрГУПС и входящий в его состав Институт дополнительного профессионального образования, который составляет свои программы согласно потребностям центра.

В целях сбора информации для оценки эффективности повышения квалификации было проведено социологическое исследование с использованием метода анкетирования (Приложение 3). Всего было опрошено 100 человек. Среди них были опрошены начальники станции, их заместители, а также дежурные по станции, прошедшие курсы повышения квалификации в ИДПО УрГУПС и других ведущих российских образовательных учреждениях. В ходе исследования были выявлены «узкие места» в существующей системе повышения квалификации руководителей и специалистов Пензенского центра

организации работы железнодорожных станций.

Социально-демографические характеристики респондентов представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Социально-демографические характеристики опрошенных руководителей и специалистов

Параметр	Количество, %
1	2
Пол	
мужской	33
женский	67
Возраст	
до 30 лет	31
31 - 40 лет	24
41 - 50 лет	29
старше 50 лет	16
Образование	
среднее (полное) общее	14
начальное профессиональное	19
среднее профессиональное	26
высшее профессиональное	41
Стаж	
До 3-х лет	31
3-8 лет	30
9-15 лет	22
свыше 15 лет	17
Категория	
руководитель	39
специалист	61

Итак, в ходе исследования было опрошено 100 сотрудников Пензенского центра организации работы железнодорожных станций, среди которых 39 руководителей, и 61 специалист в возрасте от 20 до 60 лет, с разным уровнем образования и стажем работы на дороге.

Данные опроса, касающиеся давности прохождения обучения представлены в таблице 2.5, из которой видно что, 11 % опрошенных не повышали уровень квалификации более трех лет. Согласно стандарту предприятия СТПН-010-04 начальники станции, их заместители, а также

дежурные по станции, непосредственно обеспечивающие безопасность движения поездов должны повышать свою квалификацию не реже одного раза в три года. Следовательно, можно сказать о том, что в кратчайшие сроки необходимо свести этот показатель к нулю.

Таблица 2.5

Давность прохождения курсов повышения квалификации

Давность прохождения	Процент от числа ответивших, %
1	2
Более 3-х лет назад	11
2-3 года назад	24
Год назад	39
Менее года назад	26
Всего	100

При ответе на вопрос, касающийся анализа мотивов, влияющих на процесс повышения квалификации, данные рисунка 2.12 нам показывают, что основными являются продвижение по службе опрошенных и знакомство с передовыми технологиями 26 % и 37 % соответственно.

Тревогу вызывает тот факт, что 5% опрошенных оказались абсолютно не заинтересованными в обучении – от обучения они ничего не ожидали.

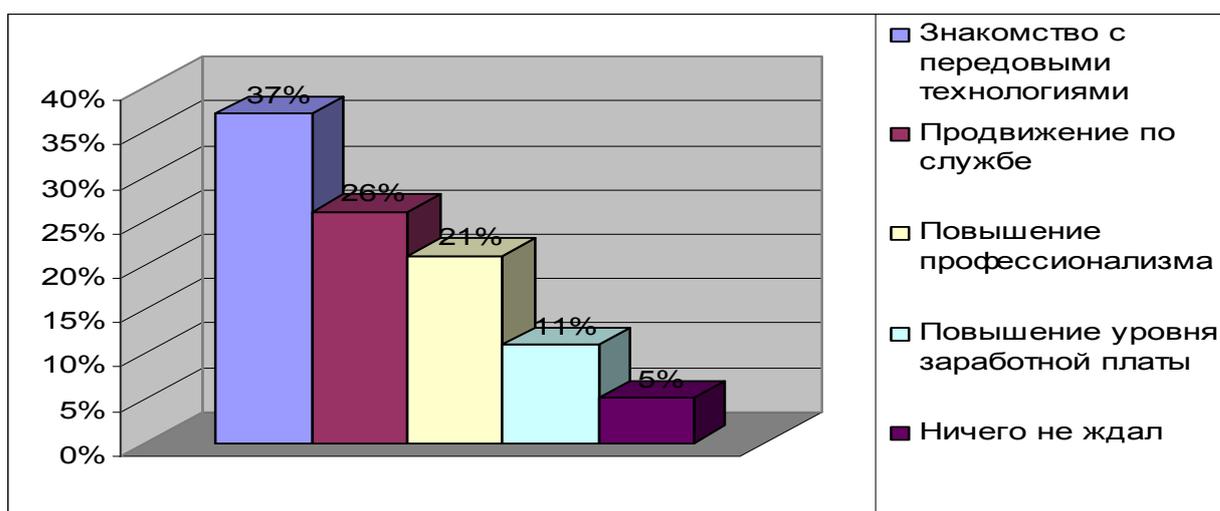


Рисунок 2.12 - Мотивы, влияющие на процесс повышения квалификации

На вопрос, касающийся оповещения работников о начале обучения, были получены следующие данные, представленные в таблице 2.6.

Сроки оповещения о направлении на курсы повышения
квалификации

Сроки оповещения	Процент от числа ответивших, %
1	2
Больше, чем за месяц	13
За 2-3 недели	24
За неделю	33
За несколько дней	30
Всего	100

Из представленных в таблице данных видно, что все опрошенные узнавали о направлении на курсы своевременно, за исключением 30% респондентов, которым телеграмма пришла за несколько дней до начала обучения. Следовательно, это может повлечь за собой определенные трудности, особенно в случаях, когда работник проживает в другом городе.

Главным недостатком, выявленным в ходе анкетирования, является отсутствие оценочных мероприятий (системы контроля), как до, так и после курсов повышения квалификации. На вопрос «Какие из оценочных мероприятий Вы проходили в ходе повышения квалификации» все 100 % респондентов ответили утвердительно «Ничего не проходили». На основании этого, можно сказать о том, что данные по оценке эффективности курсов повышения квалификации, уровнем удовлетворенности работников курсами, а также преподавателями и не собираются вообще, следовательно, обратная связь полностью отсутствует.

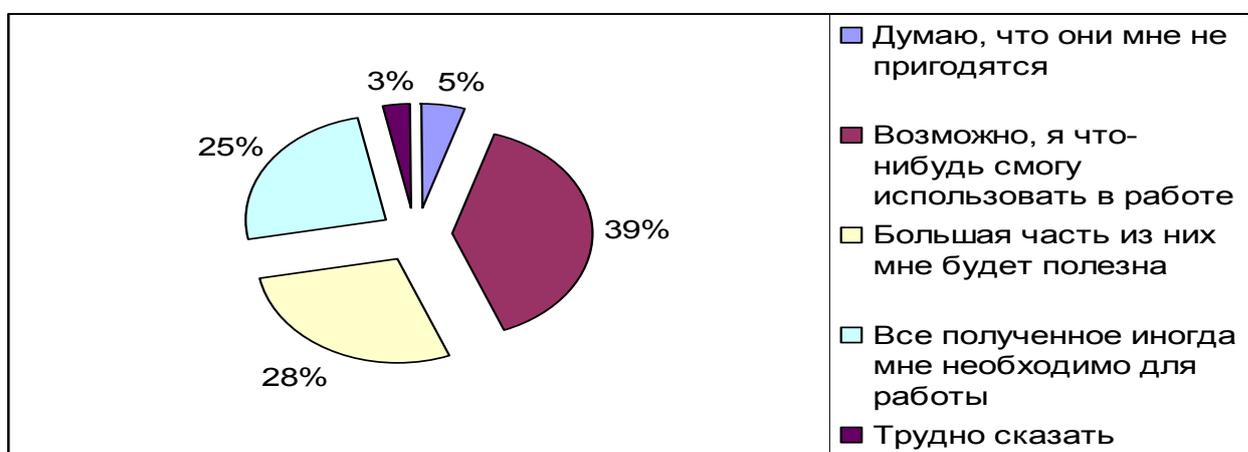


Рисунок 2.13 - Применение полученных знаний в работе

Проанализировав полученные данные, рисунок 2.13 нам показывает, что практически все опрошенные будут хотя бы частично применять полученные знания в своей работе, и всего 5% респондентов думают, что полученные знания им не пригодятся, а 3% опрошенных затрудняются ответить на данный вопрос.

Продолжая анализировать представления респондентов о курсах повышения квалификации, стоит обратить внимание на вопрос о факторах, которые негативно повлияли на процесс обучения. Из 9 предложенных факторов первое место занимает нехватка времени из-за постоянной тревоги о работе (41%) и далее – отрыв от семьи (19%). Вместе с тем, варианты ответов: «Мой интеллектуальный потенциал достаточен, повышения квалификации не требуется» и «Другое (что именно?)» респондентами не были выбраны вообще.

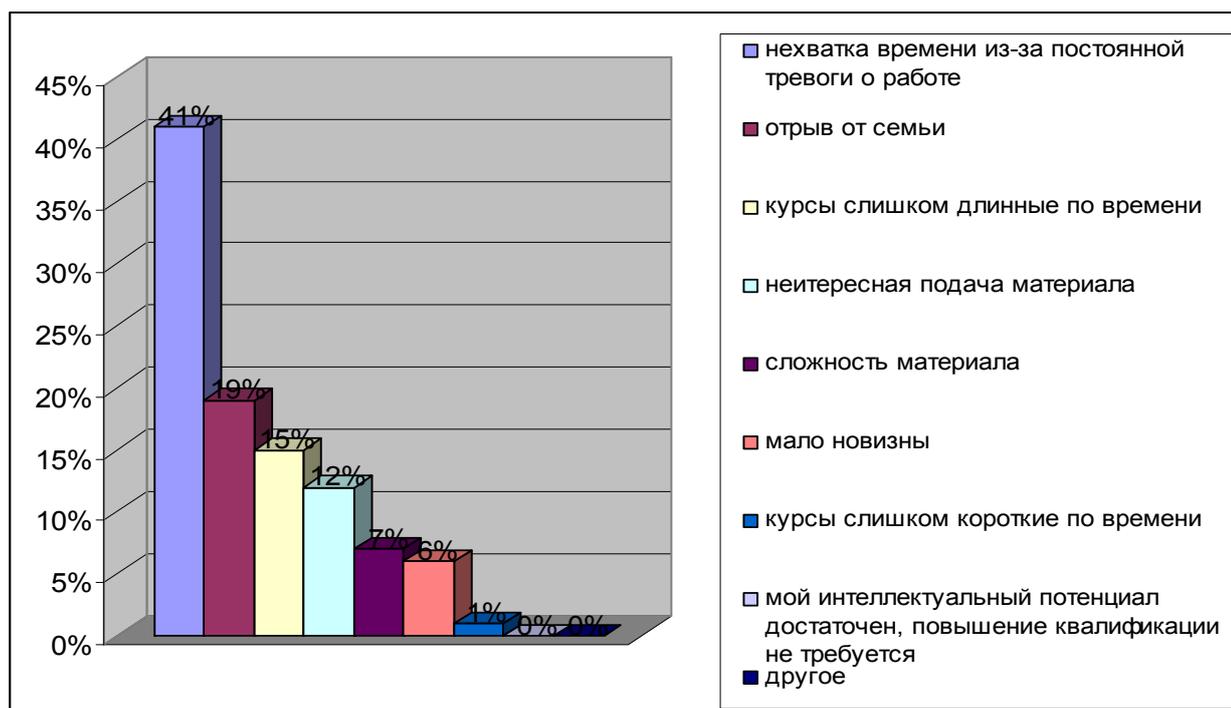


Рисунок 2.14- Факторы, препятствующие обучению

Данные исследования показывают, что в целом повышение квалификации положительно сказалось на трудовой деятельности опрошенных, о чем свидетельствуют данные таблицы 2.7. Более половины респондентов (51 %) отметили, что после прохождения курсов повышения квалификации им стали поручать более ответственные задания, а также стали лучше справляться со

своей работой (24%). Также необходимо обратить внимание и на то, что у 22% респондентов после прохождения курсов повышения квалификации ничего не изменилось. Это тревожный показатель, поскольку может стать серьезным демотивирующим фактором в последующем обучении.

Таблица 2.7

Изменения в трудовой деятельности после прохождения
обучения

Изменения	Процент от числа ответивших, %
1	2
Стал лучше справляться со своей работой	24
Начали поручать более ответственные задания	51
Повысили в должности (в том числе и заработную плату)	3
Ничего не изменилось	22
Всего	100

Несмотря на некоторые проблемы в организации процесса повышения квалификации большинство респондентов высоко оценили степень эффективности пройденных курсов: средняя оценка по десятибалльной шкале составила 8,1.

