

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа**

Тема работы
<b>Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации в Линейном агентстве фирменного транспортного обслуживания «Томск» - филиал Открытого акционерного общества «Российские железные дороги»</b>

УДК 005.963:625.1(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И11	Беляева Наталья Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	Доцент к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 080400 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно–управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41, 42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55, 5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,7 0,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно–аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65, 73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально–психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,2 4,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно–аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59, 60,63,67 )

<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК– 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2, ), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3, ), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И11	Беляева Наталья Сергеевна

Тема работы:

<b>Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации в Линейном агентстве фирменного транспортного обслуживания «Томск» - филиал Открытого акционерного общества «Российские железные дороги»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности</i>	1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управления командой», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент». 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
--	--

<i>эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; <b>обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</b></i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи:  - определить суть и значение обучения персонала;  - оценить роль мотивации в процессе обучения;  - описать основные способы и приемы обучения персонала;  - охарактеризовать исследуемое предприятие;  - проанализировать структуру персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»;  - исследовать действующую систему обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД».</p> <p>2. Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО РЖД.</p> <p>3. Предоставить рекомендации по совершенствованию системы развития персонала посредством обучения в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» и рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.</p>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
<b>1. Развитие персонала: теоретический аспект.</b>	
<b>2. Анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ЛАФТО «Томск»</b>	
<b>3. Совершенствование процессов развития персонала в ЛАФТО «Томск»</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	22.12.2015г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	Доцент, к.ф.н.		11.12.2015г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И11	Беляева Наталья Сергеевна		11.12.2015г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		03.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
04.05.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания

39 – 40	- отлично
35 – 38	- очень хорошо
31 – 34	- хорошо
27 – 30	- удовлетворительно
22 – 26	- посредственно
17 – 21	- условно неудовлетворительно
0 – 16	- безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 84 с., 5 рис., 7 табл., 51 источников.

Ключевые слова: кадры, обучение, повышение квалификации, подготовка, персонал, организация, управление персоналом, системный подход

Объектом исследования является система обучения, подготовки и повышения квалификации персонала линейного агентства фирменного транспортного обслуживания (ЛАФТО) томского филиала ОАО РЖД

Цель работы – исследование системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» и определение путей повышения ее эффективности.

Актуальность темы работы определяется тем, что некоторые проблемы в организациях напрямую зависят от того, что сотрудники, в ответственный для компании момент, оказываются недостаточно компетентными в важных вопросах, у них недостаточно знаний и практических навыков. При этом, можно говорить о том, что хорошо подготовленные сотрудники способны влиять на уровень рентабельности организации, повышая его, а в современных условиях ведения бизнеса выжить смогут только организации с высоким доходом.

В результате выполнения работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» и рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

## Оглавление

Введение	9
1 Развитие персонала: теоретический аспект	12
1.1 Суть и значение развития персонала посредством обучения	12
1.2 Роль мотивации в процессе обучения	27
1.3 Основные способы и приемы обучения персонала	31
2 Анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»	44
2.1 Общая характеристика предприятия	44
2.2 Анализ структуры персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»	50
2.3 Опыт организации системы обучения персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»	58
3 Совершенствование процессов развития персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»	63
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»	63
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	74
4 Заключение	78
Список использованных источников	80

## **Введение**

Персонал – это самая большая ценность, которая есть в любой компании. Совсем недавно для того, чтобы сотрудника удержать, достаточно было платить ему достойную зарплату. Развитию персонала в том виде, в котором оно сейчас существует, мало кто еще несколько лет назад уделял внимание.

Сейчас необходимо понимать, что некоторые проблемы в организациях напрямую зависят от того, что сотрудники, в ответственный для компании момент, оказываются недостаточно компетентными в важных вопросах, им недостаточно знаний.

Опытные руководители вовремя могут выявить проблему и повлиять на сложившуюся ситуацию, прибегнув к обучению персонала. Или же принять решение развить нужные компетенции, которые помогут раскрыться работнику, от чего выиграет компания в том числе. Ведь инвестируя в развитие сотрудников, организации на выходе остаются в выигрыше. И не важно, будет это переобучение внутреннее или внешнее, с отрывом или без отрыва от производства, групповое или индивидуальное.

Стоит отметить, что на сегодняшний день компании считают, что не всегда правильно будет переманивать опытного, обученного специалиста, или тратить время на переобучение новичка, а стараются обучать своих сотрудников, тем самым предоставляя им возможность показать себя, открывать новые горизонты, развиваться.

При этом для компании очень важно правильно определить, какие качества, компетенции нужно развивать у работников, и не забывать учитывать потребности и компании, и сотрудников.

Все это определяет **актуальность** выбранной темы.

**Объектом** исследования является система обучения, подготовки и повышения квалификации персонала линейного агентства фирменного транспортного обслуживания (ЛАФТО) томского филиала ОАО РЖД.

**Предмет** исследования – организация эффективной системы развития персонала ЛАФТО томского филиала ОАО РЖД.

**Цель** работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО РЖД.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- определить суть и значение обучения персонала;
- оценить роль мотивации в процессе обучения;
- описать основные способы и приемы обучения персонала;
- охарактеризовать исследуемое предприятие;
- проанализировать структуру персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»;
- исследовать действующую систему обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»;
- предоставить рекомендации по совершенствованию системы развития персонала посредством обучения в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» и рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Теоретическую основу работы составили труды ученых и специалистов – практиков по исследуемой проблематике. Информационную основу работы составили:

- внутренняя информация предприятия;
- публикации и статьи в печатных изданиях, в специальной периодической печати, в том числе электронные источники аналитических материалов.

**Состояние научной разработанности темы.** Основные методологические подходы к проблематике формирования и управления трудовыми ресурсами организаций описаны в работах Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова, Е.В. Маслов, С.В. Шекшня

Активизация внутреннего потенциала работников является одним из факторов, определяющих развитие организации. Она во многом зависит от степени включения новых сотрудников в жизнь организации. Процедура адаптации новых сотрудников наиболее широко представлена в работах таких авторов как Т.Ю. Базаров, П. Вацлавик, М.В. Смагина.

Процедуры аттестации, обучения, переобучения и формирования кадрового резерва в контексте работы с персоналом широко рассмотрены в работах таких авторов как О. Барыш, Е.Н. Ветлужских, А.В. Вирковская, о.Е. Думченко, Т.В. Лаврина

В работе использовались такие **методы**, как экспертные оценки, сравнение, графический и табличный методы, анализа, синтеза и другие.

## **1 Развитие персонала: теоретический аспект**

### **1.1 Суть и значение развития персонала посредством обучения**

Высококвалифицированные кадры в современных условиях рассматриваются в качестве одного из важных конкурентных преимуществ, которое не представляется возможным для быстрого копирования другими компаниями и которое можно использовать в течение продолжительного времени. Компания имеет возможность повысить эффективность своей работы в том случае, если сотрудники понимают ее стратегию, цели развития и ее миссию [2, с.115]. В таком случае персонал чувствует свою причастность к достижению целей компании, у сотрудников повышается мотивация. Работая в команде, отдельные сотрудники прикладывают совместные усилия для достижения общих целей. Систематическое дообучение сотрудников позволяет руководству организации наиболее полно раскрывать их возможности. На сегодняшний день можно говорить о том, что многие фирмы стремятся построить не просто традиционную систему подготовки и переподготовки работников, а систему переобучения и развития, отвечающую текущим и будущим потребностям организации.

Обучение имеет своей целью подготовить сотрудника к успешному решению определенных задач и обеспечить необходимый уровень эффективности в трудовой деятельности. При этом обучение не призвано только лишь повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки. Оно используется также для формирования у сотрудников определенных установок, системы ценностей, которая бы соответствовала текущим реалиям и поддерживала стратегию организации.

Роль обучения в повышении конкурентоспособности предприятия постоянно возрастает. Это обусловлено различными факторами. Рассмотрим основные из них.

Во-первых, переобучение и обучение сотрудников является одним из основных средств достижения целей фирмы. Без увеличения качества работы на всех уровнях, невозможна эффективная работа организации. Основными препятствиями, которые мешают достижению высоких результатов в работе на всех уровнях организации, являются недостающий уровень подготовки сотрудников, а также устаревшие подходы и методы в работе. Только в условиях реализации чёткой политики в сфере внутрифирменного обучения возможно преодолеть данные препятствия. Эта политика должна включать не только учебные программы для различных категорий работников, но и различные формы обучения.

Во-вторых, переобучение и обучение является одним из основных средств повышения стоимости человеческих ресурсов предприятия. Менеджмент многих предприятий предпочитает принимать на работу «готовых» специалистов, которые уже обладают достаточной квалификацией. В таких организациях не рассматривают статью расходов на обучение как необходимую. Однако, неизбежно у руководства таких фирм возникают проблемы, связанные с уменьшением отдачи от человеческих ресурсов. Таким предприятиям рано или поздно приходится сталкиваться с необходимостью инвестировать деньги в человеческий ресурс в смысле повышения квалификации, обновления знаний персонала.

В настоящее время, при стремительных, порой ежемесячных, изменениях рыночной ситуации, возникает потребность в ярких талантах, свежих идеях, способных обеспечить высокий уровень конкурентоспособности [2, с.54]. Работники, повысившие свою квалификацию за счет организации, будут ценить это, уровень их

приверженности будет выше, чем у «готовых» профессионалов, нанятых «со стороны». Сотрудники, прошедшие обучение начинают быстрее решать поставленные перед ними задачи, находят более точные ответы на возникающие в профессиональной деятельности вопросы, справляются с трудностями эффективнее и быстрее – всё это в обязательном порядке положительно сказывается на показателях работы организации.

Согласно абсолютному большинству современных управленческих подходов, персонал является ключевым фактором работы предприятия. Именно качество человеческого ресурса определяет эффективность использования остальных. Опыт успешных зарубежных и отечественных компаний показывает, что инвестиции в персонал, в повышение качества человеческих ресурсов со временем дают в два-три раза большую отдачу, нежели прямые инвестиции в решение производственных задач.

В-третьих, в условиях отсутствия своевременного переобучения, становится невозможными или сильно затрудняется проведение организационных изменений внутри фирмы.

Требования современного рынка диктуют необходимость работы всей компании в целом, а не отдельных ее звеньев, цехов или отделов. Запросы потребителей меняются постоянно, и их удовлетворение становится насущным вопросом для любой организации, действующей в условиях рынка.

В литературе по управлению персоналом часто ошибочно подменяются понятия «профессиональное развитие» и «профессиональное обучение» [19, с.258].

Профессиональное развитие следует определить как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для них производственных задач, занятию новых должностей, т. е. развитию новых компетенций.

Профессиональное обучение представляет собой процесс совершенствования стандартных компетенций, его можно определить как процесс подготовки сотрудника организации к качественному выполнению стоящих перед ним задач. Вместе с тем современное профессиональное переобучение ориентируется как на задачи сегодняшнего дня, так и на будущие потребности фирмы. Профессиональное обучение остается важнейшей частью профессионального развития кадров.

Вопрос о профессиональном развитии кадров путем обучения является очень актуальным в настоящее время. Невозможно не согласиться с мнением Анри де Гейза о том, что способность учиться быстрее своих конкурентов является единственным надежным источником превосходства над ними [6, с.15].

В современных динамично развивающихся компаниях обучение персонала используется как инструмент развития бизнес-практики организации, выступает в качестве инструмента преобразований, а также в качестве инструмента обслуживания потребностей менеджмента в управлении изменениями внутри организации.

В вопросах обучения персонала мировая практика имеет много наработок. Индустриально развитые страны имеют вековой опыт обучения руководителей и специалистов и тридцатилетний опыт подготовки и повышения их квалификации.

Ученые предполагают, что, в зависимости от темпов развития НТП в различных отраслях, профессиональные знания устаревают ежегодно в среднем на 15-20% [30, с. 4]. Таким образом, процесс непрерывного повышения квалификации становится одним из главных факторов обеспечения деятельности фирм. В первую очередь важен высокий профессиональный уровень специалистов и руководителей.

Вопросы обучения персонала организаций находятся под постоянным контролем государственных органов. В Швеции в 1975 году был принят Закон «О перестройке системы образования». В его основу была положена идея непрерывного образования. В 1971 году во Франции был принят Закон «об образовании, непрерывной профессиональной подготовке и переквалификации кадров». В 1976 году в США был принят «Акт о непрерывном образовании» [29]. Причем государство в указанных странах не только декларирует необходимость непрерывной подготовки и переобучения всего работающего населения, но и занимается финансированием этих процессов.

Наряду с государством, управленцы и владельцы предприятий и организаций также свято верят в то, что переобучение персонала является одной из главных инвестиций организации, а совершенствование человеческого ресурса – очень разумная и прибыльная сфера вложения капитала.

В Японии обучение персонала рассматривается как один из неотъемлемых элементов трудовой деятельности, что можно считать одним из секретов «Японского чуда». Расходы на обучение и переподготовку кадров в японских фирмах составляют от 10 до 20 % фонда оплаты труда [51].

Во Франции на законодательном уровне закреплено, что компания обязана израсходовать на переподготовку и переобучение персонала не менее 1,5% от фонда оплаты труда. В случае неисполнения данного правила, предприятия штрафуются и данные средства зачисляются в специальный фонд обучения сотрудников. В случае успешной сдачи экзаменов после повышения квалификации работники могут получить прибавки к зарплате до 20% [51].

В США затраты компаний с учетом выплат компенсаций за время профессиональной переподготовки возросли до 100 миллиардов долларов. Тут также необходимо отметить, что в США обучение сотрудников в корпорациях – их собственная политика, а не требование государственных органов.

Американская компания «IBM», насчитывающая более 400 тысяч работающих, ежегодно тратит на переобучение персонала по специальной программе «Подготовка и повышение квалификации персонала» около миллиарда долларов. Программа обязательна для всех подразделений корпорации, предусматривает в год пятнадцатидневное переобучение работников, независимо от ранга и специализации [51].

В США, например, для стимулирования сотрудников организаций к обучению применяется ряд мер:

- законодательные меры - лицензирование на 3-5 лет с последующей аттестацией;
- административные меры - создание условий нетерпимости к нежелающим учиться (например, отказ в повышении в должности);
- меры морального воздействия - создание в организации климата, способствующего обучению кадров [36, с.246].

Кроме того, в США используется такой способ организации процесса обучения, когда сотрудник может выбрать любое переобучение по желанию. Оплату за переобучение производит сам работник, но если переобучение привело к повышению его результативности, организация выплачивает затраты, понесенные работником за учебу.

