

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала (на примере компании ОАО «Кузбасс – пригород» г. Кемерово)

УДК 005.963

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Радостева Наталья Ивановна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	Д. ф. н., профессор		

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 по направлению 38.03.03 – «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, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
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, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
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	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

	планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	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)
Р 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)
Р 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 38.03.03 «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 – 11И13	Радостева Наталья Ивановна

Тема работы:

**Организация системы обучения, подготовки и повышение квалификации персонала
(на примере компании ОАО «Кузбасс – пригород» г.Кемерово)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

27.04.2016г. № 3224/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

21.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Объект исследования компания

ОАО «Кузбасс – пригород»

Объект исследования – ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области.

Предмет исследования – анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала и выработка рекомендаций по ее совершенствованию (на примере структурного подразделения ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области).

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов 1. (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; 2. постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; 3. содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; 4. обсуждение результатов выполненной работы; 5. наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; 6. заключение по работе).	Цель ВКР – анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала и разработка системы рекомендаций по ее совершенствованию (на примере ОАО «Кузбасс – пригород» ст. Кемерово Кемеровской области). Задачи: 1. Охарактеризовать теоретические и методологические аспекты организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала; 2. Оценить содержание понятий «обучение», «подготовка» и «повышение квалификации» персонала; 3. Провести анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на базе ОАО «Кузбасс – пригород» ст. Кемерово Кемеровской области; 4. На основе выявленных проблем разработать рекомендации по организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации в исследуемой организации и экономически обосновать эти рекомендации.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты обучения, подготовки и повышения квалификации персонала	
2. Анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ОАО «Кузбасс – пригород» г. Кемерово	
3. Оптимизация системы обучения персонала	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	Д. ф. н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И13	Радостева Наталья Ивановна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

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:		06.06.2016г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	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
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	Д. ф. н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 107 страниц, 19 рисунков, 21 таблицу, 51 использованный источник, 4 приложения.

Ключевые слова: персонал, квалификация, обучение, переподготовка, компетенция персонала, активные формы обучения, метод с отрывом от производства, метод без отрыва от производства.

Объектом исследования является ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Тайга Кемеровской области.

Цель работы – анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала и разработка системы рекомендаций по ее совершенствованию (на примере ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Тайга Кемеровской области).

В процессе исследования проводилась работа по оценке и анализу квалификационного уровня персонала, выявлялись наиболее эффективные пути повышения квалификации, обучения и подготовки персонала.

В результате исследования были разработаны мероприятия по оптимизации существующей системы обучения персонала в исследуемой организации.

Степень внедрения: рекомендуемые мероприятия частично внедрены в практику работы ОАО «Кузбасс – пригород».

Область применения: система кадрового менеджмента.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в нахождении наиболее оптимальных путей, позволяющих повысить профессионально – квалификационный уровень персонала.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Обучение: систематический процесс, который позволяет человеку овладевать знаниями, умениями и навыками, что формирует профессиональные компетенции у работников.

Подготовка персонала: процесс обучения, который предполагает выпуск высококвалифицированных специалистов для различных сфер деятельности организации и ориентирован на овладение системой специальных ЗУН.

Повышение квалификации: обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных умений и навыков работников, на повышение мастерства по имеющимся профессиям.

Переподготовка и обучение смежным профессиям: обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения родственной профессии с начальным, либо более высоким уровнем квалификации Система знаний, умений и навыков: предмет обучения.

Производственное обучение: обучение, которое проводится в структурных подразделениях на рабочих местах.

Активное обучение: форма обучения, предполагающее вовлечение в процесс обучения обучаемого и наставника и полное взаимодействие между ними.

Дистанционное обучение: обучение, осуществляемое посредством информационных технологий через коммуникационные каналы (Интернет).

Компетенция: способность работника к выполнению профессиональных действий.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ОАО – Открытое акционерное общество.

РЖД – Российские железные дороги.

ЗУН – знания, умения, навыки.

ФЗ – Федеральный закон.

ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

АУП – административно – управленческий персонал.