Заключительным, в анкете был открытый вопрос: «Считаете ли Вы, что обучение персонала (повышение квалификации) – одно из основных направлений успешной работы ОАО «РЖД»?», на который респондентам предлагалось дать развернутый вариант ответа. В ходе анализа результатов анкетирования было выявлено, что 81 % опрошенных считают, что повышение квалификации является одним из основных направлений успешной работы ОАО «РЖД». Следовательно, это говорит, о том, что нужно создавать все условия для таких категории работников как руководители и специалисты. 14 % затруднились ответить на данный вопрос, оставив его без ответа, и 5 % не считают, что повышение квалификации – это одно из основных направлений успешной работы ОАО «РЖД».

Изучение первой части анкеты позволило установить следующие сводные данные (Приложение 4).

При ответе на вопрос 1 «Сколько Вы работаете в данной компании» (Рис. 2.15) установлено следующее.

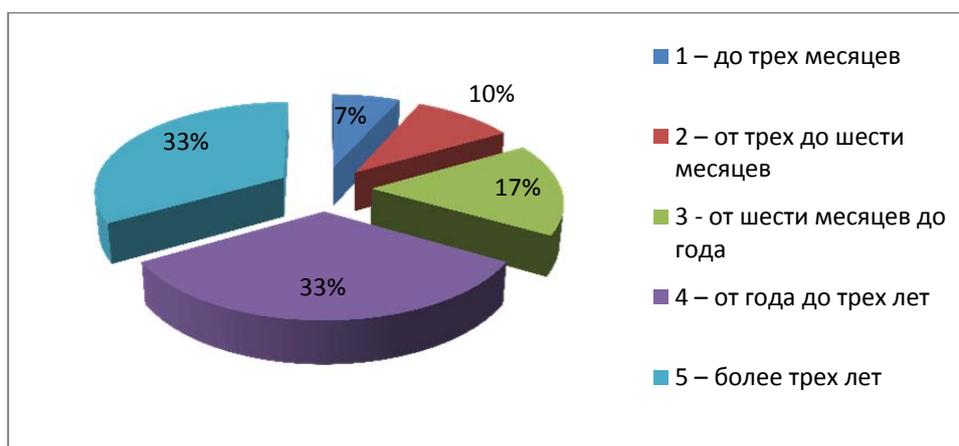


Рисунок 2.15- Срок работы в компании

Больше половины (66%) респондентов проработали в организации более года. Только 17 и 10% соответственно проработали от шести месяцев до года и от трех до шести месяцев.

Таким образом, мы видим что в организации в отношении молодых сотрудников более актуальны программы обучения а в отношении основной части контингента программы повышения квалификации.

При ответе на вопрос 2 «Устраивает ли Вас условия труда» (Рис. 2.16) установлено следующее.

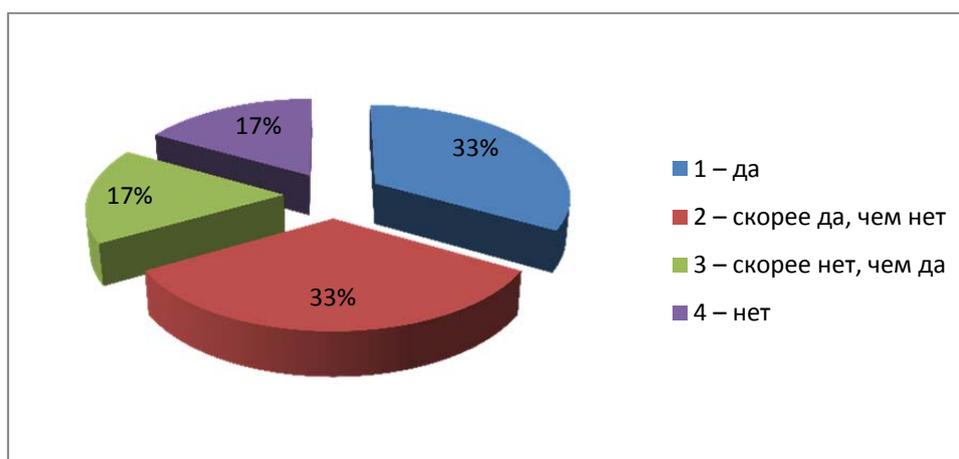


Рисунок 2.16- Условия труда

Респондентов в целом устраивают условия труда в 33% и в целом устраивают в 33%. Не устраивают условия труда 34% опрошенных. В

основном это технические специалисты и рабочие, которые, также принимали участие в опросе.

При этом среди опрошенных доминирует техническое образование (83%) что вполне понятно для института (Рис. 2.17).



Рисунок 2.17- Образование

При ответе на вопрос 4 «Укажите, пожалуйста, сколько длилось Ваше обучение в организации» (Рис. 2.18) установлено следующее.

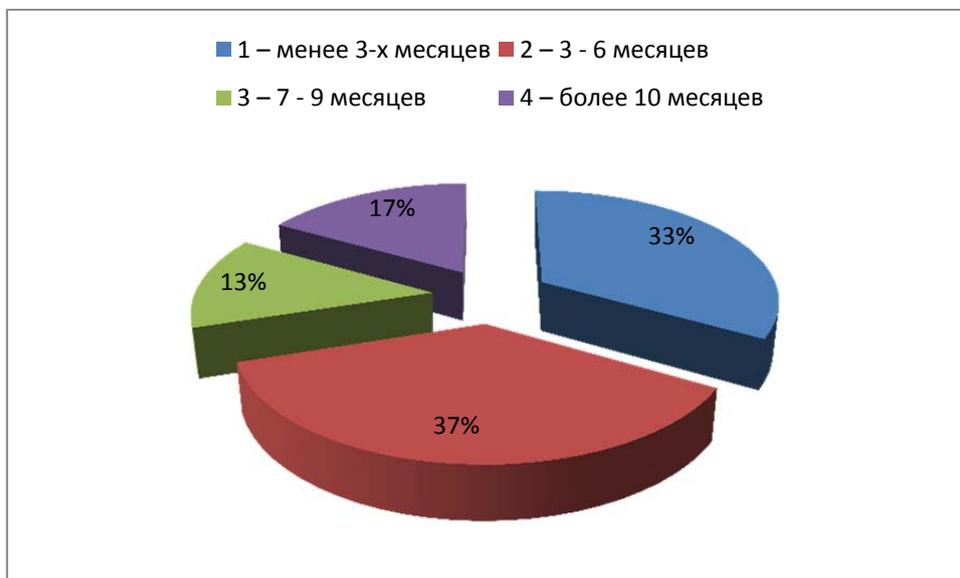


Рисунок 2.18 - Длительность обучение в организации

У большинства опрошенных (37%) образование длилось 3 - 6 месяцев, что вполне достаточно для того чтобы сформировались начальные навыки производственной работы. Однако, поскольку мы имеем дело с научным

институтом, то образованию молодых специалистов нужно уделять больше времени. Но только у 13% оно длилось 7 - 9 месяцев и у 17 более 10 месяцев.

При ответе на вопрос 5 «Устраивает ли Вас условия труда» (Рис. 2.19) установлено следующее.



Рисунок 2.19- Как давно Вы проходили обучение

Половина всех опрошенных проходила обучения более года назад. С учётом того что организация входит в отрасль с быстрым технологическим развитием это является негативной тенденцией. Руководство должно разработать программы постоянного непрерывного повышения квалификации своих работников.

В ходе интервью с руководителями обучения, заместителем генерального директора по учебному отделу и в результате анализа документов предприятия было установлено, что никакого специального процесса отбора молодых специалистов не производится. Все молодые специалисты зачисляются на должность инженера и проходят обучение. Обучение молодых специалистов проводится в соответствии с трудовым законодательством, Уставом предприятия, коллективным договором, приказами генерального директора - генерального конструктора предприятия, положениями, регламентирующими данное направление кадровой политики.

Выпускники дневных отделений ВУЗов и колледжей, поступившие на предприятие работать по специальности непосредственно после окончания ВУЗов и колледжей, считаются молодыми специалистами.

Изучение второй части анкеты было направлено на анализ организации и руководства процессом обучения специалистов.

При ответе на вопрос 10 «Оцените, пожалуйста, работу Вашего непосредственного наставника, проводившего обучение» (Рис. 2.20) установлено следующее.

Большинство наставников получили средние оценки (хорошо – 33% и – хорошо – 34%) что было вполне ожидаемо. Негативной тенденцией является тот факт что 20% опрошенных отрицательно оценили своих наставников, как неспособных дать нужные знания.



Рисунок 2.20 - Оценка наставника

В отношении этих наставников руководство должно предприятий какие либо действия.

При ответе на вопрос 12 «Проходили ли Вы аттестацию после окончания обучения» (Рис. 2.21) установлено следующее.

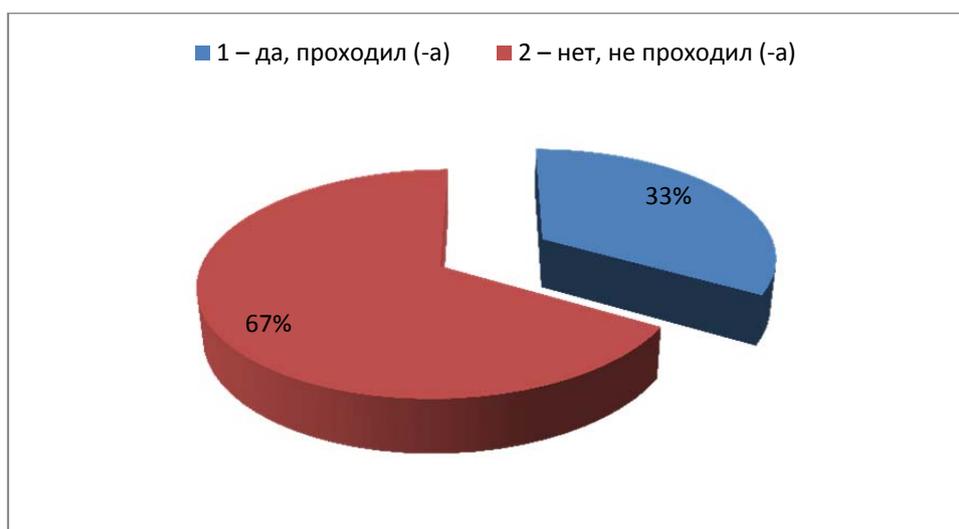


Рисунок 2.21 - Аттестация после окончания обучения

Подавляющая часть (67%) молодых специалистов не проходила аттестацию после окончания обучения. То есть результаты обучения не как не были оценены и не было возможности принять объективные решения по результату обучения.

Только в отношении 33 процентов опрошенных была проведена аттестация.

При ответе на вопрос 13 «Способствовало ли прохождение аттестации изменению Вашего положения в организации» (Рис. 2.22) установлено следующее.