По существующему мнению, Россия неэффективно тратит средства на подготовку специалистов для рынка труда.

Так же имеет место неуверенность, что подготовка специалистов происходит адекватно в соответствующем количестве именно для

потребностей экономики. Сегодня госзаказ не служит определенным инструментом для поддержки системы учебных заведений.

Думается, что профессиональная ориентация должна занимать видное место в системе подготовки специалиста и должна начинаться со школы. Отдельные попытки анализа показали, что даже элементарная статистическая картина, какие специальности готовятся, совершенно отличается от официальных показателей, существующих в соответствующих министерствах и ведомствах, и не отвечают потребностям регионов. Система образования сегодня живет как «вещь в себе», совершенно оторвана от потребностей общества. В итоге, качество обучения в ВУЗах отрицательно сказывается на качестве подготовки рабочей силы, тем самым корпоративное переобучение сотрудников имеет большое значение для любой развивающейся компании.

Оно включает комплекс программ, которые базируются не просто на теории, но и направлены на достижение практических результатов. Именно поэтому учебные мероприятия должны формироваться так, чтобы соответствовать основным принципам организации.

Учебными классами могут служить конференц-залы или административные помещения, где есть офисные столы, экран, видеопушка, а при необходимости и звукоусилительная аппаратура. Периодическое проведение корпоративных семинаров и тренингов – это реальная возможность повысить профессиональный уровень сотрудников, и, в конечном итоге, конкурентоспособность компании. Для своих сотрудников можно проводить курсы обучения интернет заработку или просто провести ряд семинаров, посвященных новым технологиям в вашей отрасли.

Говоря о процессе организационных изменений можно обратить внимание на тот аспект, что зачастую существенным препятствием на пути руководства в их проведении становится неприятие их собственным

персоналом. Причины сопротивления сотрудников могут быть различными. Среди самых распространенных можно назвать такие как:

- недостаточность знаний и умений сотрудников, которые будут необходимы в новых складывающихся условиях;
- отсутствие доверия к руководству;
- зачастую поведение сотрудников определяется устаревшая система приоритетов и ценностей;
- отсутствие уверенности в собственных силах, страх перед нововведениями;
- отсутствие понимания целей осуществляемых изменений и путей их осуществления;
- отсутствие личной заинтересованности во внедряемых изменениях [19, с.437].

Таким образом, очевидно, что без соответствующей системы обучения и переобучения невозможно рассчитывать на поддержку персонала в ходе проведения хоть сколько-нибудь серьезных организационных изменений. Переобучение должно быть проведено вовремя, быть тщательно продуманным и хорошо организованным. В этом случае оно способно преодолеть сопротивление сотрудников необходимым организационным изменениям. Исследование, проведенное Deloitte Consulting LLP в 2014г., основанное на опросе более чем 2500 респондентов, которые представляют компании из 94 различных стран мира, дает представление о глобальных тенденциях в развитии персонала посредством обучения.

Основные 10 полученных выводов таковы [51]:

1. Наиболее важные, по мнению самих компаний, тренды – это развитие лидерства, развитие HR-умений (умение убеждать словом) и привлечение талантов.

2. При этом компании считают себя слабо подготовленными к тому, чтобы должным образом реагировать на необходимость срочно развивать эти и прочие важные направления.

3. Наиболее ощутимую нехватку компетенций и умений компании испытывают в связи с аналитикой, лидерством, подготовкой HR-специалистов, привлечением талантов и необходимостью решать проблему перегрузки сотрудников.

4. В развивающихся странах особенно важным приоритетом является развитие лидерства.

5. Важнейшие HR-тренды по-разному проявляются в различных регионах мира, но в целом их список остается общим для всех стран. Так, Америка больше всего страдает от перегрузки сотрудников, Азиатско-Тихоокеанский регион и Южная Америка сильнее прочих нуждаются в развитии компетенций персонала, а в Западной Европе значительно выражена потребность переподготовке HR-специалистов (по системам автоматического управления персоналом).

6. Приоритеты относительно управления персоналом различны в разных индустриях, за одним исключением, которое одинаково важно для всех. Это развитие лидерства. Технологические, здравоохранительные, транспортные, нефтегазовые компании, а также те, кто занимается естественными науками и профессиональными услугами, сильнее всего нуждаются в привлечении талантов. Энергетические, телекоммуникационные компании, естественные науки и СМИ – вот те отрасли, которые очень важными приоритетом считают переподготовку HR-специалистов. Государственные компании, сфера энергетики, сфера услуг – для этих компаний очень важно развитие компетенций персонала.

7. Те компании, которые показывают в сфере управления персоналом особенно значительные успехи, более интенсивно работают над реализацией важнейших HR-трендов.

8. Руководители компаний меньше уверены в способности своих организаций, справиться с актуальными трендами, чем руководители HR-функций в этих же компаниях.

9. Руководители функций управления персоналом/управления талантами сами оценивают эффективность своей работы довольно-таки низко – «на тройку с минусом».

10. В 2016 году компании собираются незначительно повысить объем инвестиций в управление персоналом.

Компании испытывают сильную потребность в том, чтобы на всех уровнях вести развитие лидерства. Развитие лидерства – это первый приоритет для всех организаций, по всему миру, так считает 86% респондентов. И только 13% полагают, что их компании отлично справляются с развитием лидерства [51].

Суть лидерства становится иной, компании сталкиваются с новыми проблемами и задачами, необходимы гибкость, способность создавать инновации, вдохновлять сотрудников, внедрять новые технологии, и так далее. Перед компаниями стоит задача обеспечить развитие лидеров на всех уровнях организации, а это требует много времени, много ресурсов и глубоких знаний.

Традиционный подход к обучению персонала претерпел сильные изменения из-за таких новых моделей, как перевернутое обучение, электронное обучение, мобильное обучение. Более двух третей респондентов исследования считают этот тренд важным, но только 6% полагают, что у их компаний есть все нужные умения, связанные с контентом и технологиями, чтобы должным образом организовывать электронное обучение [30, с. 10].

Если дать сотрудникам возможность быть в процессе корпоративного обучения равноправным партнером, это сформирует культуру роста и развития, которая позитивно отражается на вовлеченности, эффективности работы, карьерном росте.

Корпоративному обучению нужен определенный контекст, подходящий контент и глубокие знания. Поэтому компаниям следует оптимизировать свои HR-расходы, создавая должную архитектуру обучения и ориентируясь не просто на поставку обучения, а на развитие компетенций персонала.

Те привычные практики управления эффективностью, которые основаны на рейтингах, по сути негативно влияют на вовлеченность сотрудников, изолируют лучших сотрудников и впустую отнимают у менеджеров время. Только 8% респондентов считают, что в их компаниях управление эффективностью приносит большую пользу, а 58% полагает, что это просто пустая потеря времени [14]. Лучшие организации отказываются от годового цикла оценки эффективности работы, заменяя его постоянной обратной связью и коучингом, которая нацелена на непрерывное переобучение сотрудников.

Компаниям стоит внимательно разобраться в том, полезны ли их практики управления эффективностью, и отказаться от того, что не приносит позитивных результатов.

На международном уровне компании конкурируют за сотрудников с самыми редкими и ценными профессиональными и техническими компетенциями. 75% участников исследования говорят о развитии компетенций персонала как об очень важном приоритете, и только 15% полагают, что их организация готова справиться с этой проблемой [51].

Компании, которым удалось создать эффективные «цепочки поставки талантов» будут успешнее прочих в том, что касается инноваций и эффективности работы.

Учитывая сложность и изменчивость глобальной экономики, нет ничего удивительного в том, что развитие компетенций персонала имеет такую большую важность. Компаниям необходимо находить сотрудников с

нужными умениями, оценивать их, развивать и реализовывать в работе. Чем лучше компания понимает, каких компетенций ей недостает, тем лучше она может находить источники для притока нужных талантов – это может быть охват новых локаций, выход на новые трудовые рынки, укрепление своей привлекательности в роли работодателя, новые способы обучения персонала.

За привлечение и найм талантливых сотрудников компаниям приходится сражаться на новом поле битвы, которое сформировано социальными сетями, международными неформальными сетями, и на которое сильно влияют новые представления о карьерном развитии и о привлекательности работодателей. 60% участников исследования недавно внедрили новую стратегию привлечения талантов, либо делают это прямо сейчас, и еще 27% планируют подобные изменения [25, с. 113].

Перед лицом острой нехватки нужных талантов и компетенций многие компании плохо справляются с задачами привлечения и оценки персонала. Процессы привлечения и оценки персонала пережили очень серьезную трансформацию из-за глобальных изменений на рынке труда, появления новых моделей работы, социальных сетей, и прочих подобных факторов. Чтобы преуспеть в войне за таланты, компаниям придется больше заниматься маркетингом, работать с социальными сетями и вообще проявлять творческий подход [45, с.163].

Компании со всего мира согласны с тем, что вовлеченность сотрудников жизненно для них важна. Исследование показало, что это всеобщий приоритет, который занял в общем списке второе место.

Оптимально, когда у компании есть взаимосвязанные стратегии относительно привлечения и удержания персонала, в рамках которых личные цели привязаны к корпоративным, и на предприятии развивается культура обучения и развития.

Сотрудники каждый день судят о привлекательности своего работодателя, а для представителей молодого поколения особенно важно, чтобы работа была вдохновляющей, и позволяла реализовывать свои профессиональные, личные и социальные цели.

Ключ к успеху состоит в том, чтобы создавать совокупность взаимосвязанных систем, связанных с рабочими процессами, организационной культурой, социальными и общественными потребностями, которые давали бы сотруднику целостный позитивный опыт работы в компании.

Информационная перегрузка, непрерывный поток данных – это сильно отражается на продуктивности и вовлеченности сотрудников. 65% респондентов считают, что это важная проблема, и при этом 44% не знают, как ее решать [51].

Перед HR-специалистами стоит задача управлять коммуникационными практиками так, чтобы они не перегружали сотрудников, а наоборот, упрощали работу, давали более гибкие стандарты, и помогали людям правильно расставлять приоритеты.

Компаниям необходимо понимать, что перегруженные сотрудники – это проблема для бизнеса, и задача создания упрощающих работу стандартов, принципов и технологий встает все более остро. Результатом станет рост продуктивности, удовлетворенности сотрудников и активности командной работы.

Менее 8% HR-руководителей уверены в том, что их команда обладает нужными для эффективной работы в текущих условиях умениями и компетенциями. С этим согласны и лидеры компаний – 42% из них полагают, что HR-функция работает недостаточно эффективно, и только 27% оценивает работу этой функции на «хорошо» или «отлично» [51].

Чтобы стать эффективными бизнес - партнерами, HR-специалистам необходимо сильнее развить свои бизнес - умения, а также аналитические способности. Следует лучше понимать потребности персонала и то, как можно более продуктивно подходить к управлению эффективностью.

Глобальная экономика выходит на новый виток роста, но один из ограничивающих факторов в этом смысле – это нехватка талантов, которая касается и сферы управления персоналом. Необходимость переподготовки HR-специалистов заняла по результатам исследования третье место в общем списке – ее считают важно 77% респондентов [51].

Управление персоналом как функция все больше основывается на данных, и именно от них зависят важные решения относительно управления талантами, эффективности работы сотрудников, планирования трудовых ресурсов, и так далее. 78% представителей крупных компаний считают, что аналитика в области управления персоналом, управления талантами важна, но при этом 45% из них оценивают свои организации неготовыми успешно работать в этом направлении. И только 7% считает, что в их компаниях есть хорошо развитые необходимые для этого компетенции [31, с. 29].

Те компании, которые успешно смогут использовать аналитику и большие данные в работе, будут получать лучшие, нежели конкуренты, результаты в области управления персоналом. Необходимо использовать Big Data и аналитику для решения важнейших проблем управления талантами, и инвестировать в развитие соответствующих ключевых компетенций.

Компании быстрыми темпами отказываются от устаревших систем в пользу интегрированных между собой облачных решений для управления персоналом. Две третьих от общего числа респондентов считают, что вопрос технологий важен, но при этом 56% отмечают, что в их компаниях нет четких планов по внедрению новых систем [30, с. 5].

Те компании, которые быстрее и успешнее прочих внедряют облачные технологии, могут получить преимущества в том, что касается удовлетворенности, вовлеченности сотрудников, эффективности работы и развития компетенций. Кроме того, это даст возможность продуцировать данные, нужные для аналитики.

Облачные платформы могут дать организациям возможность существенно повысить качество принимаемых решений, а также улучшить эффективность всей функции управления персоналом.

Стратегии по развитию бизнеса и по управлению талантами должны иметь глобальный масштаб, но внедряться на локальном уровне – это касается найма, обучения персонала.

Управление талантами на глобальном уровне – это второй по важности тренд для крупных компаний по всему миру. Перед компаниями стоит необходимость развить интегральную, глобальную модель управления персоналом, которую можно было бы адаптировать под локальные потребности в соответствии с местными потребностями.

Глобальная интеграция и локальная оптимизация – вот две стороны одной медали, которые отражают потребности компаний в том, как нужно выстраивать в управлении персоналом роли и процессы. Единство стандартов на глобальном уровне дает нужный масштаб и эффективность, но гибкость на локальных уровнях дает возможность поддерживать вовлеченность сотрудников. И то, и другое необходимо для эффективности всей функции управления персоналом [9, с.122].

В целом, роль и значение развития персонала, в том числе и средствами обучения, в деятельности организации никак не преуменьшается. Отечественный и мировой опыт доказывает, что самые правильные инвестиции – это вложение в переобучение себя и своего персонала.

## 1.2 Роль мотивации в процессе обучения

Успешность деятельности современной организации зависит не только от способностей её сотрудников того, но и от их желания делать что-либо на благо организации, в том числе от их мотивации к обучению и работе.

На начальных этапах работы служб персонала в России, основное внимание уделялось подбору кадров, профессиональные знания и умения, а также опыт работы которых соответствовал бы требованиям вакансии. Однако, нередко возникали ситуации, когда столь тщательно сотрудники разочаровывали. Причина же была в том, что достаточно квалифицированные рабочие кадры оказались немотивированы к работе – они «могли», но «не хотели». Также возникала и такая проблема, когда квалифицированные сотрудники в одной сфере не хотели обучаться вопросам из другой сферы, даже тем, которые необходимы в работе.