ОТ и БЖ – охрана труда и безопасность жизнедеятельности.

ИТ – информационные технологии.

ПТО – производственно – техническое обучение.

ФЗП – Фонд заработной платы.

ФОТ – Фонд оплаты труда.

КСО – корпоративная социальная ответственность.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	12
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ, ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	15
1.1 Роль обучения персонала, его сущность и виды.....	15
1.2 Методы обучения персонала и оценка эффективности обучения.....	19
1.3 Особенности обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ОАО «РЖД».....	26
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ, ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «КУЗБАСС – ПРИГОРОД» г.КЕМЕРОВО.....	39
2.1 Общая характеристика организации.....	39
2.2 Анализ состава и структуры персонала.....	45
2.3 Анализ движения персонала.....	54
2.4 Анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.....	57
3. ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	72
3.1 Общая характеристика проблем.....	72
3.2 Получение высшего профильного образования работниками со стажем работы свыше 5 лет.....	75
3.3 Прием на учебную, производственную, преддипломную практику студентов очного отделения.....	79
3.4 Организация курсовой подготовки и повышения квалификации без отрыва от производства.....	82
3.5 Дистанционное обучение.....	86
3.6 Эффективность реализации предлагаемых мероприятий.....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	97
Приложение А Методическая инструкция по обучению персонала.....	101
Приложение Б График проведения аттестации.....	104

Приложение В Вопросы для аттестации.....	105
Приложение Г Отчет о проверке на плагиат.....	107

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рынок требует, чтобы хозяйствующий субъект работал эффективно, своевременно и качественно удовлетворял запросы потребителей рынка. Это возможно в тех случаях, когда основной ресурс любой организации – персонал – обладает достаточно высоким уровнем квалификации, компетентен в решаемых задачах и способен обеспечить реализацию стратегии организации.

В настоящее время кадры высокой квалификации представляют собой важное конкурентное преимущество организации, используемое организациями длительное время и неподверженное копированию со стороны других организаций. Любая организация может повысить эффективность своей деятельности, если ее работники принимают миссию, цели и стратегию организации. Такое разделение миссии, цели и стратегии управления персоналом позволяет повысить причастность персонала к решению задач, увеличивает уровень мотивации. Обучение позволяет раскрыть возможности работников в сфере профессиональной деятельности максимально полно. Приоритетными направлениями в кадровой политике организаций стали обучение и развитие персонала, отвечающие потребностям организации в квалификации своих работников.

Обучение должно подготовить работников к правильному решению широкого круга задач, что обеспечивает высокий уровень эффективности; выработать профессиональные навыки; сформировать систему установок, которые способны поддерживать рыночную стратегию организации.

Повышение роли обучения определено следующими факторами.

Обучение служит важным средством для достижения стратегических целей. Эффективная работа любой организации невозможна, если не будет повышена эффективность работы на любых уровнях. Основные препятствия в этом процессе – низкий уровень профессиональной подготовки, устаревшие подходы к работе.

Обучение рассматривается как важное средство повышения ценности человеческого ресурса. Руководству организации приходится сталкиваться с тем, что отсутствие инвестиций в развитие работников приводит к снижению отдачи от человеческих ресурсов. Изменения рыночной ситуации требуют обеспечения высокого уровня конкурентоспособности. Работники, прошедшие процесс обучения, способны решать более сложные производственные задачи, обладают более высоким уровнем приверженности организации.

Отсутствие обучения персонала иногда делает невозможным проведение организационных изменений. Время плановой экономики сформировало ситуацию, в которой руководители, специалисты и рядовые работники в возрасте 40 – 60 лет требуют обучения основам рыночной экономики. Качество работы определяет судьбу и отдельных организаций, и целых городов в случаях, когда предприятие является градообразующим.

Теоретическую базу исследования составили положения и принципы теории управления, фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, управления персоналом, социологии и психологии, таких как М.Армстронг, С.А.Баркова, В.Р.Веснина, В.Н.Галимулина, В.И.Герчикова, Дж.М.Иванцевич, А.М.Лобановой, Н.Ф.Путкарева, В.Стрыгина, А.И.Турчинова и др.