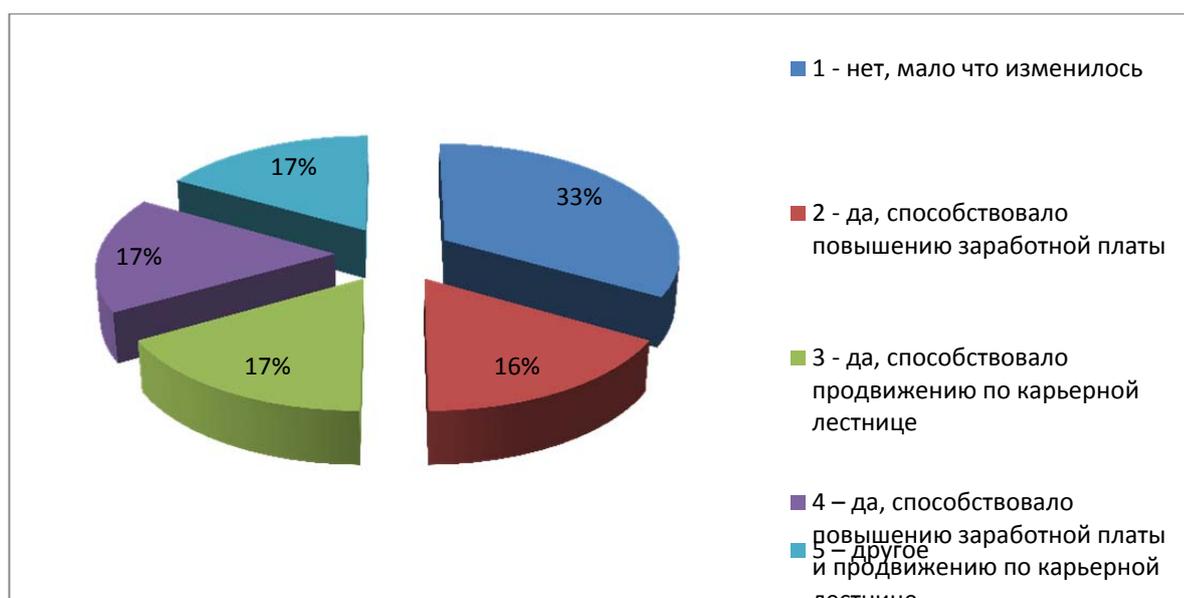


Рисунок 2.22 - Аттестация и положение в организации

Ответы на данный вопрос подтверждают выявленную негативную тенденцию в организации с системой аттестации. В частности по результатам обучения и последующей аттестации мало что изменилось для 33% опрошенных. То есть в организации отсутствует связь между обучением и его результатами. По для большинства опрошенных результаты обучения привели к повышению заработной платы (17%) продвижению по карьерной лестнице (17%) и повышению заработной платы и продвижению по карьерной лестнице (17%).

При ответе на вопрос 14 «Согласны ли Вы с мнением, что прохождение обучения и положительные итоги аттестации должны способствовать карьерному росту?» (Рис. 2.3) установлено следующее.

Респонденты считают, что прохождение обучения и положительные итоги аттестации должны способствовать карьерному росту в только в 34% случаев. Большинство респондентов (скорее нет, чем да – 33%; нет – 33%) полагают что такой связи нет.

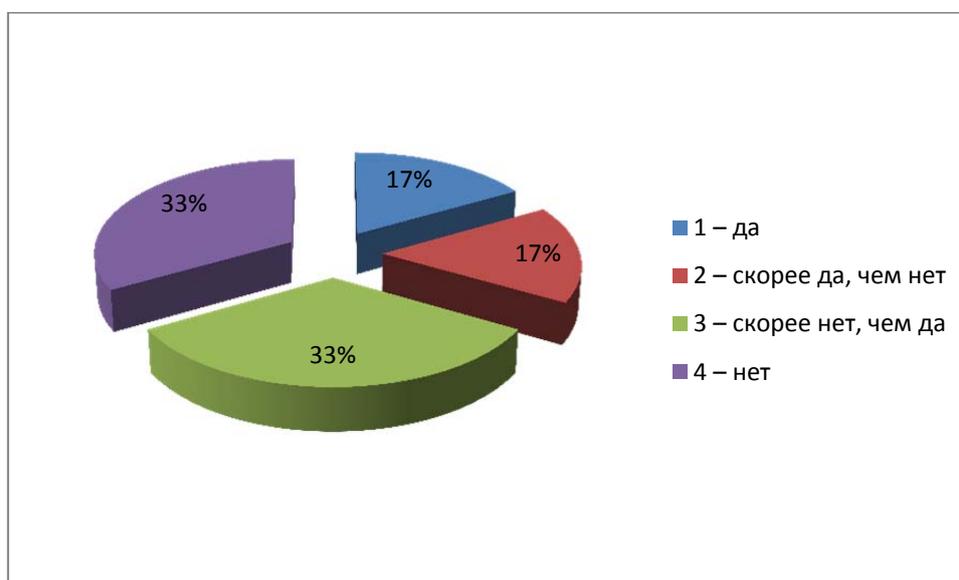


Рисунок 2.23 - Прохождение обучения и положительные итоги аттестации

При ответе на вопрос 15 «Как Вы оцениваете существующую систему аттестации в организации?» (Рис. 2.24) установлено следующее.

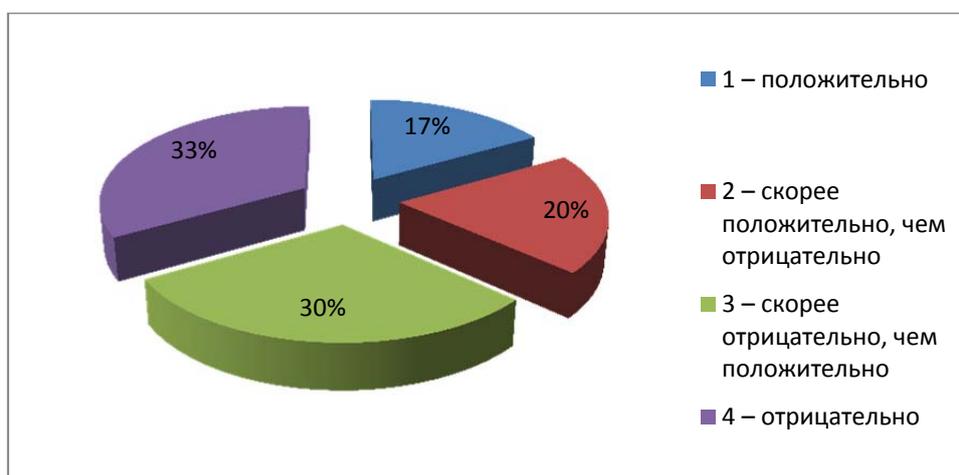


Рисунок 2.24- Оценка существующей системы аттестации в организации

Поскольку по мнению респондентов система оценки результатов обучения не дают ощутимого роста оплаты труда и карьерного роста по она имеет отрицательное значение (33%) или скорее отрицательно, чем положительно (30%). Только в 17% случае она оценена как положительная.

Изучение третьей части анкеты позволило провести анализ сложившейся практики повышения квалификации персонала в организации

Установлено, что целью обучения персонала в организации выступает, прежде всего достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала – так считают 41% опрошенных (Рис. 2.25).



Рисунок 2.25 - Цели обучения персонала в организации

Ещё 29% считают, то обучение важно для подготовка персонала к выполнению новых производственных задач и систематического обновления знаний работников предприятия. Организацией в недостаточной степени уделяется внимание обучению и развитию норм корпоративной культуры и повышению уровня трудовой мотивации персонала.

Профессиональная подготовка кадров в организации проводится на уровне профессиональной специализированной подготовки (67%). Это позволят повысить квалификацию наиболее квалифицированных сотрудников с высшим образованием.

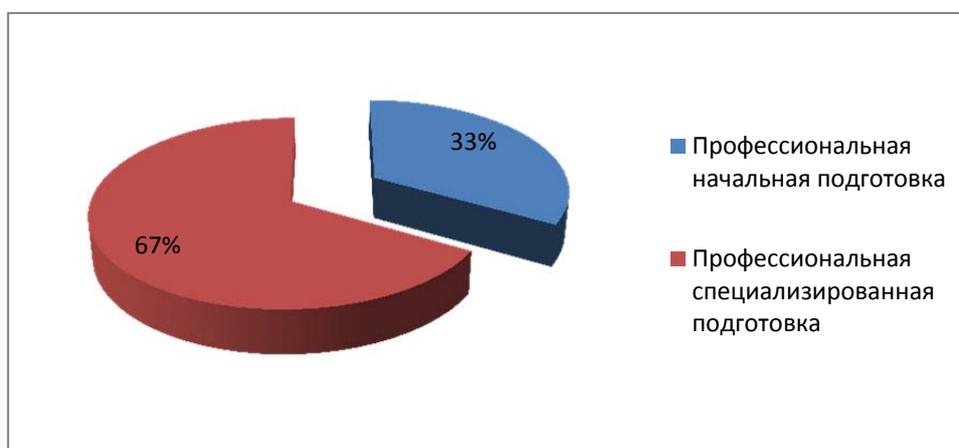


Рисунок 2.26 - Профессиональная подготовка кадров

В тоже время в организации недостаточное внимание уделяется начальной подготовки, что значительно снижает производительность труда на уровне рядовых исполнителей. Руководство должно пересмотреть систему подготовки с акцентов в сторону последнего.

На уровне руководителей и специалистов в организации доминирует профессиональное совершенствование на основе совершенствования с целью продвижения по службе (Рис. 2.27) - 77%

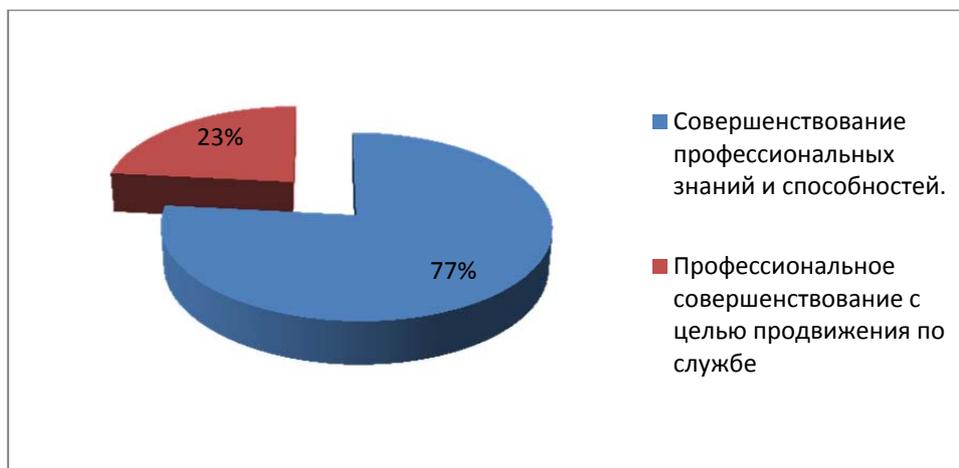


Рисунок 2.27 - Профессиональное совершенствование в организации

В принципе это достаточно хороший показатель. Можно заключить что работники видят чёткую взаимосвязи с повышением своей квалификации и карьерным ростом. В тоже время в организации недостаточно сотрудников, которые готовы проходить переподготовку ради повышения своей квалификации и повышения производительности труда.

Целями профессионального совершенствования (повышение квалификации) кадров в организации в основном выступает приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их – 38%; и обучаются специалисты – 25% (Рис. 2.28).

Негативным моментов профессионального совершенствования является что обучению, в целях расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью проведения их в соответствие с современными требованиями производства и обучению руководителей уделяется недостаточное внимание.



Рисунок 2.28 - Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) кадров

Целями переподготовки кадров в организации (рис. 2.29) в основном является получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии - 80%.



Рисунок 2.29 - Переквалификация кадров

Несомненно это важно, но ориентироваться только не это не следует, поскольку наибольший рост производительности у работников наблюдается при получении знаний, умений, навыков и овладение качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт). А этому на фирме уделено мало внимания.

Выводы по второй главе

В аналитической части ВКР был проведен анализ деятельности Пензенского центра организации работы железнодорожных станций: была дана общая характеристика центра, оценка организационной структуры и организации управления персоналом, определены сильные и слабые стороны центра, а также возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения.

На основании проведенного анализа эффективности управления персоналом в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций можно сделать вывод, что в сфере управления персоналом присутствуют недостатки. Данные недостатки, в основном были обусловлены реформированием ОАО «РЖД» с переходом на безотделенческую структуру для оптимизации управления производственными процессами и издержками, после которого система управления персоналом в ДЦС-2 стала осуществляться не в полной мере.

Существенными недостатками в сфере управления персоналом Пензенского центра организации работы железнодорожных станций после реформирования компании были выделены следующие:

1. Отсутствие кадрового резерва. Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся компаний. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне. Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от специалиста по управлению персоналом комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

- 1) назначение ответственного за проведение работы с резервом;
- 2) определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва;

- 3) планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию;
- 4) профилирование целевых должностей;
- 5) разработка положения о кадровом резерве;
- 6) отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов);
- 7) подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций);
- 8) оценка результатов подготовки резервистов;
- 9) планирование дальнейшей работы с резервом.

Считаю, что предложенную поэтапную программу формирования кадрового резерва можно использовать в качестве основы и ориентира для разработки программы подготовки резерва.