Кроме того, в среде с высокой конкуренцией фирмы рассчитывают получить от своих работников максимальную отдачу, руководство хочет видеть использование в работе всего потенциала сотрудника. Поэтому интерес к вопросам мотивирования и стимулирования персонала со стороны руководителей и специалистов по управлению не случаен. Ведь такие важные в профессиональной деятельности качества, как добросовестность, нацеленность на результат, настойчивость определяет именно мотивация [48, с.106].

Показательны результаты проведенного в России исследования 17-ти наиболее успешных и быстро растущих компаний: у руководителей этих организаций приоритетом №1 в работе стала именно мотивация. Отойдя от оперативных вопросов и сконцентрировавшись на стратегии, мотивацию они оставили за собой, поняв, что без вовлечения всего персонала в работу на единую цель, амбициозных результатов достигнуть невозможно.

О наличии мотивации в труде можно говорить только в том случае, когда работники видят в достижении целей организации и собственные цели. Когда сотрудники видят связь этих целей, можно говорить о мотиве к качественному труду, а не к формальному подходу в выполнении рабочих обязанностей.

И вот мы подходим к очень важному вопросу. Как говорят многие руководители: «В голову-то я к своему работнику не залезу. Я не могу знать, чего он хочет на самом деле. А вот повлиять, зато на него могу: контроль, производственная дисциплина, зарплата – вот основные рычаги воздействия». Действительно, чужая душа – потемки, а добиваться нужного количества и качества обучения и работы надо, хоть кнутом, а хоть пряником. Этот-то «кнут» или «пряник» является средством стимулирования сотрудников к желательному, в рамках данной организации, поведению.

В основном, слова «стимулирование» и «мотивирование» используют как синонимы. В реальности они хоть и действительно прочно связаны между собой, но описывают совершенно различные процессы и явления.

Стимулирование – это воздействие извне для того, чтобы вызвать желательное поведение.

Мотивация – это внутреннее побуждение человека, сподвигающее его к определенным действиям [48, с.81].

Как раз стимулирование и происходит для создания у сотрудников необходимой мотивации к результативной учебе и работе. Стимулирование – это средство, которым осуществляется мотивирование сотрудников. Главное, о чем нельзя забывать - реакция на стимулирование и стимулы отличается у различных сотрудников. Воздействие извне, преломляясь через личность конкретного человека, возможно, принесет разнообразный широкий спектр реакций. Это обязательно учитывают при создании своей эффективной системы стимулирования сотрудников.

Разнообразные материальные блага, оценивающиеся многими руководителями как универсальный стимул, в некоторых моментах могут превратиться в демотиваторы. Стимулы, которые используются в управлении поведением персонала и приобщением их к обучению в современных организациях, разнообразны:

- денежные - премии, зарплата и пр.;
- неденежные - лечение, путевки транспорт;
- социальные – престижность работы, карьерный рост;
- моральные – уважение руководства, награды, грамоты;
- творческие - возможности развития и самосовершенствования.

Некоторые из стимулов используют активно - материальные. А вот немаловажные для людей стимулы, такие, как возможность развития, уважение, самосовершенствование используются не всеми организациями.

Так же разнообразны и поведенческие мотивы человека, которые связаны с трудовой деятельностью [19, с.38].:

1. Мотив социальности - потребность быть в коллективе.
2. Мотив самоутверждения – потребность ощущать свою значимость, успешность – характерен для работников молодого и зрелого возраста.
3. Мотив самостоятельности – потребность ощущать себя хозяином, самостоятельно вести бизнес – присущ работникам, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими доходами ради удовлетворения данной потребности.
4. Мотив стабильности – потребность в ощущении уверенности в будущем. Данный мотив присутствует в том случае, когда сотрудник отдает предпочтение стабильности в работе и в жизни, возможно в противовес более высоким, но не гарантированным в будущем доходам.
5. Мотив приобретения нового. Этот мотив особенно проявляется среди высококвалифицированных кадров. Здесь речь идет о приобретении

новых знаний, вещей и т.д. Этот мотив лежит в основе большого количества элементов воздействия.

6. Мотив справедливости. Понятие о справедливости в каждом обществе и сообществе может быть своим. Но сам факт отсутствия или нарушения справедливости является демотивирующим фактором для многих сотрудников.

7. Мотив состязательности. Мотив к соревнованию в той или иной степени проявляется у большинства людей. Этот мотив может быть положен в основу организации каких-либо соревнований на предприятии. Тем более, что соревнование может дать ощутимый эффект при сравнительно небольших затратах.

Думается, что сотрудник максимально мотивирован и стимулирован, когда он:

- «на своем месте» - занимает интересную и посильную для него должность (исходя из его опыта, знаний, способностей, склонностей и ожиданий), когда он работает в компании, принципы и ценности которой ему близки и понятны. Это задача грамотного отбора персонала.

- Четко понимает свои задачи, зону ответственности, уровень полномочий и критерии, по которым его оценивают в компании (и кто его по этим критериям будет оценивать). Это задача четкого распределения задач и зон ответственности между сотрудниками компании.

- Знает ключевые показатели эффективности своей работы и видит траекторию движения по ним, а его заработная плата зависит от результатов и качества его работы, а не от количества часов пребывания в офисе. Это задача грамотной системы оплаты труда.

- Есть все необходимые ресурсы (финансовые, материальные, информационные, временные) для выполнения поставленных задач и

показателей. Это задача грамотного планирования и распоряжения ресурсами.

- Четко понимает, что впереди - у компании и у него в компании, когда нет информационного вакуума. Делитесь с сотрудниками своими планами по развитию компании, обсуждайте с ними их перспективы в компании – финансовые, профессиональные, карьерные.

- Находится «в тонусе» - это задача правильного контроля: для исполнителей - более пристального, перманентного, для неисполнителей - по четким контрольным точкам. Это позволяет держать сотрудников «в тонусе» и не допустить их «паразитирования» в компании.

- Работает в здоровой атмосфере - без постоянного стресса и прессинга со стороны руководителя, коллег, когда ему приятно идти на работу, и он испытывает чувство принадлежности к компании [8, с.158].

Помимо того, что сотрудники - основной ресурс компании, они личности - с богатым внутренним миром и множеством «кнопок» - мотиваторов, одним из которых у большинства является признание - его индивидуальности, достижений и полезности. И тогда, при повышении мотивации к обучению, сотрудник принесет максимальную пользу организации.

### **1.3 Основные способы и приемы обучения персонала**

В современных организациях профессиональное переобучение представляет собой постоянно повторяющийся непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов [2, с.32].

Этап I. Определение потребностей в обучении. Потребности в обучении формируются на основе анализа потребностей развития персонала фирмы, а также на основе необходимости исполнения работника и

организации своих непосредственных обязанностей. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок и опросов самих сотрудников, их руководителей, а также анализа результатов работы организации, ее сотрудников. Источником информации об указанных потребностях являются планы развития организации, а также индивидуальные планы развития для отдельных работников, составленные по результатам оценки их трудовой деятельности.

Этап II. Формирование учебного бюджета. На размер данного бюджета влияют два основных фактора – потребности фирмы в обучении сотрудников и её текущее финансовое состояние. Руководство организации определяет какое количество денег может быть потрачено на обучение сотрудников, сопоставляет эти возможности с текущими потребностями, после чего уже устанавливает приоритеты в обучении различных категорий сотрудников. Профессиональное переобучение связано с большими издержками, все компоненты которых необходимо учитывать (оплата преподавателям, расходы на аренду учебных помещений, материалы и оборудование, издержки связанные с отсутствием сотрудников на рабочих местах, командировки, питание и т. д.).

Затраты на профессиональное переобучение все чаще рассматриваются в качестве капиталовложений в развитие персонала. Эти инвестиции должны принести повышение эффективности деятельности организации. Коммерческие организации ожидают от повышения образования своих сотрудников дополнительной прибыли, некоммерческие организации - повышения качества работы.

В ряде стран при продажах предприятий все чаще предпринимаются попытки подсчитать и включить в цену стоимость человеческого капитала. Исследователи считают, что экономический эффект от вложений в развитие персонала, выше, чем от вложений в средства производства. Подсчеты некоторых экспертов показывают, что 1 условная единица, вложенная в развитие персонала, в итоге приносит от 3 до 8 условных единиц дохода.

Этап III. Определение целей профессионального обучения и критериев оценки его эффективности. Цели любого обучения, в том числе и профессионального, должны определяться на основе потребностей. В данном случае речь идет о потребностях организации. Цели должны быть не только конкретными, но и реальными. Они должны быть измеримыми для того, чтобы можно было проследить процесс их достижения и оценить на каком этапе исполнения задача находится в данный момент. Было бы нелогичным обучать всех сотрудников организации одинаково. Для каждой ступени управления, а также для каждой специализации, в идеале, необходимо иметь свою собственную программу.

Цели обучения с точки зрения руководителя организации и с точки зрения ее сотрудников - отличаются.

С точки зрения руководства, целями обучения должны являться:

- капитализация персонала, то есть повышение стоимостной ценности человеческих ресурсов организации;
- повышение производительности труда персонала, то есть повышение отдачи с одного рабочего места;
- формирование и развитие персонала;
- внедрение нововведений.

С точки зрения сотрудника, целями обучения становятся:

- поддержание на должном уровне или повышение профессиональной квалификации (чем выше профессиональная квалификация, тем более востребованный в организации и на рынке ресурс);
- развитие собственных способностей, расширение кругозора, приобретение новых навыков и умений;
- формирование социального окружения (создание комфортной среды для профессиональной и личной жизни) [19, с.225].

Необходимо создать соответствующее отношение к планируемому обучению. К активному участию в программах профессионального обучения сотрудников могут мотивировать следующие факторы:

- нацеленность на сохранение работы;
- стремление к повышению или получению другой должности;
- желание увеличения заработной платы;
- заинтересованность в самом процессе овладения новыми навыками и знаниями;
- стремление к установлению контактов с другими участниками программы.

Пока в научных работах невозможно найти единое понимание категории «эффективность обучения», на сегодняшний день сохраняются различные подходы в определении ее критериев, и не существует надежной методики по определению эффективности обучения. Показатели, непосредственно характеризующие качество подготовки кадров, делятся на объективные и субъективные. К объективным показателям относятся: число и характер прослушанных курсов, степень усвоения и новизна изученного материала. Эти показатели можно получить в ходе входного и выходного контроля знаний слушателей, анализа тематических планов и программ занятий, успеваемости и качества защиты выпускных работ.

Субъективные показатели: степень удовлетворенности слушателей процессом и итогами обучения, их оценка соответствия полученных знаний поставленным перед ними целям и задачам. Оценить эффективность каждой отдельной программы сложно, поскольку влияние ее на конечные результаты деятельности опосредовано многими факторами. Опосредованным показателем является использование полученных знаний на практике.

Еще до начала обучения должны быть установлены критерии эффективности, также они должны быть доведены до сведения обучающихся, обучающихся и тех, кто организует процесс профессионального обучения на предприятии. Полезно и необходимо проводить повторную оценку эффективности обучения среди сотрудников, которые прошли это обучение. Такая оценка проводится через анализ изменений в результатах

работы сотрудников через установленный промежуток времени, например, год. Это позволяет оценить эффективность программы в долгосрочной перспективе.

Этап IV. Разработка и реализация программ профессионального обучения. Содержание программы определяют стоящие перед ней цели, отражающие потребности в профессиональном обучении на определенном предприятии.

Обучая сотрудников организации, необходимо учитывать принципы обучения взрослых. Сюда обычно относят [10, с.15].:

- постановку цели обучения;
- ясную, понятую и принятую сотрудником мотивацию на обучение;
- осмысленность обучения, самостоятельность оценок, независимость суждений, критическое отношение к изучаемому материалу, мнениям других, иногда даже к мнению преподавателя;
- связь изучаемого материала с практикой работы и имеющимися знаниями (причем предпочтительнее знания, необходимые в краткосрочной перспективе);
- нацеленность на получение знаний преимущественно о конкретных способах действий, а не об общих принципах, из которых можно получать конкретные действия;
- максимальную интеллектуальную вовлеченность людей в учебный процесс;
- неформальную атмосферу занятий;
- практическое закрепление знаний в процессе обучения;
- разнообразие применяемых методов обучения. Традиционно выделяют две основные формы обучения персонала:
  - обучение без отрыва от производства (обучение с использованием внутренних ресурсов);

- обучение с отрывом от работы в специализированных учебных заведениях, центрах подготовки кадров (обучение с использованием внешних ресурсов).

Обе формы обучения имеют свои преимущества и недостатки.

Рассмотрим модель обучения при помощи внутренних ресурсов: «все внутри». Компании используют данную модель обучения по следующим основным причинам [14]:

- в данной модели имеется возможность учесть корпоративную специфику;
- при использовании данной модели экономятся значительные средства.

При этом модель имеет следующие ограничения:

- отсутствуют источники развития систем обучения внутри организации;
- нет возможности для генерирования и продвижения новых продуктов без внешних интеллектуальных «вливаний»;
- работа сотрудников по обучению персонала является довольно рутинной, поскольку происходит тиражирование одних и тех же учебных модулей;
- довольно ограниченной является аудитория, которая может обучаться посредством внутренних ресурсов: невозможность обучать топ-менеджмент.

Основными методами обучения без отрыва от производства являются инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой демонстрацию опытным сотрудником приемов работы с параллельным их разъяснением на рабочем месте. Инструктаж является непродолжительной процедурой, его цель – обучить нового сотрудника выполнению отдельной конкретной процедуры или операции, входящей в круг его обязанностей.

Инструктаж широко используется на всех уровнях в современных организациях, он эффективен для простых видов деятельности и не требует дополнительных затрат.

Также одним из методов подготовки кадров является ротация. Она предполагает работу сотрудника в различных подразделениях организации с целью приобретения дополнительных навыков. Этот метод применяется в том случае, когда необходимо получить многосторонне развитого сотрудника, понимающего изнутри различные процессы на разных стадиях производственного процесса. [15, с.87]. Ротация, кроме непосредственно обучающего эффекта, позволяет разнообразить работу сотрудников, расширять социальное взаимодействие внутри коллектива. Основным недостатком данной формы являются дополнительные издержки, которые связаны с временным снижением трудовой эффективности сотрудника при переходе от должности к должности.

Ученичество и наставничество представляет собой метод передачи навыков и знаний от более опытного сотрудника менее опытному в процессе их общения. Метод имеет широкое распространение в тех сферах, где практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов. При этом обучающийся может какую-то часть времени работать самостоятельно – ему не обязательно проводить всё рабочее время наблюдая за работой наставника и просто помогая ему. В первую очередь ученичество заключается в возможности получить совет более опытного человека, постоянно следящего за профессиональным развитием ученика. Метод требует достаточно больших временных затрат, особой подготовки и особого склада характера наставника, а также взаимного доверия наставника и ученика.