Цель ВКР – анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала и разработка системы рекомендаций по ее совершенствованию (на примере ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области).

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. охарактеризовать теоретические и методологические аспекты организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала;
2. оценить содержание понятий «обучение», «подготовка» и «повышение квалификации» персонала;

3. провести анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на базе ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области;

4. на основе выявленных проблем разработать рекомендации по организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации в исследуемой организации и экономически обосновать эти рекомендации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области.

Предмет исследования – анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала и выработка рекомендаций по ее совершенствованию (на примере структурного подразделения ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области).

Для проведения исследования были использованы методы анализа документов, экономико – статистические методы анализа, метод анкетирования.

Работа состоит из введения, трех глав, тринадцати параграфов, заключения, двух приложений.

В первой главе раскрыты теоретические аспекты организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.

Во второй главе представлен анализ кадровой составляющей и существующей системы организации обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области.

В третьей главе представлена система мероприятий по совершенствованию процесса организации обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Кемерово Кемеровской области.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ, ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Роль обучения персонала, его сущность и виды

Обучение – это процесс, который характерен для человека и сопровождает его всю жизнь. Главная цель обучения – получить образование, которое будет соответствовать требованиям со стороны работодателей, в частности, требованиям производственной деятельности, научно – техническому прогрессу, культурному уровню, отношениями внутри самого общества. Система образования выделяет общее и профессиональное образование. Первое человек получает в рамках средних общеобразовательных учреждений, поэтому в ВКР данный вид образования не будет рассматриваться. Профессиональное образование человек получает в образовательных учреждениях, которые действуют в рамках систем высшего или среднего образования, а также специализированных образовательных учреждениях. Прохождение по ступеням образования обеспечивает переход на более высокий образовательный уровень, что позволяет человеку использовать информацию, определяемую ступенями профессионального образования.

Система осуществления профессиональной подготовки с выделением ступеней образования приведена на рисунке 1.1.

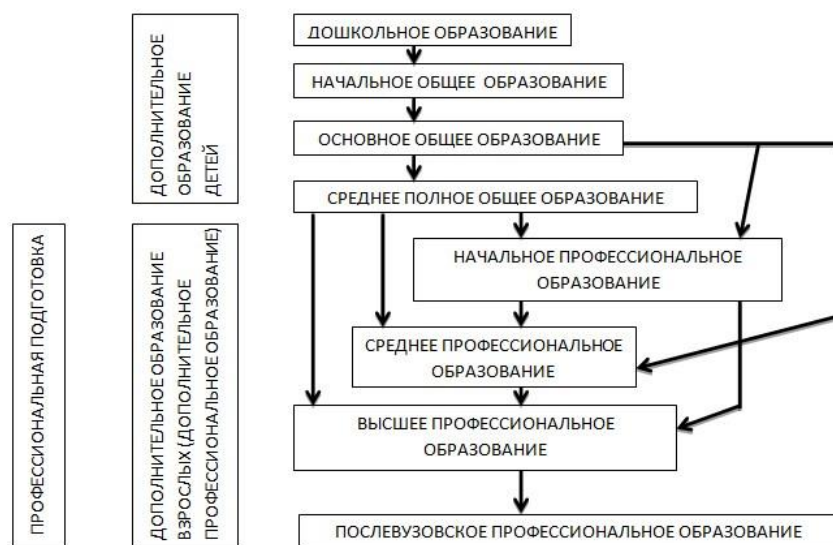


Рис. 1.1 – система профессиональное образование

Главное в образовании – обеспечение непрерывности, так как именно такой аспект образования позволяет формировать качественную личность, способную реализоваться в современных условиях, в которых образование – это базовая необходимость для людей разных возрастных групп, что способствуют становлению человека как профессионала. Непрерывное образование – это обширная система, включающая повышение квалификации, подготовку и переподготовку, которые учитывают изменяющиеся условия и стимулируют процесс самообразования.