2. Не разрабатываются программы развития карьеры сотрудника в центре. Необходимо создавать индивидуальные планы развития карьеры работника, поскольку специалист, который представляет этапы собственной карьеры, расписанные на годы вперед, имеет серьезный стимул для работы именно в этой компании и продвижение его по служебной лестнице зависит только от него самого, поскольку переход на более высокую ступень происходит при достижении определенных показателей работы, прописанных в индивидуальном плане.

3. Отсутствие программ оценки эффективности повышения квалификации, как руководящего состава, так и самих работников центра. Данная проблема более подробно будет рассмотрена в следующих разделах ВКР, по которой будет разработана оценка эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов центра.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что предложенные мероприятия будут способствовать улучшению результатов деятельности по управлению персоналом ДЦС-2, что в дальнейшем положительно скажется на общих результатах деятельности центра.

Опираясь на полученные результаты в ходе социологического исследования, в организации процесса повышения квалификации работников Пензенского центра организации работы железнодорожных станций имеют место быть серьезные сбои и упущения, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность обучения:

1. Одним из существенных упущений является факт несвоевременного направления руководителей и специалистов на курсы повышения квалификации. 11 % опрошенных проходили курсы повышения квалификации более 3-х лет назад, что не соответствует стандарту СТПН-010-04 «Организация непрерывного профессионального обучения кадров на Куйбышевской железной дороге», продленному до отмены в Куйбышевской дирекции управления движением.

2. Несвоевременное оповещение о направлении на курсы повышения квалификации приводит к тому, что некоторые работники, находящиеся за пределами города Пензы оказываются неготовыми к началу занятий или просто не успевают приехать.

3. Отсутствие каких-либо оценочных мероприятий как до курсов (входное анкетирование – информация, которую обучаемый предполагает получить в ходе обучения) так и после (анкета оценки обучения – в ходе которого оценивается результативность приобретенных знаний).

4. Особого внимания заслуживает проблема «нехватки времени, из-за постоянной тревоги о работе». Для 41 % опрошенных это является основным фактором, препятствующим обучению. Следовательно, на основании этого необходимо разработать мероприятия по сокращению времени обучения.

3. Разработка рекомендаций по подготовке, повышению квалификации и продвижению управленческих кадров в организации в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций

3.1. Проект совершенствования повышения квалификации руководителей и специалистов

Как уже отмечалось ранее, работа по оценке эффективности повышения квалификации в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций в настоящее время не ведется.

По результатам социологического исследования - анкетирования руководителей и специалистов Пензенского центра организации работы железнодорожных станций были выявлены существенные недостатки и проблемы в области оценки эффективности повышения квалификации преимущественно по двум направлениям:

1. Важной проблемой, выявленной на основании проведенного социологического исследования, стало отсутствие обратной связи, то есть данные по оценке удовлетворенности курсами не собираются и не анализируются вообще. Исходя из этого, по выявленной проблеме, необходимо разработать мероприятия по налаживанию обратной связи между работником, повысившим свою квалификацию, и отделом управления персоналом центра.
2. Также серьезным недостатком является то, что для 41% опрошенных «нехватка времени, из-за постоянной тревоги о работе» является основным фактором, препятствующим прохождению курсов повышения квалификации.

Для того чтобы создать условия, способствующие совершенствованию системы повышения квалификации в центре, необходимо разработать инструменты, при помощи которых будет замеряться информация, которую обучаемый предполагает получить как в ходе обучения, а также и по его окончанию. С помощью разработанных мероприятий также будет оцениваться

и результативность приобретенных знаний. Для того чтобы курсы повышения квалификации проходили без отрыва от производства, считаю необходимым внедрить дистанционное обучение. Разработку рекомендаций мы начали с дерева целей (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Дерево целей по реализации рекомендаций

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий в соответствии с поставленными целями и задачами проекта будет рассмотрена в разделе 3.3 данного ВКР.

3.2. Разработка мероприятий, направленных на реализацию проекта повышения квалификации руководителей и специалистов

Рассмотрим более подробно содержание каждого из предложенных мероприятий.

Первое направление «Входное и выходное анкетирование»

Опираясь и придерживаясь классической модели оценки эффективности обучения, предложенной в 1975 году американским исследователем Дональдом Киркпатриком, считаю необходимым оценивать эффективность повышения квалификации начальников станции их заместителей, а также дежурных по железнодорожной станции на уровне предшествующем повышению квалификации, а также на уровне последующем после обучения, то есть непосредственно профессиональной деятельности. Рассмотрим каждый уровень более подробно.

Первый уровень (этап) оценки эффективности обучения связан с замером ожиданий обучаемых о предстоящих курсах повышения квалификации и проводится с помощью входного анкетирования обучаемого, направляемого на курсы повышения квалификации. В ходе проектирования нами была разработана анкета для руководителей и специалистов, направляемых на курсы повышения квалификации.

Входное анкетирование обучаемого, направляемого на курсы повышения квалификации

Фамилия Имя Отчество	
Подразделение	
Занимаемая должность	
Название учебного курса	
Дата начала и окончания курсов	
Место проведения	

1. Проходили ли Вы ранее обучение по данной теме:

1. Да
2. Нет

2. Оцените Ваш начальный уровень знаний по данной программе по пятибалльной шкале

1	2	3	4	5

3. Оцените по пятибалльной шкале, насколько Вы чувствуете необходимость для себя данного обучения

1	2	3	4	5

Отвечая на следующие вопросы, оцените уровень своего предпочтения по 5-ти балльной шкале, где: 1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен.

4. Назовите причины, побудившие Вас прийти на данные курсы:

Тематика образовательной программы связана с моей работой	1	2	3	4	5
Необходимость развития моих профессиональных компетенций (теоретических знаний, практических навыков, навыков поведения)	1	2	3	4	5
Острые проблемы моей профессиональной деятельности, поиск путей их решения	1	2	3	4	5
Обязательное повышение квалификации	1	2	3	4	5
Необходимость прохождения аттестации	1	2	3	4	5
Направлен(а) руководством	1	2	3	4	5

5. Оцените меру важности для Вас следующих положений:

Установление контактов с коллегами-специалистами в целях обмена знаниями	1	2	3	4	5
Карьерный рост	1	2	3	4	5
Систематизация уже имеющихся теоретических знаний, получение новых знаний, расширение кругозора	1	2	3	4	5
Обновление практических знаний о методах работы, использовании современных технологий	1	2	3	4	5
Поиск путей повышения качества работы	1	2	3	4	5

Основной целью данного анкетирования является установление степени ознакомления обучающихся с тематикой курсов, их уровнем профессиональных и личных ожиданий. Результаты входного анкетирования подшиваются в личное дело работника.

Второй уровень(этап) связан с изучением реакций работников на проведенное обучение. На этой ступени собирается и анализируется информация об удовлетворенности (неудовлетворенности) участников учебного процесса. Это наиболее важный уровень оценки эффективности повышения квалификации, так как на этом уровне дается комплексная и всесторонняя оценка курсов самими его участниками, которая касается полезности полученных знаний и навыков для реально осуществляемой работы, актуальности программы обучения, сложности, доступности подачи материала. Для этого нами предлагается внедрение процедуры выходного анкетирования. Анкета заполняется слушателем на компьютере в отделе управления персоналом центра по приезду с учебного заведения.

Анкета оценки обучения

(заполняется обученным)

Участник обучения _____

Подразделение, должность _____

Тема обучения _____

Дата обучения _____

Место проведения (город, учебное заведение) _____

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1-неудовлетворительно, 10 – отлично)

Критерии оценки	Оценка	Комментарии
1. Соответствие содержания курса поставленным целям		
2. Актуальность полученных знаний		
3. Соответствие содержания курса программе		
4. Новизна полученной информации		
5. Понятность изложенного материала		
6. Практическая ценность материала, применимость для работы		
7. Смогли бы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы после посещения данного обучения?		

8.Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно?		
9.Насколько обучение способствовало совершенствованию личных навыков?		
10.Удовлетворенность полученными материалами		
Сумма баллов, (Хс)*		
Коэффициент результативности обучения, (Кс)*		

2. Ваши предложения по улучшению деятельности (подразделения) с учетом полученных при обучении знаний _____

1.Оценка качества преподавания по 10-балльной шкале

Критерий	Оценка	Комментарии
Доступность изложения материала		
Использование различных методов (индивидуальные практические упражнения, работа в мини-группах, мозговой штурм, видео-тренинги....)		
Умение преподавателя наладить связь с аудиторией		
Профессионализм преподавателя		

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения _____

Дата _____

Подпись _____

* Хс и Кс рассчитывает инженер по подготовке кадров

В этом же опроснике обучаемый вкратце характеризует качество преподавания по десятибалльной шкале, эти данные в дальнейшем передаются в учебное заведение, в котором проходили курсы по повышению квалификации. Данная информация необходима организаторам учебного процесса для повышения качества преподавания.

На основании полученного анкетного материала по оценке обучения инженеру по подготовке кадров необходимо рассчитать сумму баллов результативности обучения (Хс). После того как сумма баллов посчитана, по формуле 3.1 рассчитывается коэффициент результативности обучения одного

работника на курсах повышения квалификации (**Кс**) и определяется по формуле:

$$Kc = Xc \div 10 \quad (3.1)$$

где Xc – сумма баллов по вопросам оценочного листа,
 10 – количество вопросов в анкете оценки обучения.

После этого полученные результаты заносятся в отведенное место в опроснике, а анкета оценки обучения распечатывается и подшивается в личное дело работника.

На основании полученных результатов необходимо произвести расчет эффективности обучения одного работника отпройденных курсов по формуле3.2:

$$Эо = (Kc \div 3) \times 100\% \quad (3.2)$$

где Kc – коэффициент результативности обучения,

3 - затраты на обучение (стоимость учебной программы).

Далее, по шкале результативности, представленной в таблице 3.1 производится анализ полученных результатов по полученной эффективности обучения персонала от повышения квалификации.

Таблица 3.1

Шкала результативности

Значение эффективности обучения	Степень эффективности обучения
1	2
85% - 100%	затраты, вложенные в обучение персонала окупаются
70% - 84%	руководителям рекомендуется четче ставить цели при планировании обучения персонала
55% - 69%	затраты, на обучение не окупаются

Таким образом, данные этапы оценки наиболее оптимальны в условиях повышения квалификации руководителей и специалистов центра в ИДПО УрГУПС, и не требует больших капиталовложений (кроме затрат на распечатку оценочных мероприятий – анкет). И главное, такая система будет сочетать в себе все основные требования к организации систематизированной оценки

результативности обучения, позволит опираться при анализе и разработке мероприятий по увеличению эффективности обучения не на «слова», а на конкретные данные, подкрепленные количественными показателями.

Составим матрицу распределения ответственности, в которой будет представлена структурная декомпозиция работ для назначения ответственных лиц за каждую работу.

Таблица 3.2

Матрица распределения ответственности

Ответственные лица Вид работ	Инженер по подготовке кадров	Специалист по управлению персоналом	Начальник отдела управления персоналом
1	2	3	4
1. Распространение оценочных инструментов	П,О,К	П,У	К
2. Контроль за заполнением раздаточного материала	У	О,К	К
3. Сбор информации по входному анкетированию, анкете оценки обучения	К	У,О	К
3. Расчет эффективности обучения	У,О, Р	У	К
5. Анализ полученных результатов	О,Р	У	К,Р
6. Расшивка полученных данных по личным делам работников повысивших квалификацию	К	У	К

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

Перейдем к рассмотрению сроков выполнения конкретного вида работ.

Таблица 3.3

Календарный план реализации определенного вида работ

№ п/п	Вид работ	Время проведения работ
1	2	3
1.	Разработка оценочных инструментов - анкет	02.03.2016 - 25.03.2016
2.	Проведение оценочных мероприятий	По мере направления на курсы

		повышения квалификации
3.	Анализ полученных результатов	По мере прохождения курсов повышения квалификации

Таблица 3.4

Расчет затрат на проведение оценочных мероприятий

Мероприятия	Затраты, руб.
1	2
1. Распечатка анкет на оценку эффективности повышения квалификации	1. Затраты на печатный материал

Риск – возможность наступления нежелательного и незапланированного события, которое может привести к тому, что цели проекта не будут достигнуты. Риск характеризуется тремя составляющими – рисковое событие, вероятность наступления события, ущерб (влияние на проект). Рассмотрим риски, которые могут возникнуть при внедрении оценочных мероприятий отделом управления персонала Пензенского центра организации работы железнодорожных станций.