При наличии достаточного запаса теоретических знаний у сотрудников, вариант обучения на рабочем месте является более предпочтительным, нежели вне рабочего места. Такой вариант позволяет сразу входить в рабочую среду и в производственный процесс. Кроме того, он требует

меньших затрат. Однако такие формы обучения требуют тщательного отбора обучающихся. Необходимым условием также является близость инструкторов к обучаемым по социальному положению и личным качествам. Также необходимо отметить, что такие формы обучения зачастую не дают возможности сотруднику выйти за рамки традиционного видения ситуации на рабочем месте, поскольку обучение происходит внутри производственного процесса без возможности взгляда со стороны.

Второй формой обучения является обучение вне рабочего места. Эта форма также имеет свои достоинства и недостатки. Данная модель обучения, называемая также «все вовне» позволяет пригласить специалистов необходимого уровня, которые были бы способны оказать услуги надлежащего качества [14].

Однако, данная модель имеет определенные ограничения:

- из-за использования только лишь внешних ресурсов, накопленные корпоративные компетенции в организации не удерживаются;
- способность организации к ведению самостоятельного обучающего процесса падает;
- возникают дополнительные издержки.

Среди основных форм обучения вне рабочего места можно выделить такие как: лекции, практические занятия, семинары, деловые игры, самообучение, тренинги. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Лекция (разновидности: лекция-дискуссия, лекция-беседа, лекция-презентация, лекция-диалог) представляет собой один из традиционных методов обучения, является одним из основных видов учебных занятий. Важная задача, которую позволяет решить такая форма обучения, как лекция – дать определенный набор знаний за достаточно ограниченное время. Лекционная форма позволяет доносить до слушателей информацию, излагать фактический материал, давать глубокий анализ темы за ограниченный промежуток времени.

Необходимо отметить и экономическую эффективность лекционной формы – дело в том, что лектор проводит обучение сразу с большим количеством слушателей. Ограниченность классической лекции как средства обучения обусловлена пассивностью слушателей – им приходится воспринимать и осмысливать материал самостоятельно. В результате достаточно ограниченной обратной связи, ограничивается и контроль степени восприятия слушателями материала, что затрудняет для лектора возможность внесения коррективов в ходе учебного процесса. Можно отметить и такой момент, что степень восприятия материала слушателями во многом зависит от собственного настроения лектора, его способности завлечь аудиторию, пробудить интерес к теме лекции. Кроме того, чтобы для успешного проведения лекции рекомендуется уделить большее внимание подготовке к ней: подготовить и раздать слушателям план и основные тезисы, раздаточный материал, список литературы.

Целью семинаров является закрепление знаний по конкретной теме. Они как правило проводятся в конце изучения темы в качестве итогового занятия [28, с.149]. Семинар предполагает серьезную подготовку, как со стороны руководителя, так и со стороны обучающихся. Изначально преподаватель должен грамотно продумать план семинара. Рассматриваемые вопросы должны быть конкретно сформулированы, затрагивать актуальные проблемы рассматриваемой темы, связывать теоретический материал с практической работой обучающихся. Эффективность семинара будет зависеть от таких факторов, как изначальный психологический настрой группы на коллективное обсуждение темы, подготовленность группы и мастерства преподавателя.

Такой метод обучения как практические занятия (они же – кейсы) предполагает групповое обсуждение с последующим анализом конкретных ситуаций, представленных в виде фильма, описания и т.п. Ситуации могут быть как реальными, так и гипотетическими. В ходе группового обсуждения ведущий контролирует и направляет работу обучающихся. При

использовании данного метода для участников группы появляется возможность на примере конкретной ситуации ознакомиться с опытом других организаций, развить навыки анализа, разработки и принятия решений и стратегии. Для использования данной формы обучения, от учащихся требуется определенная базовая теоретическая подготовка и наличие профессионального практического опыта.

Наиболее близкой формой к реальной профессиональной деятельности обучающихся являются деловые игры. Цель данной формы – коллективно разработать пути выхода из заданной сложной или критической ситуации. Это осуществляется через обогащение мыслей, идей и подходов отдельных участников и всей группы. Проведение деловой игры возможно с имитацией любого уровня управления. Кроме того в деловой игре появляется возможность за несколько часов симитировать процессы, которые в реальной жизни могут длиться недели и месяцы. При этом каждый участник наблюдает процесс в динамике, все могут проследить последствия принятых решений. Среди методик деловой игры можно выделить такие, как: «Мозговая атака», «Метод Гордона», «Метод Дельфи», и т. п. [44, с.475].

В деловой игре возможна имитация как локальных процессов, таких как проведение переговоров, так и глобальных процессов, таких как управление регионом или предприятием. Деловые игры менее эффективны с точки зрения приобретения теоретических знаний, однако позволяют участникам вырабатывать практические поведенческие навыки. Необходимо отметить и экономический аспект - деловые игры являются дорогостоящими мероприятиями. Для их подготовки требуются достаточно большие временные затраты, наличие специализированных навыков. Для их проведения приходится привлекать модераторов, имеющих соответствующую подготовку.

Тренинги являются активной формой обучения. Они используются для снятия поведенческих стереотипов, создания психологической готовности к деятельности, формирования практических навыков.

Среди тренингов можно выделить функционально-поведенческие и консультативные тренинги. Задачей функционально-поведенческих тренингов является воспроизводство и усвоение уже известного профессионального опыта. Консультативные тренинги, имеют преобразующую направленность на развитие нового профессионального опыта.

Наиболее распространенные тренинговые области [48, с.202].:

- командообразование;
- стратегическое планирование;
- продвижение товаров и услуг;
- управление структурным подразделением;
- управление бизнесом и организационное развитие;
- корпоративная культура;
- личностный рост и профессиональное развитие;
- тайм-менеджмент.

Самым простым видом обучения является самостоятельное переобучение, так как оно требует только желания и минимальных возможностей со стороны самого обучающегося. В данной форме обучения эффективным становится использование вспомогательных средств таких как: аудиокассеты, видеокассеты, учебники, обучающие программы, которые могут быть в том числе и компьютерными. Индивидуальность является основной чертой данной формы обучения. Обучающийся сам определяет такие параметры учебного процесса как продолжительность и частота занятий, частота самоконтроля и т.п.

Отрицательным моментом индивидуальной формы обучения является отсутствие обратной связи – обучающийся предоставлен самому себе – его никто не консультирует и не контролирует. Однако, в настоящее время этот недостаток успешно устраняется путем использования различных мультимедиа приложений и электронных учебников.

При выборе методов обучения необходимо руководствоваться параметрами конкретной группы обучающихся, выбирая тот метод, который окажет на данную группу наиболее эффективное воздействие.

Универсальных форм и методов обучения не существует: каждая форма имеет свои положительные и отрицательные стороны. Сочетание различных форм неизбежно и необходимо. Промежуточные модели обучения используются в большинстве мировых передовых компаний.

Последнее время в связи с реализацией обучения как функции кадрового менеджмента все чаще говорят о коучинге. Однако определенного взгляда у российских теоретиков и практиков кадровой работы на сущность, содержание, предмет, объект, место коучинга в системе кадрового менеджмента не выработано. Коучинг понимают или как психологическое сопровождение управленческой деятельности высшего руководства организации, или как непрерывное и индивидуальное консультирование сотрудников организации по имеющимся проблемам. Коучинг - новая, эксклюзивная услуга на российском рынке, которая не имеет устоявшейся технологии.

Симбиозом форм обучения персонала «все внутри» и «все вовне» являются корпоративные учебные центры (университеты), которые успешно функционируют в передовых компаниях мира и России. Их задачами являются сбор, систематизация и стандартизация корпоративных знаний, разработка и развитие методик и решений в области обучения, управление внутренними ресурсами и координация внешних ресурсов обучения.

Широкое распространение в экономически развитых странах получила концепция «обучающейся организации», которую разработал П. Сенже. Данная концепция рассматривает организацию как единую обучающуюся систему, в которой «люди постоянно развивают свои способности, чтобы формировать свое будущее». В таких организациях обучение базируется на следующих принципах [37, с.131]:

- связь обучения и стратегии организации, а также с индивидуальными потребностями работников;

- основная задача - подготовка и повышение квалификации сотрудников на рабочих местах, формирование практических навыков;

- мнение сотрудников организации является определяющим при выборе форм обучения;

- возможность овладения новыми навыками и совершенствования имеющихся навыков дает работникам возможность быть готовыми к изменениям на рынке труда, а организациям позволяет отвечать на динамику внешней среды;

- основная ответственность за повышение квалификации персонала лежит на менеджерах среднего звена.

Итак, обучающиеся организации представляют собой профессиональные сообщества, в которых путем развития индивидуальных компетенций постоянно развивается и вся организация в целом, а это способствует тому, что растет ее эффективность и конкурентоспособность во внешней среде.

Подводя итог параграфа, можно сказать, что мировой и отечественный опыт показывает необходимость инвестиций в развитие персонала посредством обучения. Это необходимо как для вновь поступивших на работу кадров, так и для сотрудников со стажем, знания которых устаревают ежегодно. Для успешного применения развития персонала посредством обучения, необходимо выстроить достаточную систему мотивации сотрудников к обучению, они должны понимать зачем им нужно обучение или переобучение и иметь желание пройти его. В настоящее время широкое распространение приобретает концепция «обучающейся организации», в рамках которой организация рассматривается как единая обучающаяся система.

## **2 Анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) – филиал ОАО «РЖД» является подразделением ОАО «РЖД». Основной задачей Филиала является предоставление услуг, связанных с перевозкой грузов, а также с использованием инфраструктуры ЖД-транспорта, организация работы по продаже транспортных услуг. В состав ЦФТО – филиала ОАО «РЖД» входит 16 структурных подразделений по всей территории РФ. Общая численность работающих 12000 человек.

Линейные агентства фирменного транспортного обслуживания (ЛАФТО) работают непосредственно с клиентами. ЛАФТО располагаются на железнодорожных станциях или в отделениях железных дорог. Томское ЛАФТО является структурным подразделением Западно-Сибирского Территориального ЦФТО.

Основными задачами ЦФТО являются:

- 1) комплексное транспортное обслуживание пользователей услуг ЖД-транспорта;
- 2) обеспечение получения доходных поступлений от перевозки по железной дороге различных грузов и от других дополнительных услуг;
- 3) проведение всевозможных маркетинговых исследований, направленных на расширение рынка транспортного обслуживания и на привлечение грузов для перевозок во всех видах ЖД-сообщений.

Для реализации возложенных задач деятельность центра фирменного транспортного обслуживания Западно-Сибирской ЖД строится по следующим направлениям:

- 1) Тарифная политика и маркетинг. Сюда входит изучение транспортного рынка обслуживаемых железной дорогой регионов,

транспортной составляющей в стоимости продукции, а также разработка предложений по формированию тарифной политики железной дороги, ежемесячное и долгосрочное прогнозирование перевозок грузов.

2) Контроль за выполнением плана перевозок грузов и планирование. Сюда входит формирование и согласование плана перевозок грузов, осуществление приема заявок на перевозку грузов, организация и контроль выполнения договоров на перевозку грузов.

3) Контроль за расчетами за перевозки. Сюда входит осуществление контроля своевременности и полноты расчетов за предоставленные услуги, а также обеспечение оперативного учета доходов.

4) Взаимодействие с грузовладельцами. Сюда относится организация транспортно-экспедиторского обслуживания, взаимодействие с экспедиторскими, организация договорной работы, взаимодействие с таможенными органами и со страховыми компаниями. Также сюда можно отнести разработку новых видов транспортных услуг.

5) Технологическое обеспечение. Это направление представляет собой технологическое обеспечение деятельности подразделений системы фирменного транспортного обслуживания дороги.

Аппарат управления состоит из начальника ЛАФТО, заместителя начальника ЛАФТО, специалиста по управлению персоналом, ведущего экономиста, юрисконсульта, секретаря.

Отдел маркетинга включает в себя начальника отдела, инженера по маркетингу, инженера по контролю, инженера по планированию, а также двух дежурных инженеров.

В бухгалтерию входят два ведущих бухгалтера и главный бухгалтер.

Отдел организации расчетов состоит из начальника отдела, инженера, технологов и операторов по обработке перевозных документов.

Отдел по обслуживанию клиентов включает начальника отдела, двух инженеров и двух ведущих инженеров.

Технологический отдел состоит из начальника отдела, инженера по

охране труда, двух инженеров и инженера по безопасности движения.

Организационная структура ЛАФТО представлена на рисунке 2.1. Далее в подчинение ЛАФТО входят Агентства: Начальники агентств, имеющие заместителей, имеющие, в свою очередь в своем подчинении агентов Системы ФТО, количество которых зависит от объемов работы в агентствах, распределенных по станциям.

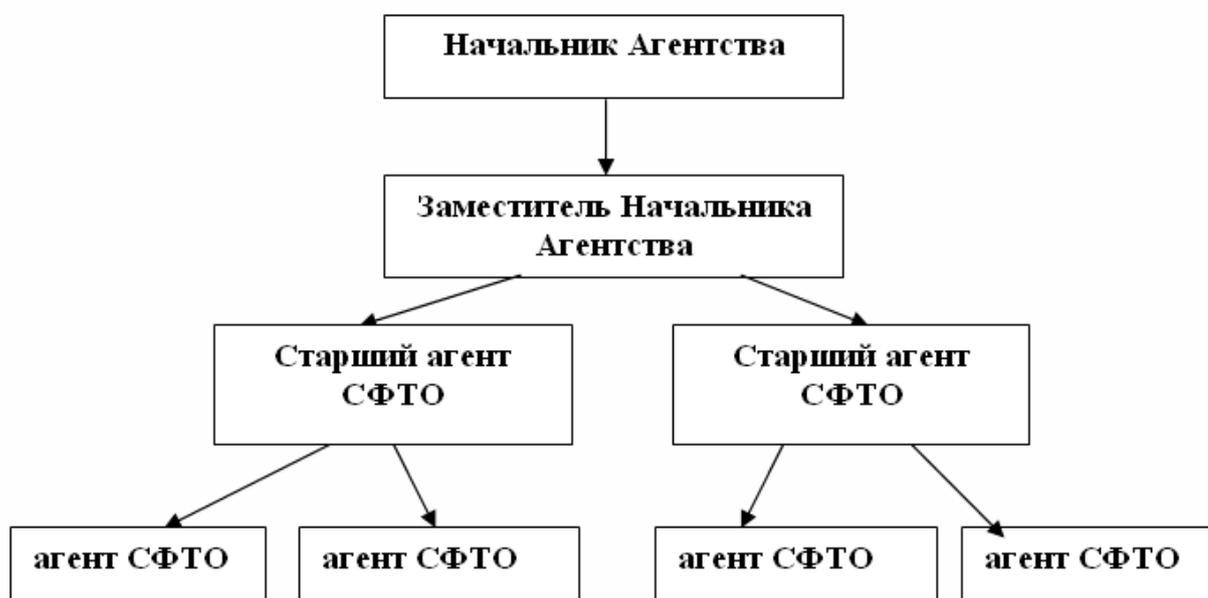


Рисунок 2.1 – Организационная структура томского ЛАФТО

Руководство ЛАФТО осуществляется начальником ЛАФТО, а также его заместителями. На эти должности сотрудники назначаются и освобождаются от них в порядке, установленном ОАО РЖД.