На рисунке 1.2 показана модель непрерывного обучения, которую можно рассматривать как закрытый цикл, начинающийся с момента начала осуществления трудовой деятельности и продолжающийся до момента увольнения. Такая же модель применима и в ситуации, которая характеризует процесс обучения человека в течение всей жизни.

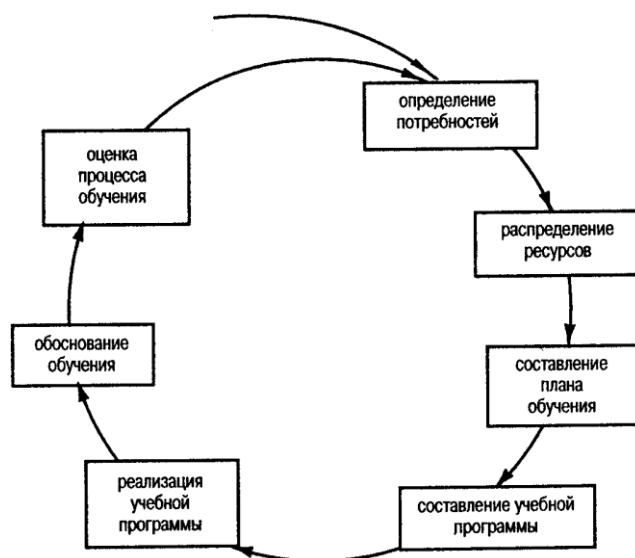


Рис.1.2 – система непрерывного обучения

Непрерывное образование имеет очень большое значение для становления современного высокопрофессионального общества, что определяется следующими факторами:

- широкое использование современных технологий, учитывающих достижения НТП;

- конкуренция между работниками и организациями, выигрыш в которой обеспечивается именно квалификацией базового производственного ресурса, т.е. человека;
- широкое использование средств информатизации;
- повышение эффективности использования давно работающих людей, знающих особенности организации и производственного процесса, чем прием новых людей.

Таким образом, система непрерывного образования может рассматриваться как система обучения персонала, которое включает подготовку, повышение квалификации, переподготовку и прочие процедуры. То есть обучение – это массовая система, включающая в себя указанные направления деятельности.

Обучение – систематический процесс, который позволяет человеку овладевать знаниями, умениями и навыками, что, как следствие, формирует профессиональные компетенции у работников. Обеспечивается формирование компетенций, во – первых, желанием, стремлением и возможностями самих обучающихся, во – вторых, подготовкой преподавателей и специалистов, способных обеспечить передачу знаний, в – третьих, качественной организацией системы обучения.

Функциями обучения персонала являются:

- стремление к максимально эффективному использованию трудового потенциала работника;
- мотивация работника, выражаемая в стремлении к обучению с целью получения определенной отдачи, материальной или нематериальной.

Целью обучения с позиции работодателя является:

- организация управления;
- умение находить пути решения проблемы;
- гибкое формирование трудовых ресурсов;
- внедрение инновационных методов управления персоналом.

Цели обучения с позиции работника является:

- изменение (повышение) уровня квалификации;
- приобретение ЗУН, позволяющих выходить за пределы профессиональной деятельности;
- приобретение ЗУН, которые позволяют быть компетентными в разных сферах деятельности в рамках организации.

Таким образом, и работник, и работодатель получают эффект от организации обучения, что представлено на рисунке 1.3.



Рис.1.3 – потребности обучения и развития работников

Можно выделить следующие категории обучения, имеющие принципиальные отличия:

- подготовка;
- Переподготовка;
- повышение квалификации персонала.

Подготовка персонала – это процесс обучения, который предполагает выпуск высококвалифицированных специалистов для различных сфер деятельности организации, ориентированы на овладение системой специальных ЗУН.

Повышение квалификации персонала – это процесс обучения, который не ориентирован на овладение новыми ЗУН, а предполагает совершенствование существующих, что определяет повышение требований.

Переподготовка персонала – освоение новых ЗУН, что является следствием требований при выполнении работ по новой профессии, изменению

требований к содержанию и результатам труда в определенной профессиональной области.