Таблица 3.5

Риски, воздействующие на процесс реализации первого направления «Входное и выходное анкетирование»

Факторы риска	Вероятность проявления	Степень влияния на проект	Последствия проявления риска
1	2	3	4
Организационные риски			
Недостаточная поддержка проекта со стороны высшего руководства	низкая	высокая	Прекращение проекта
Нарушение баланса интересов участников	низкая	высокая	Увеличение длительности проекта
Рассогласование мнения участников по содержательным вопросам	низкая	средняя	Увеличение сроков
Риски человеческого фактора			
Нежелание части работников оценивать эффективность повышения квалификации	низкая	высокая	Прекращение проекта, либо его корректировка
Сопrotивление обученных и специалистов) из опасения	средняя	высокая	Увеличение сроков проекта

уменьшения собственной значимости, потери авторитета			
Финансовые риски			
Недостаточное финансирование	низкая	средняя	Увеличение сроков

Исходя из данных из таблицы 3.5 видно, что при внедрении оценочных мероприятий отделом управления персоналом центра все вышеперечисленные группы рисков минимальны. Данный факт связан в первую очередь с тем, что основной риск финансовый, который не дает развиваться большинству проектов, в разработке предложенных мероприятий минимален, так как финансирование в данной ситуации необходимо только лишь для распечатки оценочных мероприятий – анкет.

Второе направление «Дистанционное обучение по охране труда»

Освоение новейших средств информационных и телекоммуникационных технологий, развитие дистанционного обучения являются одними из приоритетных задач развития инновационных проектов Компании ОАО «РЖД».

Дистанционное обучение проводится с целью повышения квалификации и профессиональной подготовки кадров без отрыва от работы или с частичным отрывом от работы. На рисунке 3.2 наглядно представлены преимущества такого вида обучения.

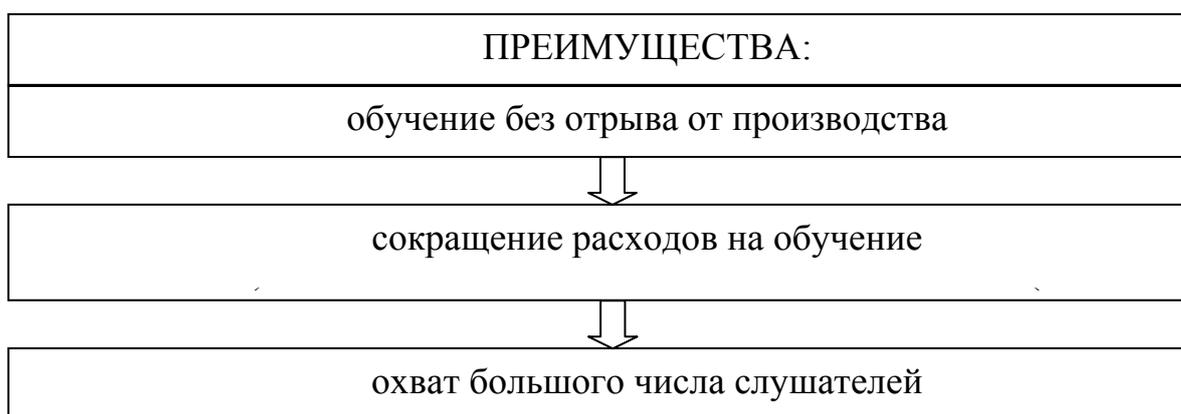


Рисунок 3.2 - Преимущества дистанционного обучения

На основании рисунка можно сделать вывод о том, что такое обучение обеспечивает экономию средств и рабочего времени сотрудников на обучение,

что особенно актуально для руководителей в силу их занятости и озабоченности профессиональными задачами.

Так как основной тематикой многочисленных курсов, которые слушатели проходят в ИДПО АКО УрГУПС, является охрана труда, то на основании этого, считаю необходимым создание и внедрение системы дистанционного обучения по охране труда. Для этого необходимо разработать Положение о дистанционном обучении.

Дистанционное обучение по охране труда работников центра организует отдел управления персоналом совместно с отделом охраны труда и обучающей организацией, в роли которой будет выступать ИДПО АКО УрГУПС, имеющий лицензию на право ведения образовательной деятельности, а также наличие соответствующих средств для проведения дистанционного обучения.

Обучающая организация, то есть ИДПО АКО УрГУПС должна располагать учебно-методическим комплексом для такой категории обучающихся работников как руководители и специалисты. В состав учебно-методического комплекса должны входить:

- постоянно обновляемые информационные ресурсы, в том числе электронные справочники и нормативные документы по вопросам охраны труда;
- учебно-методические материалы по охране труда;
- система электронных тестов для самоконтроля и итоговой проверки знаний тестированием.

ИДПО АКО УрГУПС при дистанционном обучении должна выполнять следующие функции:

- планирование учебного процесса в соответствии с учебной программой;
- регистрацию и учет обучаемых, разграничение прав доступа к учебно-методическим материалам путем ввода пароля зарегистрированного пользователя;
- управление учебным процессом, учет результатов обучения и тестирования;

подготовку оперативной и аналитической отчетности;
обеспечение обучающихся необходимыми учебно-методическими материалами;

проведение консультаций преподавателями;

проверку знаний по охране труда.

Дистанционное обучение по охране труда в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций должно реализовываться с помощью сетевой дистанционной образовательной технологии. Сетевая дистанционная образовательная технология (далее - сетевая технология) предусматривает обеспечение обучающихся учебно-методическими материалами, обмен информацией и диалог обучающихся с преподавателем, а также администрирование учебного процесса на основе использования компьютеров и сети Интернет (Интранет).

При дистанционном обучении обучающиеся могут использовать также персональные компьютеры, которые должны быть включены в компьютерную сеть, связанную с порталом обучающей организации. Для осуществления данного вида обучения необходимо каждый персональный компьютер начальника станции оснастить веб-камерой для синхронного обмена информацией, а также диалога обучающихся с координатором курса и преподавателем.

Сетевая технология предусматривает под собой:

- регистрацию и идентификацию на портале дистанционного обучения Института дополнительного профессионального образования Академии корпоративного образования Уральского государственного университета путей сообщения обучаемых в начале обучения по личному паролю, выданному координатором курса. Для входа на портал дистанционного обучения и получения доступа к учебным материалам необходимо перейти по ссылке do-idpo.usurt.ru ввести в правом верхнем углу свой персональный логин (ID пользователя) и пароль, которые были высланы по электронной почте или сообщены другим способом.

- обучение, консультацию с преподавателем в режиме реального времени в соответствии с графиком или через электронную почту.

При проверке знаний требований охраны труда с использованием сетевой технологии в режиме реального времени персонализацию обучаемых осуществляет представитель ИДПО АКО УрГУПС по личному паролю. При этом необходимо соблюдать следующие требования:

- рабочее место проверяемого должно быть оснащено веб-камерой;
- присутствие посторонних лиц не допускается.

По окончании прохождения дистанционного курса, слушателю выдается свидетельство о повышении квалификации, а также памятка, с общими правилами соблюдения норм техники безопасности. Проект такой памятки был разработан нами и предложен руководству для рассмотрения.

Таким образом, для осуществления внедрения системы дистанционного обучения необходимо:

оснастить персональные компьютеры каждого начальника станции веб-камерой с встроенной в нее микрофоном;

совместно с координатором курса ИДПО АКО УрГУПС на инженера по охране труда центра необходимо возложить разработку программы дистанционного учебного курса (с указанием сроков и времени обучения), так как в первую очередь инженер по охране труда является специалистом в данной отрасли, а, следовательно, может судить о том, какие вопросы в настоящее время являются наиболее актуальными для повышения квалификации руководителей и специалистов;

инженеру по подготовке кадров подготовить списки с указанием в них: ФИО, даты рождения, пола, электронного адреса (рабочего - на уровне железной дороги), предприятий (станция), должности, контактного телефона – (рабочий с кодом города и мобильный) тех руководителей и специалистов, которым необходимо повысить квалификацию по вопросам охраны труда, при помощи дистанционного обучения, После того как списки полностью

сформированы и согласованы начальником отдела управления персоналом, они направляются в ИДПО АКО УрГУПС.

На основании вышесказанного составим матрицу распределения ответственности, которая представлена в таблице 3.6

Таблица 3.6

Матрица распределения ответственности

Ответственные лица Вид работ	Инженер по охране труда	Инженер по подготовке кадров	ИДПО АКО УрГУПС	Начальник отдела управления персоналом
1	2	3	4	5
1. Оснащение персональных компьютеров начальников станций веб-камерой с встроенным в нее микрофоном	П,У,О,	П,У		К
2. Разработка программы дистанционного учебного курса	У,О,Р		У,П	К
3. Подготовка списков работников нуждающихся в повышении квалификации по вопросам охраны труда		П,У,О		Р,К
3. Предоставление готовых списков руководителей и специалистов, нуждающихся в обучении в ИДПО АКО УрГУПС		П,У,О	К	Р,К
5. Внедрение СДО	О,У	П	О,К,Р	К
6. Контроль за изучением дистанционного курса	О	О	У	К
7. Проверка результатов обучения			П,У,О	К
8. Выдача свидетельства о повышении квалификации, памятки по охране труда	У,О	У,О	П	Р,К

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

Далее перейдем к рассмотрению сроков выполнения конкретного вида работ, которые представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Календарный план реализации определенного вида работ

№ п/п	Вид работ	Время проведения работ
1	2	3
1.	Оснащение персональных компьютеров начальников станций веб-камерой с встроенным в нее микрофоном	июнь, июль 2016г.
2.	Разработка программы дистанционного учебного курса	июнь, июль 2016г.
3.	Подготовка списков работников нуждающихся в повышении квалификации по вопросам охраны труда	июнь 2016г.
3.	Предоставление готовых списков руководителей и специалистов, нуждающихся в обучении в ИДПО АКО УрГУПС	01.07.2016 - 10.07.2016
5.	Внедрение СДО	август 2016г.
6.	Обучение работников	периодически
7.	Проверка результатов обучения	по окончании курса дистанционного обучения
8.	Выдача свидетельства о повышении квалификации, памятки по охране труда	По мере прохождения курсов повышения квалификации

Мероприятия по внедрению системы дистанционного обучения требуют расчета их стоимости (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Расчет стоимости проекта

Мероприятия	Затраты, руб.
1. Примерная стоимость обучения по охране труда по методике дистанционного обучения.	1. 4000 руб. – на одного человека
2. Установка веб-камеры А4TechPK-720MJ с встроенным микрофоном.	2. 560 руб. - за штуку $87 \times 560 = 48720$ руб. где, 87 – количество начальников станции
3. Тиражирование цветных памяток на альбомных страницах А4	3. 8 руб. – за штуку $100 \text{ шт.} \times 8 = 800$ руб.

Риски, воздействующие на процесс реализации второго направления
«Дистанционное обучение по охране труда»

Факторы риска	Вероятность проявления	Степень влияния на проект	Последствия проявления риска
1	2	3	4
Организационные риски			
Недостаточная поддержка проекта со стороны высшего руководства	средняя	высокая	Прекращение проекта
Нарушение баланса интересов участников	низкая	высокая	Увеличение длительности проекта
Рассогласование мнения участников по содержательным вопросам	низкая	средняя	Увеличение сроков
Риски человеческого фактора			
Нежелание части персонала осваивать новые технологии	низкая	высокая	Прекращение проекта, либо его корректировка
Сопrotивление обученных (руководителей и специалистов) из опасения уменьшения собственной значимости, потери авторитета	средняя	высокая	Увеличение сроков проекта
Финансовые риски			
Недостаточное финансирование	высокая	высокая	Увеличение сроков и расходов
Несвоевременное финансирование	высокая	высокая	Увеличение сроков

Из данных таблицы 3.9 видно, что в основном внедрение СДО в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций сопровождается рисками финансового плана. Данный факт связан с тем, что ДЦС-2 организация молодая, начавшая свою деятельность сравнительно недавно, с 01.12.2015 года, вследствие чего могут возникнуть финансовые затруднения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проблемы, которые были выявлены в результате социологического исследования в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций были, рассмотрены всесторонне. При внедрении мероприятий, предложенных в контексте двух

направлений таких, как внедрение процедуры входного и выходного контроля, а также системы дистанционного обучения по охране труда, проблемы повышения эффективности обучения будут частично разрешены.