Начальник ЛАФТО осуществляет следующие должностные обязанности:

1) в соответствии с планами территориального центра фирменного транспортного обслуживания железной дороги осуществляет планирование работы ЛАФТО;

2) проводит контролирование деятельности ЛАФТО;

3) утверждает должностные инструкции для работников ЛАФТО, положения об отделах (секторах) ЛАФТО в порядке, установленном на железной дороге;

4) на принципах единоначалия организует деятельность ЛАФТО, несет ответственность за выполнение возложенных на ЛАФТО задач;

5) заключает по доверенности в установленном порядке договоры с юридическими и физическими лицами по вопросам, отнесенным к компетенции ЛАФТО;

6) представляет ОАО РЖД в органах местного самоуправления в границах зоны обслуживания, а также в организациях по вопросам, отнесенным к компетенции ЛАФТО;

7) издает обязательные для исполнения указания для работников ЛАФТО;

8) применяет меры поощрения и дисциплинарные взыскания к работникам ЛАФТО в установленном законодательством РФ порядке;

9) разрабатывает предложения по смете расходов на содержание, организационной структуре, решению их социальных вопросов, положению о материальном стимулировании работников ЛАФТО, и предоставляет их на утверждение в установленном порядке;

10) вносит предложения о назначении на должность и освобождения от должности заместителей начальника ЛАФТО заместителю начальника железной дороги – начальнику территориального ЦФТО, осуществляет прием на работу и увольнение с работы, а также перемещение работников ЛАФТО в установленном на железной дороге порядке;

11) контролирует соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины работниками ЛАФТО;

12) обеспечивает профессиональную переподготовку и подготовку квалификации работников ЛАФТО по вопросам, отнесенным к компетенции ЛАФТО.

Специалист по персоналу осуществляет функции набора и распределения персонала, координирования деятельности персонала в вопросах аттестации и обучения.

Руководство Линейным агентством осуществляет начальник ЛАФТО. Он осуществляет общее руководство организацией, организует работу агентов СФТО, координирует взаимодействие с работой станций, контролирует показатели работы агентства, выполнение планов, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, пожарной безопасности.

В обязанности заместителя начальника ЛАФТО входит обеспечение своевременного оформления перевозочных документов; взимание платежей и сборов по производимым перевозкам, работа с документацией, контроль за выполнением сотрудниками своих должностных обязанностей.

В обязанности агентов СФТО и старших агентов входит:

- 1) прием заявок на перевозку от грузовладельцев;
- 2) консультирование грузовладельцев;
- 3) расчет и взыскание причитающихся перевозчику платежей, оформление документов и накопительных ведомостей по отправлению и прибытию грузов, взыскание денежных средств по ведомостям подачи-уборки вагонов и учетным карточкам;
- 4) визирование накладных;
- 5) для формирования плана погрузки по агентству осуществление планирования погрузки на предстоящие сутки в системе АРМ коммерческого диспетчера АС Этран;
- 6) информирование органов Госветнадзора о прибытии подкарантинных грузов, а также информирование таможенных органов о прибытии грузов находящихся под таможенным контролем.

ЛАФТО выступает в роли генерального заказчика перед экспедиторскими предприятиями в части организации перевозок грузов и транспортных услуг и перед причастными службами и предприятиями Западно-Сибирской железной дороги.

### Основные задачи ЛАФТО:

- 1) проводить маркетинговые исследования на основе анкетирования по спросу на перевозки грузов;
- 2) формировать заказы на перевозки грузов и определять экономически целесообразную стоимость доставки, учитывая ее конкурентоспособность;
- 3) активно привлекать клиентуру к пользованию железнодорожным транспортом через изучение потребностей в перевозках по количеству и качеству и создание условий для их удовлетворения;
- 4) оформлять заявленные перевозки, перевозочные документы и проводить расчёты по перевозкам в одном месте при максимуме удобств и минимуме затрат времени;
- 5) разрабатывать предложения, позволяющие сократить сроки доставки груза;
- 6) разрабатывать и реализовывать гибкую тарифную политику;
- 7) принимать заявки на срочные перевозки в течение планового месяца;
- 8) согласовывать с причастными подразделениями условия выполнения заключённых контрактов (договоров);
- 9) оказывать справочно-информационный сервис по тарифам и организации условий перевозок;
- 10) постоянно расширять перечень сервисных услуг;
- 11) оформлять необходимую отчётность;
- 12) предлагать рекомендации по использованию услуг экспедиторов;
- 13) анализировать неудовлетворённые заявки и подготавливать предложения по устранению препятствующих причин и стимулировать участников перевозки за качественное исполнение заказа;
- 14) получать установленные статистические отчеты о погрузке и отправлении грузов (кроме оперативных);
- 15) проводить автоматизацию работы по получению кассово-финансовой отчетности, организации расчетов за перевозки, контролю за полнотой взыскания платежей;

16) определять провозные платежи и получать данные для организации, получать финансовую отчетность по доходным поступлениям;

17) вести материальный учет бланков строгого учета, расчетов в СКВ (экспорт, импорт, транзит).

## **2.2 Анализ структуры персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»**

Для того, чтобы успешно работать с персоналом, необходимо представлять его структуру. В данном разделе проведем работу по анализу структуры персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия в разрезе отделов приведено в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Трудовые ресурсы предприятия в разрезе отделов

Категория персонала	Численность на 31.12.14	Численность на 31.12.15	2015 в % к 2014
1	2	3	4
Всего, в т.ч.	146	157	107,53
Руководство	3	3	100,00
Планово-экономическое управление (отдел/сектор)	4	4	100,00
Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности	8	9	112,50
Юридическое управление (отдел/сектор)	2	3	150,00

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4
Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля	1	1	100,00
Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации	5	8	160,00
Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	3	3	100,00
Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации	3	4	133,33
Общий (организационный) отдел/сектор	1	1	100,00
Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор)	4	4	100,00
Производственное управление (с учетом рабочих)	112	117	104,46

На основе данных таблицы построена сравнительная диаграмма (рис. 2.2)

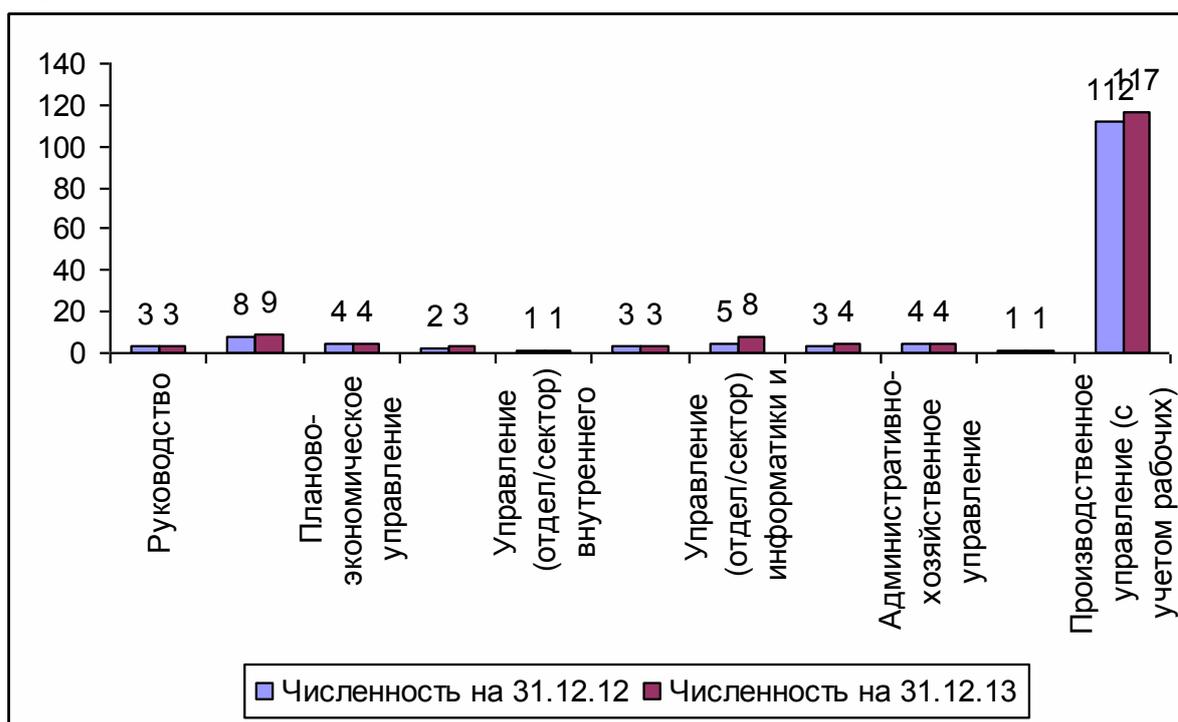


Рисунок 2.2 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами на 31.12.14 и 31.12.15

Анализируя данные, можно сказать, что численность персонала в отчетном году составляет 107,53% к прошлому году. Изменения в списочной численности персонала произошли в связи с расширением производства в

2015 году вследствие дополнительного набора персонала.

Численность руководителей осталась на прежнем уровне.

Квалификационный уровень сотрудников в большей степени зависит от таких факторов, как:

- образование;
- возраст;
- стаж работы;
- половому признаку, т.п.

В таблице 2.2 представлены сведения о персонале ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» по наличию у них образования.

Таблица 2.2 – Сведения о персонале ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» по уровню образования

Категория персонала	Численность на 31.12.15	Из них					
		имеют образование				обучаются	
		высшее	в т.ч. по профилю работы	Среднее профессиональное	в т.ч. по профилю работы	в вузах	в средних проф. учебных заведениях
Всего, в т.ч.	157	45	37	112	83	17	7
Руководство	3	3	3	-	-	-	-
Планово-экономическое управление (отдел/сектор)	4	4	3	-	-	-	-
Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности	9	9	8	-	-	-	-
Юридическое управление (отдел/сектор)	3	3	3	-	-	-	-
Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	3	3	3	-	-	-	-
Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля	1	1	1	-	-	-	-
Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации	8	8	6	-	-	-	-
Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор)	4	2	1	2	1	-	-
Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации	4	4	4	-	-	-	-
Производственное управление (с учетом рабочих)	117	7	4	110	82	17	7
Общий (организационный) отдел/сектор	1	1	1	-	-	-	-

В целом по предприятию картина выглядит следующим образом (рис. 2.3):

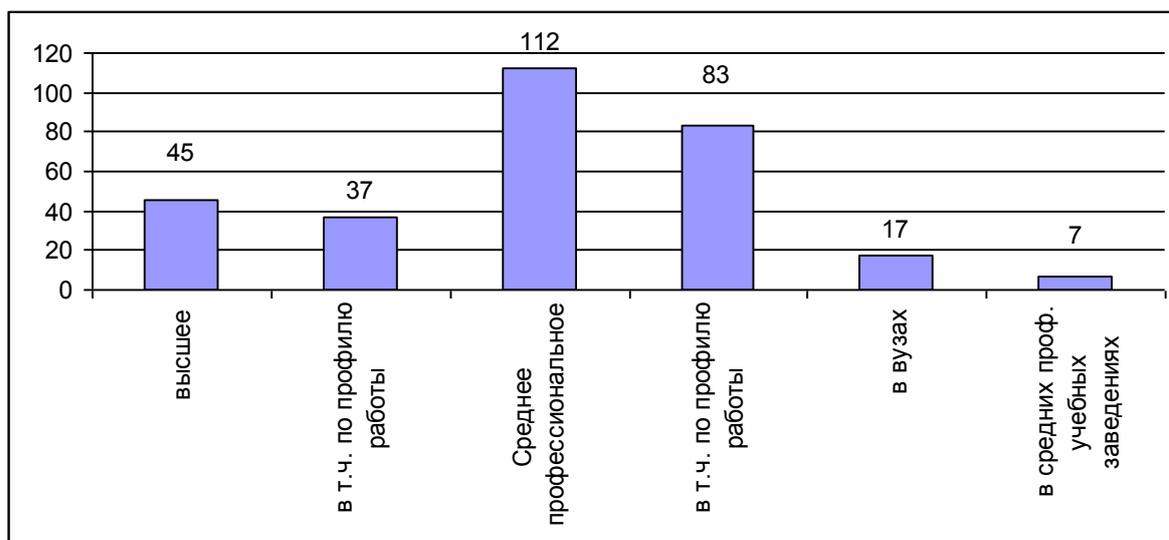


Рисунок 2.3 – Сведения о персонале ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» по уровню образования

Анализируя рисунок 2.3 и таблицу 2.2, можно сделать вывод о том, что в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» высшее образование имеют все работники административно-управленческого состава. Остальной персонал в большинстве своем также имеет высшее образование, причем профильное. Также часть персонала (17 человек) в настоящее время проходит обучение в ВУЗах. Вспомогательный персонал имеет средне-специальное и среднее образование. Представленные данные говорят о высоком образовательном уровне персонала организации.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала. Здесь необходимо заметить, что дисбаланс в этой структуре способен нарушить психо-социальное равновесие внутри предприятия, тем самым создав проблемы в реализации рабочего процесса. Поэтому, анализ возрастной структуры персонала имеет серьезное значение.

Таблица 2.3 – Сведения о возрастном составе персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»

Категория персонала	Численность на 31.12.15	Из них (лет)			
		До 30	От 30 до 50(55)	От 50(55) до 55(60)	Старше 55(60)
Всего, в т.ч.	157	55	89	11	2
Руководство	3	1	2	-	-
Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности	9	4	4	1	-
Планово-экономическое управление (отдел/сектор)	4	2	2	-	-
Юридическое управление (отдел/сектор)	3	2	1	-	-
Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля	1	-	1	-	-
Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	3	1	2	-	-
Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации	8	6	2	-	-
Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации	4	3	1	-	-
Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор)	4	2	2	-	-
Общий (организационный) отдел/сектор	1	-	1		
Производственное управление (с учетом рабочих)	117	34	71	10	2

Анализируя данные таблицы 2.3, можем сказать, что по данным на конец 2015 года в организации трудятся в основном сотрудники наиболее трудоспособного возраста от 30 до 50 (женщины) и 55 (мужчины) лет – 89 человек, а также молодые люди в возрасте до 30 лет – их количество составляет 55 человек. Кроме того, в организации работают 2 пенсионера и 11 человек предпенсионного возраста.

Численность сотрудников предприятия по возрасту в процентном отношении представлено в виде диаграммы на рисунке 2.4.

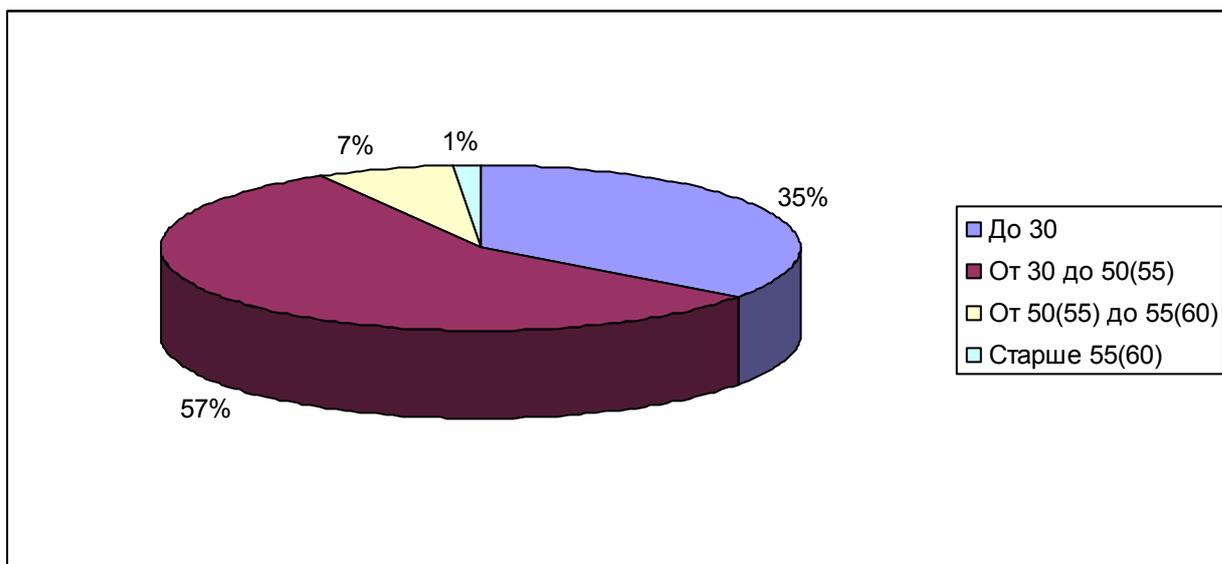


Рисунок 2.4 – Численность персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» по возрастному составу

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы. Данный анализ не стоит путать с анализом персонала по возрасту. Концепция «культура предпринимательства» полагает, что неравновесие в структуре рабочих стажей может иметь отрицательные последствия для деятельности предприятия:

- новые сотрудники из-за отсутствия преемственности в рабочем процессе не сразу овладевают технологиями работы на имеющемся оборудовании;

- работники с большим стажем работы зачастую становятся условием, необходимым для создания стабильной профсоюзной структуры, в то время как новый персонал может несколько задерживать данный процесс.

Также можно отметить, что новый персонал позволяет сэкономить на фонде оплаты труда (отсутствуют надбавки за стаж). Таким образом, баланс в работниках с разным стажем необходим. Как бы то ни было, изучение рабочего стажа и изменения его структуры имеет важное значение не только для определения стратегий предприятия, но и для анализа его неудач.

Необходимо отметить, что наличие опытного персонала может говорить как об успешности выбранной политики предприятия, так и о

неудачных принятых решений и предпринятых усилий для сокращения текучести кадров и стабилизации состава персонала. Таким образом, можно прийти к выводу, что структура персонала по рабочему стажу должна быть уравновешенной – не слишком молодой и не слишком старой. В этом случае можно будет говорить о существующей на предприятии политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием.

В таблице 2.4 проведены сведения об общем стаже работы персонала в системе предприятия.

Таблица 2.4 - Сведения об общем стаже работы персонала

Стаж	Количество, чел.	Уд.вес, %
менее года	13	8,28
от 1 до 3 лет	25	15,92
от 3 до 5 лет	42	26,75
от 5 до 10 лет	38	24,20
от 10 до 15 лет	25	15,92
от 15 до 20 лет	11	7,01
свыше 20 лет	3	1,91
Итого	157	100

Представим данные графически:

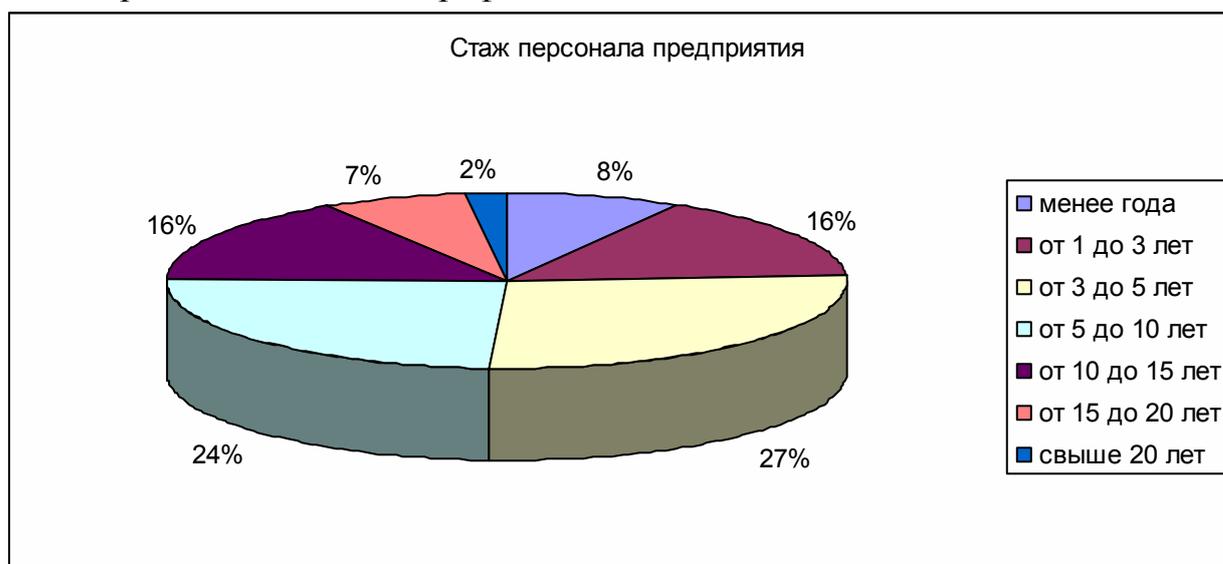


Рисунок 2.5 – Процентное соотношение численности персонала по стажу работы

Как видно, наибольшее количество приходится на работников со стажем от 3 до 5 лет - 42, а также со стажем работы от 5 до 10 лет - 38. Но в тоже время достаточно высок процент работающих менее года и от 1 года до 3 лет. Это говорит о том, что предприятие регулярно обновляет свои кадры, при этом те, кто перешагнул трудности первых лет, в дальнейшем продолжают работать в отрасли до выхода на пенсию.

Анализ структуры персонала по половому признаку позволяет выявить ее особенности и, если это необходимо, принять соответствующие меры.

Далее в таблице 2.5 представлены сведения персонала организации по полу.

Таблица 2.5 – Сведения о персонале по половому признаку

<b>Категория персонала</b>	<b>Численность на 31.12.15</b>	<b>Из них женщин</b>
1	2	3
Всего, в т.ч.	157	128
Руководство	3	1
Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности	9	9
Планово-экономическое управление (отдел/сектор)	4	2
Юридическое управление (отдел/сектор)	3	1
Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля	1	0
Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	3	2
Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации	8	2
Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации	4	0
Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор)	4	0
Общий (организационный) отдел/сектор	1	0
Производственное управление (с учетом рабочих)	117	111

Из таблицы видно, что основную часть персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» составляют женщины. Это объясняется спецификой отрасли.

Таким образом, можно сказать, что текущее состояние персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» отвечает требованиям к структуре персонала современного предприятия. При этом, на предприятии постоянно идет процесс обновления кадров. Таким образом, актуальной является проблема развития персонала предприятия, в том числе и средствами обучения.

### **2.3 Опыт организации системы обучения персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»**

Основным видом повышения квалификации в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» является корпоративное обучение. Оно проводится посредством семинаров, консультаций и тренингов. Корпоративное переобучение позволяет предоставить обучающимся сотрудникам наиболее практические инструкции и методики. Тренинги позволяют отрабатывать и закреплять умения и навыки, позволяющие максимально эффективно организовать работу, выстроить систему, которая оперативно реагирует на любые изменения как внутренних, так и внешних факторов. Корпоративное переобучение в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» призвано мотивировать участников программ обучения на использование полученных знаний в своей повседневной трудовой деятельности [21].

Тренинг профессиональных навыков ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» используется для:

- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- пополнения недостающих знаний;

- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях; [30, с.74].

- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для предприятия функций.

В ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» отдается предпочтение двум основным моделям подготовки рабочих кадров:

1. Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

2. Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Прежде чем начать программу обучения, руководство ЛАФТО проводит оценку своих потребностей в развитии персонала посредством обучения. Затем, на основе полученной информации и с учетом специфики деятельности, принимаются программы развития и обучения персонала, полностью адаптированные под нужды и задачи компании.

Разработка и проведение корпоративного обучения в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» проходит через несколько этапов.

1 Этап. Определение потребности компании.

- происходит формирование понимания существующей ситуации;
- проясняются цели и задачи обучения; ожидаемые результаты обучения; категории, количество персонала и т.д.;
- определяется формат обучения;
- оцениваются и выбираются программы обучения, развития;
- определяются сроки обучения.

Диагностика участников происходит при помощи следующего:

- с группой рабочих проводится интервью, в котором определяются проблемные зоны (в развитии персонала), определяется и формируется готовность к обучению;

- проводится анкетирование для определения уровня знаний по технике безопасности, по технологии работ.

## 2 Этап. Принятие программы обучения и адаптация материалов.

В программе обучения используются тренировочные модели и примеры с конкретными рабочими ситуациями и с конкретным оборудованием.

## 3 Этап. Проведение программы обучения.

Обучение проводится в форме тренинга. Тренинги проводят в интерактивном режиме.

Используют следующие методы:

- выполнение и анализ письменных и устных заданий;
- ролевые игры и упражнения;
- практическая отработка навыков в форме моделирования рабочих ситуаций, задачи решаются путем совместного поиска решений всеми участниками рабочей группы.

## 4 Этап. Посттренинг.

Цель данного этапа – проанализировать и решить сложные рабочие ситуации, закрепить сформированные навыки. Кроме того на данном этапе проводятся следующие мероприятия:

- проводится тестирование участников обучения для выявления усвоения полученных знаний;
- спустя три недели после основной части тренинга проводят консультационную сессию для всех участников тренинга, которая длится 2-4 часа;
- поддержание интерактивного общения с тренером (телефон, e-mail) в течение года;
- проводится мониторинг работы персонала, выборочный или постоянный.

Помимо корпоративных тренингов, руководство ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» также практикует видео и аудиотренинги. Данные

виды тренинга применяются без отрыва от производства, и в сравнении с корпоративными тренингами, проводимыми в основном тренером извне, видео и аудиотренинги менее затратны [21].

Обучение по охране труда производится в соответствии с требованиями государственных стандартов по разработанным и утвержденным программам обучения для работников основных профессий и по часовой программе для руководителей специалистов. Для работников которым требуется дополнительное обучение по промышленной безопасности, обучение проводится на курсах учебных комбинатов.

Оценив действующую систему обучения и повышения квалификации персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД», можно сделать следующие выводы:

- ЛАФТО широко применяет групповое обучение для повышения квалификации;
- ЛАФТО практикует аудио- и видео тренинги;
- довольно большое внимание в ЛАФТО уделяется обучению по охране труда.

ОАО «РЖД» предоставляет широкие возможности для раскрытия собственного потенциала и карьерного роста своих сотрудников. Коллектив – это команда профессионалов, которая реализует стратегическую цель ОАО «РЖД» – становление как одного из лидеров среди глобальных мировых компаний.

Готовность и способность персонала плодотворно работать, развиваться, учиться новому – залог долгосрочного успеха ОАО «РЖД». Поэтому компания уделяет серьезное внимание повышению профессионального уровня коллектива. Кроме того, ОАО «РЖД» сотрудничает с ведущими российскими вузами для подготовки молодых специалистов.

В ОАО «РЖД» хорошо понимают, что коллектив компании – ее основная ценность. Поэтому в своей деятельности ОАО «РЖД» соблюдает

высокие международные стандарты в вопросах социальной и кадровой политики.

В заключение данной главы можно сказать, что руководство компании грамотно использует инструмент карьерной и профессиональной мотивации. Компания стремится постоянно повышать статус своих работников. Это не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет компании, за которым часто следует повышение в должности, приглашение сотрудника в качестве эксперта, лектора, что говорит о высокой оценке его профессиональных качеств.

### **3 Совершенствование процессов развития персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД»**

Для успешного функционирования и постоянного развития персонала организаций в настоящее время важно не просто обучение, а именно непрерывное обучение. Это объясняется постоянным внедрением новых технологий и техники, на базе которых осуществляется производство всё более современных товаров. Кроме того рост коммуникационных и телекоммуникационных возможностей и технологий создает условия для изменения некоторых видов работ или их полной ликвидации.

В связи с этим наличие высокой квалификации не может быть гарантировано базовым образованием сотрудника. Современный мир является рынком, в котором отсутствуют границы и присутствует высокая конкуренция между странами. Только те страны и организации выживут в условиях конкуренции и ответят на любой «вызов», которые имеют программы непрерывного образования. Изменения во всех областях жизни - главный атрибут современности. Образование на всю жизнь перестало быть актуальным. Актуально образование всю жизнь [48, с.315].