3.3. Экономическая оценка эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций

Цель экономической оценки – дать экономическое обоснование необходимости введения предложенных мероприятий по системе оценки эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов центра.

Задачи:

- Определить затраты на повышение квалификации руководителей и специалистов за 1 квартал в Пензенском центре организации работы железнодорожных станций;

- Рассчитать затраты на рекомендации по совершенствованию процедуры повышения квалификации руководителей и специалистов;

- Исходя из предыдущей задачи, просчитать экономический эффект от внедрения как разницу затрат на рекомендации и ожидаемого экономического эффекта.

Для того чтобы посчитать затраты на повышение квалификации руководителей и специалистов центра нужно количество слушателей по наименованию учебного курса умножить на стоимость обучения для одного слушателя.

Охрана труда – стоимость обучения одного слушателя 6800 руб.:

$$12 \times 6800 = 81600 \text{ руб.}$$

Электробезопасность - стоимость обучения одного слушателя 6800 руб.:

$$2 \times 6800 = 13600 \text{ руб.}$$

По технической учебе в ПГУПС - стоимость обучения одного слушателя 29000 руб.:

$$2 \times 29000 = 58000 \text{ руб.}$$

Курсы по гражданской обороне и чрезвычайным ситуация - стоимость обучения одного слушателя 6800 руб.:

$$14 \times 6800 = 95200 \text{ руб.}$$

Курсы по коммерческой тайне - стоимость обучения одного слушателя 6800 руб.:

$$2 \times 6800 = 13600 \text{ руб.}$$

Курсы по ведению и сверке технико-распорядительных актов станций и приложений к ним в автоматизированной системе АСТРА - стоимость обучения одного слушателя 7000 руб.:

$$3 \times 7000 = 21000 \text{ руб.}$$

Курсы по автоматизированному рабочему месту дежурного по станции - стоимость обучения одного слушателя 2100 руб.:

$$1 \times 21000 = 21000 \text{ руб.}$$

В итоге затраты на повышение квалификации руководителей и специалистов за 1 квартал 2016 года составили 304000 руб.

$$81600 + 13600 + 58000 + 95200 + 13600 + 21000 + 21000 = 304000 \text{ руб.}$$

Исходя из полученных результатов можно рассчитать в среднем затраты на одного повысившего свою квалификацию работника. Для этого общие затраты на повышение квалификации разделим на число повысивших квалификацию:

$$304000 \div 36 = 8444 \text{ руб.}$$

Из этого следует, что в среднем расходы на одного работника повысившего квалификацию составляют 8444 рублей.

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения дистанционного обучения по охране труда взяв к расчету 12 руководителей и специалистов центра повысивших свою квалификацию в 1 квартале 2016 года:

До внедрения дистанционного обучения

$$12 \times 6800 = 81600 \text{ руб.}$$

(курсы повышения квалификации по охране труда с посещением ИДПО АКО УрГУПС)

ИТОГО: затраты на 1 обучающегося составили 6800 руб.

После внедрения дистанционного обучения

$$12 \times 4000 = 48000 \text{ руб.}$$

(курсы повышения квалификации по охране труда без отрыва от производства)

$$12 \times 560 = 6720 \text{ руб.}$$

(затраты на приобретение веб-камер)

$$12 \times 8 = 96 \text{ руб.}$$

(затраты на тиражирование памяток по охране труда)

$$48000 + 6720 + 96 = 54816 \text{ руб.}$$

(суммарные затраты на обучение 12 руководителей и специалистов)

ИТОГО:затраты на 1 обучающегося составили 4568 руб.

$$\text{Ээ} = \text{З} - \text{Оээ} \quad (3.3)$$

где Ээ – экономический эффект;

З – затраты;

Оээ – ожидаемый экономический эффект.

$$\text{Ээ} = 6800 - 4568 = 2232 \text{ руб. (на одного обученного)}$$

На основании проведенных расчетов и полученных из них данных, можно сделать вывод о том, что внедрение дистанционного обучения по охране труда является экономически эффективным мероприятием, так как экономический эффект на одного обученного составил 2232 руб.

Рассчитаем, какая бы сумма была сэкономлена при том условии, если 12 человек направляемых на курсы в ИДПО АКО УрГУПС, повысили свою квалификацию без отрыва от производства, то есть при помощи дистанционного обучения:

$$12 \times 2232 = 26784 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономическая эффективность внедрения мероприятий, разработанных в проекте, составит 26784 рубля.

Полученные нами результаты являются средними для организации такого масштаба, так как при расчете стоимости проекта бралась средняя стоимость курсов повышения квалификации по методике дистанционного обучения (4000 руб.). Но для того, чтобы быть конкурентно способными в современных условиях необходимо эти показатели поднимать. Чему и будут способствовать предложенные нами мероприятия.

Выводы и рекомендации

1.Одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск новых путей использования возможностей человека для высокопроизводительной и высокоэффективной деятельности. Решающими факторами здесь является профессиональное развитие и обучение персонала, и в первую очередь руководящего состава, ведь работа руководителя оказывает решающее влияние на результаты труда его подчиненных, число которых может быть очень значительным.

2.Достигнуть высоких результатов невозможно без повышения качества специалистов, которые управляют отраслью. Стратегия ОАО «РЖД» направлена на непрерывное развитие кадрового потенциала, эффективное социальное обеспечение работников.

ВКР основана на исследовании системы повышения квалификации руководителей и специалистов Пензенского центра организации работы железнодорожных станций. Целью ВКР стала разработка системы оценки эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов.

В ходе подготовки ВКР были рассмотрены:

1.понятие «повышение квалификации» как процесс, оказывающий влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании;

2.особенности повышения квалификации руководителей и специалистов;

3.дано обоснование необходимости оценки эффективности повышения квалификации;

4.проанализировано состояние системы управления персоналом в центре;

5.проведен анализ структуры персонала центра, текучести кадров;

6.обозначены основные поставщики образовательных услуг (ИДПО УрГУПС, РАПС и др.);

7. проведено социологическое исследование с использованием метода анкетирования с целью сбора информации для оценки эффективности повышения квалификации.

Приведенный выше перечень результатов исследования положен в основу разработки двух основных направлений совершенствований системы оценки эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов центра, а именно:

1. Входное и выходное анкетирование – связано с разработкой двух уровней (этапов) оценки эффективности обучения:

1) входное анкетирование обучаемого, направляемого на курсы повышения квалификации;

2) анкета оценки обучения (с расчетом коэффициента результативности и эффективности обучения одного работника).

2. Дистанционное обучение по охране труда (основывается на сотрудничестве с ИДПО АКО УрГУПС):

1) положение о дистанционном обучении;

2) памятка руководителю (по охране труда) с общими правилами соблюдения норм техники безопасности.

Экономическое обоснование необходимости введения предложенных мероприятий было определено на основании проведенных расчетов. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что внедрение дистанционного обучения по охране труда является экономически эффективным мероприятием, так как экономический эффект на одного обученного составил 2232 руб., а затраты на распечатку анкет по оценке эффективности повышения квалификации составляют лишь затраты на печатный материал.

Данный ВКР не предполагает охват всех граней существующей проблемы, так как предложенные мероприятия касаются непосредственно Пензенского центра организации работы железнодорожных станций – структурного подразделения Куйбышевской дирекции управления движением –

структурного подразделения Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» - как одного из частей Холдинга. Следовательно, остается поле для дальнейшего исследования и поиска новых путей совершенствования системы оценки эффективности повышения квалификации руководителей и специалистов.

Библиографический список

1. Аглиуллин Н.Ш. Управление качеством повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов. // Дополнительное профессиональное образование. – 2013. - № 11. – С.9-12
2. Андрияшина Т.Н. Альтернативные формы повышения квалификации персонала. // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №4. - С. 9-14.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Мордовина С.К. – СПб.: Питер, 2011. – 848с.
4. Батяев А.А. Идеальный персонал - профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 107с.
5. Воротынцева Т.Н. Строим систему обучения персонала. – М.: Речь, 2012. – 128с.
6. Газета «Гудок» // Наша задача – движение в гору. – 2011. - №237 (24716)
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: ИМБ, 2013. – 78с.
8. Ищенко Н.И. Особенности отраслевой системы переподготовки и повышения квалификации кадров в современных условиях. // Дополнительное профессиональное образование. – 2014. - №2. – С.6-8
9. Кадровое дело // Профессиональная лексика URL: <http://www.kdelo.ru/dictionary> (дата обращения 14.03.2011)
10. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. - 249с.
11. Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом// Управление персоналом 2013. - №7 – С. 215
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник для вузов. – М.: Экзамен, 2012.- 352с.
13. Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2011-2013 годы
14. Куреннина А.М., Маврин С.П., Комментарии к Трудовому кодексу Российской Федерации - М.: Городец, 2013 – 679с.

15. Лецкий Э.К. Электронное обучение-эффективная форма подготовки повышения квалификации персонала ОАО «РЖД» // Экономика железных дорог.- 2012.- № 2.- С. 38-43
16. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество// Управление персоналом. - 2014. - № 5 – С.216
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Дело, 2013. – 177 с.
18. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013. – 488 с.
19. Мищеряков С. «Инвестиции» в персонал - профессиональная подготовка специалистов. // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №6. - С. 7-15
20. Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: <http://www.rzd.ru> (дата обращения 24.03.2011)
21. План дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов ОАО «РЖД» в высших учебных заведениях на 2011 год
22. План повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих Куйбышевской дирекции управления движением на 2011 год
23. Погодина Г.В. Организация работы по обучению персонала // Управление персоналом. - 2014. - №1. - С. 56-63
24. Положение о Пензенском центре организации работы железнодорожных станций – структурном подразделении Куйбышевской дирекции управления движением – структурном подразделении Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД», утверждено начальником Куйбышевской дирекции управления движением Р.Ф. Сайбаталовым 08 ноября 2011 г. №2
25. Постановление Минтруда России и Минобразования России от 13.01.2014 № 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» URL: <http://zaki.ru/pagesnew.php?id=8682> (дата обращения 24.04.2011)
26. Семенихин В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала. М.: РОСБУХ, 2012. – 160с.
27. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. М.: Книжный мир, 2013. – 206с.

28. Система непрерывного профессионального образования на Куйбышевской железной дороге. - Екатеринбург, 2011.
29. Стандарт предприятия - Организация непрерывного профессионального обучения кадров на Куйбышевской железной дороге СТПН – 010-04. Екатеринбург, 2014
30. Стандарт предприятия - Система управления охраной труда в ОАО «РЖД». Организация обучения СТО РЖД 1.15.011. Москва, 2011
31. СТБ 2.5.1.17. Дипломное проектирование. Организационное проектирование. Требования к выполнению, оформлению и представлению. - 2012, УрГУПС, Екатеринбург
32. Степов В.В. Формирование резерва руководящих кадров.// Железнодорожный транспорт. – 2012. – № 5. – С.13-15
33. Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 31 августа 2012 г. № 1819р.
34. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным// Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №4. - С. 62-72
35. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 01 декабря 2011 года. – М.: Эксмо, 2011. -192 с.
36. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.:ЮНИТИ, 2013. - 423с.
37. Управление персоналом // [Электронный ресурс] / Управлять персоналом - значит повышать эффективность компании. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?357> (дата обращения 24.03.2011)
38. Управление персоналом на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта / под ред. В.А. Козырева, С.В. Палкина. – М.:ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2012. – 304с.
39. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. М.:ЮНИТИ, 2012. – 446с.
40. Шакирова И.А. Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки. – М.: Речь. – 2012. – 144с.

41. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – С. 38-40

42. Эффективный менеджмент // [Персональная страница В.В. Магура] / Обучение руководителей. URL: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=23> (дата обращения 19.02.2011)

Научные работы заведующего кафедрой и научного руководителя.