Построение схемы системы обучения персонала в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» предусматривает ответы на следующие вопросы [21].:

- Кто учит. Личные и профессиональные качества руководителей, ответственных за обучение персонала.
- Кого учит. Акмеология – наука об обучении взрослых. Принципы обучения взрослых людей.
- Чему учит. Алгоритмы и стандарты работы.
- Как учит. Основные методы и формы обучения.
- С каким результатом. Цели и задачи обучения персонала на данном этапе.

- Как проверяет результат обучения. Проверка и закрепление полученных знаний.

- Как сделать, чтобы сотрудники хотели учиться. Мотивация временного персонала на обучение.

- Организация процесса самообразования и саморазвития. Как сделать, чтобы сотрудники хотели применять полученные знания, умения и навыки. Организация контроля за соблюдением стандартов работы.

Необходимые практические навыки руководителя при обучении персонала:

- выявление начального уровня знаний и умений сотрудников;
- обучение сотрудников при помощи инструктора;
- обучение сотрудников при помощи ротации;
- обучение сотрудников через наставничество;
- обучение сотрудников через лекции и тренинги;
- обучение сотрудников методом деловой игры;
- создание рабочих обучающих материалов.

Для того чтобы слушатели лучше усваивали подаваемый материал, учебную программу следует максимально адаптировать к их восприятию. Нужно помнить также о том, что любая аудитория состоит из людей с их индивидуальными особенностями. Поэтому в процессе обучения важно отмечать то, как реагирует конкретный слушатель на способ подачи информации.

Большое влияние на качество восприятия оказывает внешняя обстановка. Например, эргономичная мебель, хорошее освещение и оптимальная температура в помещении, сразу же настраивают учащихся на рабочий лад. Если тренинг или семинар проводит руководитель ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД», он наверняка позаботится о том, чтобы его сотрудники чувствовали себя комфортно и могли сосредоточить свое

внимание на главном. При этом следует учитывать и время проведения мероприятий: лучше в первой половине дня, но и не очень рано.

Если обучающую программу планируется проводить небольшими циклами в течение продолжительного времени, есть смысл делать это непосредственно на рабочем месте. Это работает особенно эффективно в небольших компаниях, где каждый человек имеет свой вес. Такие мероприятия позволяют обучать сотрудников различным методикам фактически без отрыва от производства. Работников можно усадить вместе и рассмотреть одну из тем.

Возможно, аудиторию целесообразно разделить на несколько групп. После этого каждому звену следует дать соответствующую информацию. Например, темы могут быть посвящены ППОГ, обслуживанию клиентов, переговорам с поставщиками, методике аргументации при консультировании и т. д. Решающее значение имеют также тренинги. Проведение тренингов - как часть программы обучения - позволит сотрудникам закрепить полученные знания и применить их на практике.

Самым популярным видом обучения среди работодателей являются профессиональные тренинги, групповые или индивидуальные. Однако в 2017 году формат проведения подобного мероприятия окончательно сместится в пользу увеличения часов практикума. Кризис и настроения в обществе в 2016 году уже заставили многих топ-менеджеров пересмотреть статьи расхода на обучение персонала в связке с эффективностью используемых инструментов. Статистика эффективности проведения тренингов с упором на общетеоретическую часть оказалась неутешительна: лишь 60% сотрудников различных компаний, прошедших тренинговое обучение, усваивают информацию в полном объеме и лишь 30% используют новые знания на практике. По этой причине эффективнее «работают» тренинги, где свыше 50% времени отводится на практические занятия по кейсам, сформированным на основе реальных рабочих задач [39, с.59].

Не стоит забывать, что согласно исследованию Федерации американских ученых (FAS), человек запоминает только 10% от прочитанного, 20% от услышанного, 30% от услышанного и увиденного одновременно, 50% от обсуждаемого и почти 90% от сделанного самостоятельно, даже если это симуляция [47, с.73].

Предлагается определить, какие направления обучения персонала будут актуальны для ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» в 2017г. Думается, что это:

- управление;
- коммуникации;
- продажи;
- Self-building.

В 2016 году одним из наиболее актуальных трендов корпоративного обучения остаются продажи, а именно продажа услуг по перевозкам грузов. Но концептуальная составляющая этих тренингов уже сегодня принципиально изменилась в подходе к личности продавца. Сегодня сфера его компетенций становится более универсальной: это не просто узкий специалист, курирующий процесс продаж, но и тонкий психолог, переговорщик, компетентный консультант, владеющий также информацией об аналогичных товарах и услугах на рынке. В тренде – программы, которые помогают продавцам приобрести и «прокачать» эти навыки.

Одним из таких обучающих модулей является тренинг по переговорам в продажах. Он помогает систематизировать собственные знания продавца в процессе переговоров, почувствовать разницу между инструментами продаж и переговоров, и, в зависимости от ситуации, применять те или другие навыки.

Проработка личной эффективности руководителя также является одной из важнейших тем для обучения в 2017 году. Сочетание внешних и внутренних экономических, социальных факторов привело к повышению

уровня напряженности во многих компаниях. По этой причине развитие личностных и профессиональных компетенций управленцев должно происходить с учетом повышения стрессоустойчивости, готовности слышать и слушать своих сотрудников и т.п. В такой обстановке велик риск профвыгорания. К сожалению, предотвратить его не так просто, но спасение утопающих зачастую остается делом рук самих утопающих. Поэтому внимание от тренингов по личной эффективности руководителей будет смещаться в пользу стратегических сессий для топ-менеджеров.

Говоря о проведении тренингов в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД», стоит отметить, что 70 % тренинга посвящены отработке полученных навыков на практике, 30 % – лекционная часть, которая систематизирует теоретические знания участников.

1. Сегодня уровень профессионализма управления в организации становится одним из конкурентных преимуществ компании. Необходимы эффективные инструменты построения системы менеджмента компании, основанные как на испытанных временем методиках, так и на инновационных мировых разработках.

Аудитория блока «Управление»: линейные руководители, HR-менеджеры, ТОП-менеджмент компании, владельцы бизнеса.

Цели обучения; повышение личной эффективности сотрудников и руководителя, построение работающей системы коммуникаций в компании, получение знаний и навыков управления компанией в кризисное время.

Ключевые тематики:

а) Стратегический менеджмент:

- проектирование организационной структуры компании;
- формализация миссии, целей и задач компании;
- построение работы HR-отдела;
- правление человеческими ресурсами;
- анализ эффективности инструментов HR-менеджера;

б) Инструменты руководителя:

- коучинг и наставничество в компании;
- стресс-менеджмент;
- управление конфликтами;
- личная эффективность руководителя;
- лидерство;
- ситуативный подход к управлению.

Примеры программ тренингов по данному блоку:

- Личная эффективность руководителя;
- Управление человеческим ресурсом компании;
- Наставничество и коучинг - инструменты успешного руководителя.

2. Успех компании зависит от комплекса коммуникаций, как внешних, так и внутренних. Необходим системный подход в изучении природы эффективного общения, что дает возможность построить успешную и результативную стратегию коммуникаций как с клиентами или партнерами, так и внутри компании. Обучающие программы включают в себя сущность опыта управления и ведения переговоров наших специалистов. В зависимости от потребностей клиента, тренинг может рассматривать как системные аспекты развития коммуникаций, так и более узкие вопросы.

Аудитория блока «Коммуникации»: владельцы бизнеса, ТОП-менеджмент компании, линейные руководители, сотрудники отдела продаж и другие сотрудники, которые ведут деловые переговоры с клиентом.

Цели обучения: повышение эффективности сотрудников и руководителей путем отработки комплекса кейсов ораторского мастерства, убеждения, влияния, построение работающей системы коммуникаций в компании; построение стратегии ведения любых переговоров.

Ключевые тематики:

- а) Переговоры и продажи (внешние коммуникации):
  - искусство ведения переговоров;
  - жесткие переговоры;
  - личная эффективность переговорщика;

- техники влияния и убеждения в переговорах;
- мастерство презентации;
- ораторское искусство.

б) Переговоры и продажи ( внутренние коммуникации ):

- коммуникации в компании;
- управление конфликтами;
- корпоративная культура компании;

Примеры программ: переговоры в продажах или эффективные online-коммуникации.

3. Уровень профессиональной подготовки менеджеров по продажам сегодня становится одним из важнейших критериев успеха компании. И снова необходим комплексный подход к продажам, что дает возможность разобраться в природе и психологии продаж, их нише в современном бизнесе, перспективах. Это помогает отстроить с нуля систему продаж как с точки зрения организационной (построение и управление эффективным отделом продаж), так и с точки зрения процесса продаж и его результативности. Тренинги по продажам предлагают уникальные инструменты для прямых продаж, телемаркетинга. Немалое внимание посвящено построению и управлению отделом продаж, личной эффективности продавца, техникам влияния и убеждения.

Аудитория блока «Продажи»: руководители отдела продаж, менеджеры по продажам, менеджеры по работе с клиентами.

Цели обучения: определение сотрудниками, работающими в продажах, собственной стратегии успешной продажи; формирование простой, но эффективной модели продажи.

Ключевые тематики: связанные со стратегией и алгоритмом эффективных продаж, переговорами и техниками влияния в продажах, личной эффективностью продавца, построением и организацией работы отдела продаж, управлением отделом продаж.

Примеры программ: эффективные продажи.

4. Программы блока SELF-BUILDING основаны на психологическом подходе к личности сквозь призму реалий как жизни, так и современного бизнеса. Это позволяет выработать ряд полезных инструментов, благодаря которым участники тренингов получают возможность узнать больше о собственной личной эффективности и качественно улучшить ее: понять себя, свои таланты, достижения и цели, конструктивно оценить различия и особенности других людей, составить алгоритм решения жизненных бизнес-задач в обычных условиях и стрессовых ситуациях.

Образовательные программы этого блока рассматривают как обширные вопросы (структурированное мышление, вызов личной результативности), так и более узкие тематики (управление временем, самомотивация). Все инструменты личной эффективности, получаемые на наших тренингах, носят исключительно прикладной характер. Именно поэтому тренинги по личной эффективности будут полезны для специалистов любого уровня – от руководителей до рядовых сотрудников. Образовательные программы придутся кстати как для повышения эффективности рабочей команды, так и в качестве тренинга личностного роста и развития.

Аудитория: владельцы бизнеса, ТОП-менеджмент компании, линейные руководители, сотрудники компании.

Цели обучения:

- повышение личной эффективности как отдельных личностей, так и групп;
- обучение практическому применению новаторских инструментов и методик, которые помогают более эффективно решать жизненные и рабочие задачи, общаться, планировать время.

Ключевые тематики. Блок тренингов SELF-BUILDING включает в себя широкий спектр тематик, которые также частично рассматриваются и в других блоках тренингов. Уникальность программ данного блока состоит в том, что они включают в себя элементы коучинга и другие инструменты, не рассматриваемые подробно в других блоках. Среди рассматриваемых

вопросов – структурированное мышление, тайм-менеджмент, управление стрессом, повышение личной результативности, самомотивация, принятие эффективных решений.

Примеры программ: структурированное мышление.

Данный цикл из 4-х тренингов предлагается пройти всем сотрудникам ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД».

Необходимость тотальной экономии привела к росту интереса к программам по внедрению систем менторства, коучинга и наставничества в компанию. Это уникальные программы, которые дают возможность внедрения инструментов обучения персонала без лишних затрат и прямо на рабочем месте. Это тот случай, когда один эффективный тренинг для топ-менеджеров и управленцев среднего звена может дать многомиллионную экономию без урона качеству обучения в компании.

Тренинги имеют низкий коэффициент эффективности – из 10 побывавших на тренинге сотрудников информацию усваивают 6 человек, и только 2 человека применяют на практике новые знания. Но это не проблема тренера или сотрудника.

Но кроме тренингов, можно выделить вполне применимую в ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» игровую систему обучения.

Технологии развиваются молниеносно, информация накапливается в лавинообразных объемах и быстро устаревает – и перед современным обществом возникает проблема неэффективности традиционных способов передачи знаний и навыков.

В условиях нынешней информационной гонки персонал нуждается в быстром и эффективном формате обучения, чтобы применять на практике полезные и, главное, актуальные знания. Ведь очень часто знания и технологии успевают устареть до их реального использования в жизни или на работе. В этом и кроется проблема рынка труда – студенты выпускаются с уже устаревшим багажом знаний, а сотрудникам необходимо постоянно

повышать свою квалификацию. И работодателям ничего другого не приходится, как инвестировать в образование персонала.

Необходимость быстро и эффективно получать полезные знания обусловило появление новой формы образования – edutainment, смысл которой заключается в том, что знания передаются в доступной, простой и увлекательной форме, в комфортных условиях, с использованием игровых механик. Именно моделированием рабочих задач в игре можно добиться наивысших результатов усвояемости знаний. Классические модели образования – это модели насилия над естеством человека. В реальной жизни люди учатся по-другому. Edutainment – это обучение, которое наиболее приближено к естественному процессу обучения.

По данным Федерации американских ученых, 50% всех американцев и 75% глав семейств играют в компьютерные и видеоигры. В среднем дети в возрасте от 8 до 18 лет проводят около 50 минут в день за видеоиграми. Взрослый мужчина 7,6 часов в неделю играет в видеоигры, а взрослая женщина – 7,4 часов в неделю. Пожалуй, самым существенным недостатком в воспитании молодежи является то, что отдают молодых людей в науку 19-го века, вместо того чтобы позволить им играть в ученого 21-го века [51].

Игровое обучение - «Изюминка» - 2017. Самые интересные тренды обучения персонала в 2017 году связаны с развитием техники.

Ярким примером является начавшийся еще осенью 2016 рост интереса к тренингам по онлайн презентациям и продажам. Многие продавцы привыкли к личному контакту с клиентом и потому остаются беспомощными, когда дело касается онлайн коммуникации [30, с.7]. Тем не менее, в онлайн презентациях и продажах работают те же инструменты, что и в личных продажах.

Развитие этого вида тренингов напрямую связано с тем, что компании стали более бережно относиться к имеющимся ресурсам. Если у компании есть сайт, а у менеджера есть скайп – это уже половина победы, – таков основной лейтмотив тренингов по онлайн коммуникациям [30, с.9].

Не менее интересный тренд касается методологий обучения. Это геймификация, т.е. обучение персонала в игровой форме и привлечение игровых методик в повседневную работу сотрудников.

Пример. Министерство Обороны США активно использует элементы геймификации при обучении сотрудников в проектах, которые для проведения в реальности могут быть дороги, опасны или слишком масштабны. В частности, одна из игр Defense Acquisition University (DAU) обучает сотрудников DAU выявлению признаков мошенничества. Этот навык повышается при большом личном опыте, который, как оказалось, увеличивается даже тогда, когда практика виртуальная. Каждый игрок собирает информацию о расследуемом мошенничестве и затем проводит допрос подозреваемого. Он должен применить три теории о мошенничестве, и получит награду, если сделает это правильно. Такой тип игры называется «серьезная игра», поскольку идет развитие навыков сотрудников в определенной области. Использование виртуальных или реальных квестов – это простая, но эффективная альтернатива программ тимбилдинга. Примеров удачной имплементации элементов геймификации в современном бизнесе немало, и встречаются они уже в практике крупных компаний нашей страны [40].

Средний возраст персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» – достаточно молодой. Люди от 25 до 40 активно увлекаются современными электронными гаджетами, компьютерными играми. Для многих людей важен не результат, а интересный, соревновательный процесс. Логика игр подсознательно понятна каждому современному человеку. Осознавая же, что это лишь игра, люди не так боятся ошибиться, и поэтому процесс решения целиком реальных задач как части обучения проходит быстрее.

Взаимосвязь между использованием видеоигр и обучением изучается давно. В период между 2010 и 2014 годами американские ученые провели исследование в Университете восточного побережья, с целью установить разницу в академической успеваемости между студентами, использовавшими

и не использовавшими в обучении видеоигры. Согласно результатам исследования, группы, использовавшие видеоигры, имели заметно более высокие показатели, чем те, что видеоигр не использовали.

Применение специализированных игр для обучения новых сотрудников и повышения квалификации персонала имеет очевидные плюсы, такие как высокая усвояемость полученных знаний, увлекательный и развлекательный процесс обучения, применение теоретических знаний на практике. Благодаря игровой форме обучения человек учится думать и не бояться действовать. Но самое главное для компаний, внедряющих специальное программное обучение, затраты времени и финансовых ресурсов на обучение персонала сокращаются в разы.

### **3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

Затраты на обучение, которые в настоящее время достаточно значительны, должны быть оценены с точки зрения экономической эффективности данных вложений. И на основе этого должно приниматься обоснованное управленческое решение о дальнейшем использовании данных средств.

Можно сформулировать несколько принципов, в дальнейшем определяющих логику изложения предлагаемого подхода.

1. Экономическую эффективность необходимо оценивать всегда, так как по своей сути это инвестиции в развитие бизнеса (в данном случае в трудовой потенциал). Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Иными словами, в ряде случаев нельзя ждать эффекта здесь и прямо сейчас.

2. Оценка должна быть проведена до и после обучения. До обучения определяется: а стоит ли? После обучения получается результат: а надо ли было?

3. Вариантом остается действующая практика заключения договоров, обязывающих сотрудников после обучения отработать на предприятии определенное количество лет (часто 1-3-5 года). В противном случае вернуть затраченные на обучения средства пропорционально неотработанному по договору времени. Но это никак не мотивирует человека к использованию новых, приобретенных знаний и не определяет эффективность его работы.

Как следствие из выше сказанного, эффективность вложений в обучение персонала должно определяться повышением эффективности работы сотрудника в результате обучения.

Начать необходимо с четкого категорирования целей обучения. Сформируем план обучения на 2017г. (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – План обучения персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД» на 2017г.

Блок/метод обучения	Кто обучается	Дата проведения обучения
- управление	Руководство, Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности, Планово-экономическое управление (отдел/сектор), Юридическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	24.01.2017
- коммуникации	Руководство, Юридическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	22.02.2017
- продажи	Руководство, Планово-экономическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля	25.03.2017
- Self-building	Руководство, Юридическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	21.04.2017
- геймификация	Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации, Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации, Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор), Общий (организационный) отдел/сектор, Производственное управление (с учетом рабочих)	27.05.2017

Основная цель обучения персонала – повышение производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов.

Как оценить эффективность. В общем виде экономический эффект будет определяться как:

$$S = (\Delta P \times C) - Q, \quad (3.1)$$

где S – экономический эффект, руб.;

$\Delta P$  – прирост выработки продукции в единицу времени, м<sup>3</sup>;

C – цена единицы произведенной продукции, руб./ м<sup>3</sup>;

Q – затраты на обучение, руб.

Расчет затрат на обучение и экономической эффективности мероприятий проведен в таблице 3.2. С учетом численности персонала в 157 человек и нормы эффективного тренинга – 15 чел., необходимы примерно 10 тренингов для охвата всего персонала. Обучение будет происходить в собственном помещении предприятия.

Из расчетов видим, что в результате проведения мероприятий по обучению персонала, предприятие получит рост производительности труда на 5-6% и экономический эффект в виде валового дохода 4,27 и 5,12 млн. руб. Учитывая специфику деятельности компании, затраты на обучение бесследно «растворяются» в величине полученных (прогнозируемых) доходов.

Таблица 3.2 – Эффективность мероприятий по обучению персонала ЛАФТО томского филиала ОАО «РЖД», тыс. руб.

Виды затрат/Направление обучения	Управление	Коммуникации	Продажи	Self-building	Геймификация
1	2	3	4	5	6
Аренда зала	0	0	0	0	0
Найм тренеров	90	90	90	90	0
Покупка игры компании Green Game Studio	0	0	0	0	50
Электроэнергия	3	3	3	3	12

Канц. Товары	0,5	0,5	0,5	0,5	0
Заработная плата за время обучения	40	16,5	14,5	16,5	213
ИТОГО, тыс.руб.	133,5	110	108	110	275
Количество обучающихся	22	9	8	9	134
Затраты на 1 человека	6,07	12,2	13,5	12,2	2,05
Прогноз повышения произв.труда	5%				6%
Продажи (выручка), млн.руб.	85,4				
Прогноз продаж, денежный, млн.руб.	89,67				90,52
Экономический эффект, млн.руб.	4,27				5,12

Кроме того, оптимальным кажется использование геймификации с учетом, что эффект от ее проведения больше, а затрат меньше, чем у 4-х блоков тренингов.

## 4 Заключение

В работе показано, что персонал является одним из важнейших видов ресурсов каждой организации. Хорошо подготовленные работники способны значительно повысить уровень рентабельности организации, а в современных условиях ведения бизнеса выжить смогут только организации с высоким доходом. Поэтому каждый менеджер по управлению персоналом стремится к тому, чтобы в его команде работали только профессионалы.

Сегодня руководство прекрасно понимает, какую роль играет обучение сотрудников в развитии организации. Некомпетентность работников и их нежелание работать, в конечном счете, обязательно отразится на качестве коллективной работы над проектами и прибыли. Для того чтобы добиться от работников полной отдачи, необходимо хорошо их обучить. Развитие персонала, в том числе и за счет обучения, позволяет организации увеличить уровень доходности бизнеса за счет повышения эффективности коллективной работы, ценности специалистов, а также их профессионального уровня. В процессе обучения работники смогут развить навыки эффективной коммуникации, необходимые для установления хороших взаимоотношений с партнерами и клиентами.

Обучение необходимо даже в том случае, если менеджер вполне удовлетворен эффективностью и качеством коллективной работы в организации. Ведь для того чтобы добиться успеха, нужно постоянно идти вперед, искать новые возможности для развития организации и уметь быстро адаптироваться к изменению условий ведения бизнеса. Инвестиции в обучение персонала помогают менеджеру гибко реагировать на требования бизнеса и эффективно управлять организацией.

Однако для того чтобы обучение работников было действительно эффективным, они должны сами осознать, что это им необходимо. Сотрудники должны иметь мощные стимулы, чтобы учиться с полной отдачей. Поэтому менеджер по управлению персоналом должен помочь

работникам осознать важность обучения, объяснить, какую пользу оно им принесет. Опытные и инициативные сотрудники, которые занимаются построением карьеры, готовы к постоянной работе над собой, для того чтобы достичь более высоких результатов. А вот других работников необходимо стимулировать. Используя разнообразные методы мотивации персонала для поощрения инициативных работников, которые хотят получить новые знания, менеджер покажет им, что обучение не только полезно, но еще и выгодно.

ОАО «РЖД» предоставляет широкие возможности для раскрытия собственного потенциала и карьерного роста своих сотрудников. Его коллектив – это команда профессионалов, которая реализует стратегическую цель ОАО «РЖД» – становление как одного из лидеров среди глобальных мировых компаний.

Готовность и способность персонала плодотворно работать, развиваться, учиться новому – залог долгосрочного успеха ОАО «РЖД». Поэтому компания уделяет серьезное внимание повышению профессионального уровня коллектива. Кроме того, ОАО «РЖД» сотрудничает с ведущими российскими вузами для подготовки молодых специалистов.

Рекомендации по обучению персонала ведут к разнообразным способам передачи информации, но наиболее эффективным можно назвать игровую форму – геймификацию.

Применение специализированных игр для обучения новых сотрудников и повышения квалификации персонала имеет очевидные плюсы, такие как высокая усвояемость полученных знаний, увлекательный и развлекательный процесс обучения, применение теоретических знаний на практике. Благодаря игровой форме обучения человек учится думать и не бояться действовать. Но самое главное для компаний, внедряющих специальное программное обучение, затраты времени и финансовых ресурсов на обучение персонала сокращаются в разы.

В результате проведения мероприятий по развитию персонала посредством обучения, предприятие получит рост производительности труда.

## Список использованных источников

1. Александров Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Г.А. Александров. – М.: Бек, 2010. – 347 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
3. Барыш О. Две самых главных проблемы в обучении персонала / О. Барыш [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / под ред. Л.Е. Басовского. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 216 с.
5. Бороздина Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина – М.: ИНФА-М, 2014. – 224 с.
6. Буланже М. Развитие персонала на предприятии / М. Буланже // Служба кадров. – 2000. – № 10. – С. 23–28.
7. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал / Е. Варламова // Кадровое дело. – 2009. – № 2. – С. 41–47.
8. Вацлавик П. Психология межличностных коммуникаций / П. Вацлавик. – СПб.: Нева, 2010. – 348 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. В.Р. Веснина. – М.: ГНОМ-пресс, 2010. – 440 с.
10. Ветлужских Е. Обучаем – оцениваем. Модели критериальной оценки результатов обучения / Е. Ветлужских // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 10–18.
11. Волков О. И. Экономика предприятия. Курс лекций / О. И. Волков, В. К. Скляренко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 280с.
12. Вирковская А.В. Система обучения как конкурентное преимущество компании / А.В. Вирковская // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 10.
13. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова. – М.:

ЭКМОС, 2010. – 354 с.

14. Думченко О.Е. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала / О. Е. Думченко, В.В. Козлов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finexpert-training.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

15. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2009. – 103 с.

16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. Н.И. Кабушкина. – 4-е изд. – М.: Новое издание, 2009. – 336 с.

17. Кайнова С.В. Модульная система обучения / С.В. Кайнова // Человек и труд. – 2005. – № 2.

18. Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / Г. Кельперис // Управление персоналом. – 2007. – № 7.

19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.

20. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2014. – 640 с.

21. Корпоративный центр развития профессионального обучения персонала ОАО «РЖД» (ЦКЦР) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE\\_ID=5185&layer\\_id=5554&refererLayerId=5553&id=1196](http://rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5554&refererLayerId=5553&id=1196)

22. Костицын Н.А. Система факторов эффективности профессионального, организационного и корпоративного обучения / Н.А. Костицын // Управление развитием персонала. – 2005. – № 4. – С. 2–15.

23. Лаврина Т.В. Системный подход в обучении / Т.В. Лаврина, А.А. Тютин, Н.В. Богомолова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 4. – С. 74–80.

24. Лысенко Ю.Ю. Чему учить? Выявление потребности в обучении / Ю.Ю. Лысенко // Отдел кадров. – 2008. – № 3.

25. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – М., 2004. – 216 с.
26. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2002. – 264 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2009 г. – 295 с.
28. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., Интел-Синтез, 2000. – 264 с.
29. Наумов К.В. Методология разработки программы обучения и развития персонала / К.В. Наумов // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
30. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала. – 2006. – № 1. – С. 2–10.
31. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия / П.В. Ореховский // Общество и экономика. – 2011. – № 9. – С. 29–34.
32. Оценка эффективности обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com>, свободный. – Загл. с экрана.
33. Погодина Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий / Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 7. – С. 50–58.
34. Погодина Г.В. К благонадежности через обучение / Г.В. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 10. – С. 84–90.
35. Полднев К. Формирование и развитие карьеры / К. Полднев // Служба кадров. – 2006. – № 4. – С. 52.
36. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / под ред. А.К. Семенова. – М.: Дашков и К, 2010. – 300 с.
37. Синенко Д.Л. Экономика предприятий / Д.Л. Синенко. – М.: Знание, 2011. – 451 с.

38. Сафонова М.Ю. Оценка эффективности внутрифирменного обучения: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003.
39. Смагина М.В. Методы активного социально-психологического обучения / М.В. Смагина. – Ставрополь: СГПИ, 2008. – 92 с.
40. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным / Н.И. Терещук // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 4. – С. 62–72.
41. Теория и практика геймификации [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://gamificationofwork.com> (дата обращения: 03.04. 2016)
42. Третьякова Н.Г. Внутрифирменное обучение персонала / Н.Г. Третьякова // Человеческие ресурсы. – 2003. – № 1. – С. 14.
43. Уварова Г.С. Оценка эффективности инвестиций в обучение персонала / Г.С. Уварова // Ваш партнер-консультант. – 2012. – № 9. – С. 16.
44. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, Е.А. Аксенова и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 554 с.
45. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / С.Н. Чудновская. – Москва: Эксмо, 2014. – 397 с.
46. Филянин В. Оценка эффективности обучения / В. Филянин // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 11. – С. 28–34.
47. Цуканова Е.В. Психологические трудности межличностного общения / Е.В. Цуканова. – Киев, 2014. – 154 с.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 368 с.
49. Шипилова О.А. На пути к совершенству: планирование обучения / О.А. Шипилова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 11.
50. Яковлев А.А. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / А.А. Яковлев. – М.: Веста-М, 2015. – 452 с.

51. [Smart education](http://www.smart-edu.com/). Новые стратегии корпоративного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.smart-edu.com/>