1. Резник С.Д., Удалов Ф.Е., Соколов С.Н., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. - Пенза: ПГАСА, 2012 – 539 с.
2. Резник С.Д. Управление персоналом. – Пенза.: ПГАСА, 2012 – 340 с.
3. Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учебное пособие для вузов/С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник; Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: Изд-во ПГАСА, 2012. – 304 с
4. Левина С.Ш. Кадровый аудит как метод повышения рентабельности инвестиций в персонал – Пенза: ПГУАС, 2012, -188с. (монография).
5. Левина С.Ш. Управление формированием, функционированием и развитием корпоративного университета. – Пенза: ПГУАС, 2012. -120с. (монография)

Приложение 1

Таблица 2.1

SWOT анализ Пензенского центра организации работы железнодорожных станций

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1. Относительно высокая конкурентоспособность на рынке труда, в том числе за счет стабильности занятости, уровня оплаты труда, условий труда, социального пакета	1. Ограниченное использование компьютерных, интранет- и интернет-технологий для информирования персонала, привлечения внешнего персонала
2. Лидирующие позиции на ряде региональных рынков труда	2. Отсутствие единой системы дистанционного обучения и контроля знаний
3. Высокая приверженность персонала работе в центре - филиале ОАО «РЖД»	3. Ограниченный набор инструментов стимулирования самообразования и саморазвития
3. Высокая базовая квалификация персонала, обеспеченность хорошо подготовленными профильными специалистами, наличие системы соответствия профессиональной подготовки занимаемым должностям	3. Недостаточное количество объективных критериев по оценке личного потенциала, ценности работника при формировании резерва кадров
5. Наличие большого числа специалистов, обеспечивающих реализацию различных бизнес-направлений деятельности	5. Ограниченные возможности карьерного роста для высокоэффективных работников, не позволяющие перспективным и амбициозным работникам расти в центре по принципу «сверхинтенсивная работа - быстрый рост»
6. Широкие возможности для внутрикорпоративного перемещения и ротации персонала	6. Недостаточно развитая система стимулирования личных результатов труда, качества работы, наиболее важных компетенций, вносимых улучшений
7. Наличие многолетних традиций целевой подготовки и взаимодействия с вузами, надежность центра как места первого трудоустройства для молодых специалистов даже в условиях кризиса	7. Невозможность для руководителей гибко варьировать распределение фонда оплаты труда в соответствии с актуальными текущими задачами в пределах заданного объема фонда оплаты труда
8. Сложившаяся внутрикорпоративная система формирования и подготовки резерва кадров	8. Несистемное применение планирования карьеры работников

9. Отлаженные внутренние технологические процессы управления персоналом	9. Недостаточная практическая направленность обучения на рост компетенций и навыков
1	2
10. Ориентация на строгое соблюдение норм трудового законодательства (как следствие - минимизация трудовых споров) и наличие развитой локальной нормативной базы в сфере управления персоналом, укрепляющей стабильность трудовых отношений	10. Отсутствие единой методики входной оценки и проведения найма персонала
11. Значительные инвестиции в социальную сферу, устойчивая к внешним проблемам корпоративная пенсионная система, развитые возможности и приближенные к месту жительства собственные корпоративные социальные инфраструктуры (спортивные, культурные, медицинские, жилищные)	11. Невысокая информативность оценки персонала в ходе аттестации для целей мотивации, профессионального развития, карьерного роста, недостаточно распространенная практика индивидуальных оценок эффективности, составления ежегодных планов развития
12. Сложившаяся репутация крупного, менее подверженного конъюнктуре, социально ответственного центра с устоявшейся корпоративной культурой ОАО «РЖД»	12. Недостаточное количество инструментов внутренних коммуникаций, позволяющих обмениваться опытом и выстраивать неформальные связи, формировать профессиональные сообщества, доступную базу знаний
13. Последовательная реализация комплексной молодежной политики	
13. Концентрация ответственности за управление персоналом и социальной сферой в рамках единого блока в структуре управления	
Внешняя среда	
Угрозы	Возможности
1. Влияние демографического кризиса на комплектование вакансий специалистов и рабочих массовых профессий, сокращение числа кандидатов, а также недостаточность ресурсов для ведения профориентационной работы	1. «Раскрытие» центра для внешнего рынка труда с целью повышения возможностей привлечения высококвалифицированных специалистов из других отраслей
2. Большая зависимость производственного процесса от уровня подготовки работников профильных железнодорожных специальностей	2. Развитие адресной, индивидуально ориентированной системы социальной поддержки
3. Снижение координации действий различных подразделений на региональном уровне в сфере управления персоналом в связи с созданием новых структур (в частности, возможное уменьшение финансирования учебных центров и дортехшкол, сложности при использовании квоты целевого приема, непринятие на работу молодых специалистов в период становления координирующих связей между новыми	3. Комплексное использование корпоративных информационных ресурсов для ведения профориентационной работы, привлечения нужных категорий специалистов, повышения имиджа работодателя, профессионального общения, оценки знаний, обучения и саморазвития работников

субъектами управления на региональном уровне)	
3. Понижение уровня социальной поддержки работников по сравнению с ОАО "РЖД" при переводе их в создаваемые дочерние общества и аутсорсинговые компании	3. Совершенствование системы отбора и подготовки резерва кадров
5. Снижение качества подготовки и сложности адаптации новых работников в связи с переходом на 4-х годичную подготовку бакалавров в вузах при сокращении числа инженеров со сроком обучения 5 лет	5. Развитие новых направлений сотрудничества с вузами
6. Снижение конкурентоспособности центра в области привлечения и удержания молодежи в условиях демографического кризиса из-за опасений молодежи приобретать узкую транспортную специальность	6. Использование корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения в качестве инструмента кадровой политики
1	2
7. Возможная «миграция» трудовых ресурсов внутри ОАО «РЖД», конкуренция между компаниями холдинга за персонал из-за несогласованной кадровой политики в холдинге, дифференциации в уровнях оплаты труда, разницы предоставляемого социального пакета в филиалах и ДЗО	7. Внедрение современных систем оценки деятельности персонала, в том числе для определения потенциала развития работника, планирования его профессиональной карьеры, выдвижения в резерв, разработки эффективных систем премирования и стимулирования
	8. Ускоренное формирование и использование базы данных вакансий
	9. Разработка и применение системы ключевых корпоративных компетенций (моделей компетенций, профилей должности, профессиональных стандартов)
	10. Расширение сферы использования современных технологий и инструментов управления персоналом
	11. Дальнейшее развитие системы внутрифирменного обучения, индивидуализация повышения квалификации в соответствии с целями бизнеса, стимулирование саморазвития и самообучения
	12. Совершенствование системы управления персоналом
	13. Развитие комплексной молодежной политики, направленной на реализацию профессионального потенциала и стимулирование эффективности трудовой деятельности молодежи и «вращивание» лидеров-управленцев

Анкета

Добрый день!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, связанных с Вашей работой и обучением в Вашей организации. Данная информация поможет выявить основные результаты проводимого в вашей организации обучения с итоговой аттестацией.

Все полученные данные будут зашифрованы и представлены в обобщенном виде.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте знак «X» или «V» против того ответа, который соответствует Вашему мнению.

Заполняйте, пожалуйста, анкету самостоятельно.

Часть 1. Анализ системы обучения работников организации

1. Сколько Вы работаете в данной компании?

- 1 – до трех месяцев
- 2 – от трех до шести месяцев
- 3 - от шести месяцев до года
- 4 – от года до трех лет
- 5 – более трех лет

2. Устраивает ли Вас условия труда (рабочее место, столовая и пр.)?

- 1 – да
- 2 – скорее да, чем нет
- 3 – скорее нет, чем да
- 4 – нет

3. Каков профиль Вашего образования:

- 1 – Технический
- 2 - Экономический
- 3 - Гуманитарный

4. Укажите, пожалуйста, сколько длилось Ваше обучение в организации? Или длится на данный момент? (полных месяцев)

- 1 – менее 3-х месяцев
- 2 – 3 - 6 месяцев
- 3 – 7 - 9 месяцев
- 4 – более 10 месяцев

Если Вы на данный момент продолжаете обучение, то переходите к вопросу 6.

5. Как давно Вы проходили обучение? (полных месяцев)

- 1 – менее 3-х месяцев назад
 - 2 – 3 - 6 месяцев назад
 - 3 – 7 - 9 месяцев назад
 - 4 – более 10 месяцев назад
6. Каково Ваше мнение об объеме индивидуального плана обучения?
- 1 - большой объем, я не справляюсь
 - 2 – достаточный объем и я выполняю все поручения
 - 3 – недостаточный объем, мне бы хотелось изучить дополнительный материал
7. Оцените результаты своей деятельности после прохождения обучения:
- 1 – эффективность работы значительно повысилась
 - 2 – повысилась незначительно
 - 3 – не изменилась (если Вы ответили на этот пункт, то переходите к вопросу 9)
 - 4 – другое _____
8. В чем Вы видите изменения эффективности Вашей работы?
-
-

9. Как Вы относитесь к существующей системе обучения?

- 1 – положительно
- 2 – скорее положительно, чем отрицательно
- 3 – скорее отрицательно, чем положительно
- 4 – отрицательно

Часть 2. Анализ организации и руководства процесса обучения специалистов

10. Оцените, пожалуйста, работу Вашего непосредственного наставника, проводившего обучение:

- 1 – очень хорошо
- 2 – хорошо
- 3 – удовлетворительно
- 4 – неудовлетворительно

11. Ваши замечания и пожелания к системе обучения (что бы Вам хотелось добавить или убрать из программы обучения):

12. Проходили ли Вы аттестацию после окончания обучения?

- 1 – да, проходил (-а)
- 2 – нет, не проходил (-а)

13. Способствовало ли прохождение аттестации изменению Вашего положения в организации (материального/продвижение по карьерной лестнице)?

- 1 - нет, мало что изменилось
- 2 - да, способствовало повышению заработной платы
- 3 - да, способствовало продвижению по карьерной лестнице
- 4 – да, способствовало повышению заработной платы и продвижению по карьерной лестнице
- 5 – другое _____

14. Согласны ли Вы с мнением, что прохождение обучения и положительные итоги аттестации должны способствовать карьерному росту?

- 1 – да
- 2 – скорее да, чем нет
- 3 – скорее нет, чем да

- 4 – нет
15. Как Вы оцениваете существующую систему аттестации в организации?
- 1 – положительно
 - 2 – скорее положительно, чем отрицательно
 - 3 – скорее отрицательно, чем положительно
 - 4 – отрицательно
16. Как, по Вашему мнению, способствуют ли развитию персонала существующие в организации система обучения и аттестации?
- 1 – да
 - 2 – скорее да, чем нет
 - 3 – скорее нет, чем да
 - 4 – нет
17. Должен ли проходить аттестацию руководящий персонал, проводящий обучение?
- 1 – должен, как и все сотрудники
 - 2 – должен, но реже чем все сотрудники
 - 3 – нет, в этом нет необходимости
18. Согласны ли Вы с утверждением, что аттестация – это эффективный метод обучения в системе управления персоналом?
- 1 – да, согласен
 - 2 – скорее согласен, чем нет
 - 3 – скорее не согласен, чем да
 - 3 – нет, не согласен
19. Что бы Вы хотели изменить в системе аттестации Вашей организации?
- 1 – Сроки проведения
 - 2 – Структуру
 - 3 – Состав аттестационной комиссии

Часть 3 Анализ сложившейся практики повышения квалификации персонала на данном предприятии

20. Какие цели обучения персонала в вашей организации:
- 1 – Достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
 - 2 – Подготовка персонала к выполнению новых производственных задач;
 - 3 – Систематическое обновление знаний работников предприятия;
 - 4 – Повышение профессиональной культуры сотрудников;
 - 5 – Повышение уровня трудовой мотивации персонала;
 - 6 – Оптимизация корпоративной культуры компании.
21. Какая профессиональная подготовка кадров проводится в вашей организации?
- 1 – Профессиональная начальная подготовка
 - 2 – Профессиональная специализированная подготовка
22. Какое профессиональное совершенствование (повышение квалификации) используется в вашей организации?
- 1 – Совершенствование профессиональных знаний и способностей.
 - 2 – Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе
23. Для каких целей в вашей организации используется профессиональное совершенствование (повышение квалификации) кадров?
- 1 – Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью проведения
 - 2 – Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их.
 - 3 – Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
 - 4 – Подготовка к выполнению качественных более высоких задач.
 - 5 – Обучаются руководители (вертикальная мобильность)

24. Для каких целей в вашей организации используется профессиональная переподготовка (переквалификация) кадров
- 1 – Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии
 - 2 – Получение знаний, умений, навыков и овладение качественно другой профессиональной деятельностью (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)
25. Какие методы обучения персонала на рабочем месте используются в вашей организации?
- 1 – Направленное приобретение опыта
 - 2 – Производственный инструктаж
 - 3 – Смена рабочего места (ротация)
 - 4 – Использование работников в качестве ассистентов, стажеров
 - 5 – Подготовка в проектных группах
26. Какие методы обучения персонала вне рабочего места используются в вашей организации?
- 1 – Чтение лекций
 - 2 – Программированные курсы обучения
 - 3 – Конференции, семинары
 - 4 – Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики
 - 5 – Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей
 - 6 – Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)
27. Какие методы выявления потребностей в обучении используются в вашей организации?
- 1 – анализ результатов оценки кандидата при приеме на работу;
 - 2 – анализ результатов деятельности новых сотрудников в период испытательного срока (адаптации);
 - 3 – анкетирование руководителей подразделений и сотрудников;
 - 4 – анализ решений руководящих органов компании;
 - 5 – анализ изменений состояния человеческих ресурсов внутри компании;
 - 6 – анализ специальной внешней информации;
 - 7 – анализ изменений технологии;
 - 8 – анализ результатов аттестации сотрудников;
 - 9 – программа оценки деятельности сотрудников.
- 28 Назовите основные виды обучения используются в вашей организации?
- 1 – наставничество;
 - 2 – коучинг;
 - 3 – стажировка;
 - 4 – консультации;
 - 5 – бизнес - тренинги;
 - 6 – дистанционное обучение;
 - 7 – сертификационные курсы.
29. Как вы считаете, программа обучения должна содержать информацию о следующих аспектах:
- 1 – целевая аудитория;
 - 2 – цели обучения;
 - 3 – ожидаемые результаты обучения;
 - 4 – содержание программы;
 - 5 – продолжительность обучения;
 - 6 – виды и методы обучения;
 - 7 – кто проводит обучение;
 - 8 – форма подведения итогов обучения;

9 – кто управляет содержанием программы обучения.

А теперь ответь, пожалуйста, на несколько вопросов о себе:

30. Ваш пол:

1 – мужской

2 – женский

31. Ваш возраст:

1 – до 20 лет

2 – от 20 до 35 лет

3 – от 36 до 40 лет

4 – старше 40 лет

32. Ваша должность:

1 – руководитель

2 – специалист

3 – технический исполнитель

4 – Рабочие

Спасибо за Ваше участие в опросе!

Приложение 3

Часть 1. Анализ системы обучения работников организации		
1. Сколько Вы работаете в данной компании?		
1 – до трех месяцев	2	6,7
2 – от трех до шести месяцев	3	10,0
3 - от шести месяцев до года	5	16,7
4 – от года до трех лет	10	33,3
5 – более трех лет	10	33,3
2. Устраивает ли Вас условия труда (рабочее место, столовая и пр.)?		0,0
1 – да	10	33,3
2 – скорее да, чем нет	10	33,3
3 – скорее нет, чем да	5	16,7
4 – нет	5	16,7
3. Каков профиль Вашего образования:		0,0
1 – Технический	25	83,3
2 - Экономический	4	13,3
3 - Гуманитарный	1	3,3
4. Укажите, пожалуйста, сколько длилось Ваше обучение в организации? Или длится на данный момент? (полных месяцев)		0,0
1 – менее 3-х месяцев	10	33,3
2 – 3 - 6 месяцев	11	36,7
3 – 7 - 9 месяцев	4	13,3
4 – более 10 месяцев	5	16,7
<i>Если Вы на данный момент продолжаете обучение, то переходите к вопросу 6.</i>		0,0
5. Как давно Вы проходили обучение? (полных месяцев)		0,0
1 – менее 3-х месяцев назад	2	6,7
2 – 3 - 6 месяцев назад	3	10,0
3 – 7 - 9 месяцев назад	10	33,3
4 – более 10 месяцев назад	15	50,0
6. Каково Ваше мнение об объеме индивидуального плана обучения?		0,0
1 - большой объем, я не справляюсь	4	13,3
2 – достаточный объем и я выполняю все поручения	10	33,3
3 – недостаточный объем, мне бы хотелось изучить дополнительный материал	11	36,7

7. Оцените результаты своей деятельности после прохождения обучения:		0,0
1 – эффективность работы значительно повысилась	21	70,0
2 – повысилась незначительно	7	23,3
3 – не изменилась (если Вы ответили на этот пункт, то переходите к вопросу 9)	1	3,3
4 – другое	1	3,3
8. В чем Вы видите изменения эффективности Вашей работы?		0,0
9. Как Вы относитесь к существующей системе обучения?		0,0
1 – положительно	7	23,3
2 – скорее положительно, чем отрицательно	3	10,0
3 – скорее отрицательно, чем положительно	10	33,3
4 – отрицательно	10	33,3
		0,0
Часть 2. Анализ организации и руководства процесса обучения специалистов		0,0
		0,0
10. Оцените, пожалуйста, работу Вашего непосредственного наставника, проводившего обучение:		0,0
1 – очень хорошо	3	10,0
2 – хорошо	10	33,3
3 – удовлетворительно	11	36,7
4 – неудовлетворительно	6	20,0
11. Ваши замечания и пожелания к системе обучения (что бы Вам хотелось добавить или убрать из программы обучения):		0,0
12. Проходили ли Вы аттестацию после окончания обучения?		0,0
1 – да, проходил (-а)	10	33,3
2 – нет, не проходил (-а)	20	66,7
13. Способствовало ли прохождение аттестации изменению Вашего положения в организации (материального/продвижение по карьерной лестнице)?		0,0
1 - нет, мало что изменилось	10	33,3
2 - да, способствовало повышению заработной платы	5	16,7
3 - да, способствовало продвижению по карьерной лестнице	5	16,7

4 – да, способствовало повышению заработной платы и продвижению по карьерной лестнице	5	16,7
5 – другое	5	16,7
14. Согласны ли Вы с мнением, что прохождение обучения и положительные итоги аттестации должны способствовать карьерному росту?		0,0
1 – да	5	16,7
2 – скорее да, чем нет	5	16,7
3 – скорее нет, чем да	10	33,3
4 – нет	10	33,3
15. Как Вы оцениваете существующую систему аттестации в организации?		0,0
1 – положительно	5	16,7
2 – скорее положительно, чем отрицательно	6	20,0
3 – скорее отрицательно, чем положительно	9	30,0
4 – отрицательно	10	33,3
16. Как, по Вашему мнению, способствуют ли развитию персонала существующие в организации система обучения и аттестации?		0,0
1 – да	10	33,3
2 – скорее да, чем нет	10	33,3
3 – скорее нет, чем да	6	20,0
4 – нет	4	13,3
17. Должен ли проходить аттестацию руководящий персонал, проводящий обучение?		0,0
1 – должен, как и все сотрудники	20	66,7
2 – должен, но реже чем все сотрудники	6	20,0
3 – нет, в этом нет необходимости	4	13,3
18. Согласны ли Вы с утверждением, что аттестация – это эффективный метод обучения в системе управления персоналом?		0,0
1 – да, согласен	10	33,3
2 – скорее согласен, чем нет	5	16,7
3 – скорее не согласен, чем да	5	16,7
4 – нет, не согласен	10	33,3
19. Что бы Вы хотели изменить в системе аттестации Вашей организации?		0,0
1 – Сроки проведения	10	33,3
2 – Структуру	10	33,3
3 – Состав аттестационной комиссии	10	33,3
		0,0

Часть 3 Анализ сложившейся практики повышения квалификации персонала на данном предприятии		0,0
20. Какие цели обучения персонала в вашей организации:		0,0
1 – Достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;	14	46,7
2 – Подготовка персонала к выполнению новых производственных задач;	10	33,3
3 – Систематическое обновление знаний работников предприятия;	5	16,7
4 – Повышение профессиональной культуры сотрудников;	1	3,3
5 – Повышение уровня трудовой мотивации персонала;	3	10,0
6 – Оптимизация корпоративной культуры компании.	1	3,3
21. Какая профессиональная подготовка кадров проводится в вашей организации?		0,0
1 – Профессиональная начальная подготовка	10	33,3
2 – Профессиональная специализированная подготовка	20	66,7
22. Какое профессиональное совершенствование (повышение квалификации) используется в вашей организации?		0,0
1 – Совершенствование профессиональных знаний и способностей.	23	76,7
2 – Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	7	23,3
23. Для каких целей в вашей организации используется профессиональное совершенствование (повышение квалификации) кадров?		0,0
1 – Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью проведения	4	13,3
2 – Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их.	12	40,0
3 – Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)	8	26,7
4 – Подготовка к выполнению качественных более высоких задач.	6	20,0

5 – Обучаются руководители (вертикальная мобильность)	2	6,7
24. Для каких целей в вашей организации используется профессиональная переподготовка (переквалификация) кадров		0,0
1 – Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии	24	80,0
2 – Получение знаний, умений, навыков и овладение качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)	6	20,0
25. Какие методы обучения персонала на рабочем месте используются в вашей организации?		0,0
1 – Направленное приобретение опыта	1	3,3
2 – Производственный инструктаж	20	66,7
3 – Смена рабочего места (ротация)	2	6,7
4 – Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	3	10,0
5 – Подготовка в проектных группах	4	13,3
26. Какие методы обучения персонала вне рабочего места используются в вашей организации?		0,0
1 – Чтение лекций	5	16,7
2 – Программированные курсы обучения	5	16,7
3 – Конференции, семинары	1	3,3
4 – Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	9	30,0
5 – Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	7	23,3
6 – Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	3	10,0
27. Какие методы выявления потребностей в обучении используются в вашей организации?		0,0
1 – анализ результатов оценки кандидата при приеме на работу;	4	13,3
2 – анализ результатов деятельности новых сотрудников в период испытательного срока (адаптации);	3	10,0

3 – анкетирование руководителей подразделений и сотрудников;	3	10,0
4 – анализ решений руководящих органов компании;	4	13,3
5 – анализ изменений состояния человеческих ресурсов внутри компании;	6	20,0
6 – анализ специальной внешней информации;	2	6,7
7 – анализ изменений технологии;	1	3,3
8 – анализ результатов аттестации сотрудников;	3	10,0
9 – программа оценки деятельности сотрудников.	7	23,3
28 Назовите основные виды обучения используются в вашей организации?		0,0
1 – наставничество;	12	40,0
2 – коучинг;	1	3,3
3 – стажировка;	8	26,7
4 – консультации;	2	6,7
5 – бизнес - тренинги;	1	3,3
6 – дистанционное обучение;	4	13,3
7 – сертификационные курсы.	2	6,7
29. Как вы считаете, программа обучения должна содержать информацию о следующих аспектах:		0,0
1 – целевая аудитория;	4	13,3
2 – цели обучения;	4	13,3
3 – ожидаемые результаты обучения;	6	20,0
4 – содержание программы;	6	20,0
5 – продолжительность обучения;	2	6,7
6 – виды и методы обучения;	4	13,3
7 – кто проводит обучение;	2	6,7
8 – форма подведения итогов обучения;	1	3,3
9 – кто управляет содержанием программы обучения.	1	3,3
		0,0
<i>А теперь ответь, пожалуйста, на несколько вопросов о себе:</i>		0,0
		0,0
30. Ваш пол:		0,0
1 – мужской	20	66,7
2 – женский	10	33,3
31. Ваш возраст:		0,0

1 – до 20 лет	2	6,7
2 – от 20 до 35 лет	10	33,3
3 – от 36 до 40 лет	8	26,7
4 – старше 40 лет	10	33,3
32. Ваша должность:		0,0
1 – руководитель	7	23,3
2 – специалист	13	43,3
3 – технический исполнитель	5	16,7
4 – Рабочие	5	16,7

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 47 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

 7 » 06 2016 г.

(подпись автора работы)

Шеварев Е.М

(Ф.И.О.)