Система знаний, умений и навыков (ЗУН) – это предмет обучения, которые могут быть определены следующим образом:

- Знания – теоретическая, методическая и практическая информация, которая необходима работнику для осуществления трудовых обязанностей на определенном рабочем месте;
- Умения – сформированный комплекс способностей, который позволяет выполнять обязанности, закрепленные за работником;
- Навыки – выраженная степень умения, позволяющая применить полученные в процессе обучения знания в практической деятельности.

1.2 Методы обучения персонала и оценка эффективности обучения

Выбор методов обучения определяется формой прохождения обучения, которых можно выделить две:

- на рабочем месте;
- с отрывом от производства.

Обучение на рабочем месте не предполагает отрывать от работы, процесс обучения организован в рабочей обстановке. Работник использует рабочие инструменты и документы, которые использует постоянно в рабочем процессе, они являются для него привычными и стандартными. В этой категории обучения предусмотрены различные методы обучения, обладающими уникальными особенностями, характеристика которых приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Методы обучения персонала на рабочем месте

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Приобретение опыта	Обучение производится на рабочих местах в рамках учебного заведения, основа –

		использование индивидуального плана для каждого слушателя
2	Инструктаж	Суть – предоставление работникам информации по вопросам, связанных с обеспечением безопасности, введением в специальность, вопросам, касающимся организационных и производственных моментов
3	Ротация	Изменение должности или рабочего места, позволяющее получать знания, связанным с выполнением трудовых обязанностей по разным рабочим местам, также наработка необходимого практического опыта
4	Стажировка	Обучение, связанное с решением новых задач с условием принятия на себя доли ответственности
5	Наставничество	Обеспечение непрерывной связи между работником новым и работником – наставником, что позволяет выполнять корректировку, контролировать степень исполнения работы работников, давать советы и рекомендации
6	Работа в проектных группах	Ориентировано на сотрудничество в пределах групп, которые создаются для решения крупных задач; позволяет перенимать опыт и овладевать новыми технологиями и методами решения трудовых задач

Некоторые формы могут быть использованы только на рабочем месте, причем характерной особенностью обучения на рабочем месте является максимальное получение практических навыков, но низкая эффективность теоретической подготовки.

Второй тип обучения с отрывом от работы предполагает, что процесс обучения производится вне рабочего места: в центрах обучения, учебных центрах, в образовательных учреждениях. Основное преимущество этих методов – высокая эффективность передачи между обучаемым и педагогом

теоретических знаний и умений. В таблице 1.2 представлены методы, относимые к данной группе.

Таблица 1.2 – Методы обучения персонала вне рабочего места

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Лекции	Пассивная форма передачи знаний
2	Программированное обучение	Более активная форма организации лекционных занятий
3	Семинары	Активный метод, направленный на развитие мышления, а также выработку характерных для ситуаций способов поведения
4	Обучение руководителей	Моделирование, позволяющее рассматривать специфику управленческих проблем
5	Деловые игры	Выработка стратегии и тактики поведения в различных ситуациях
6	Тренинг	Ежедневное обучение, которое позволяет осуществлять тренировку по вопросам профессиональной деятельности
7	Самообучение	Самостоятельное освоение комплекса новых знаний

Развитие ЗУН – это формирование компетенции, то есть уровня подготовки для выполнения трудовой деятельности. Компетенция по мере накопления практического опыта трансформируется в компетентность – то есть способность работника выполнять определенную работу. Эти процессы зависят от выбранной формы обучения, что представлено на рисунке 1.4.



Рис.1.4 – варианты формирования компетенций в процесс обучения и оценка их эффективности

Инструменты развития компетенций различны, как видно по рисунку 1.4, они также дают различный уровень эффективности, что представлено на следующих рисунках. Прослушивание лекций и изучение теоретического материала дает около 5% эффективности при формировании компетенций. Такой метод преимущественно реализуется в очных формах обучения. Самоподготовка дает 10% эффективности, так как предполагается преимущественно не пассивное обучение, а элементарно – активное, при котором человек должен найти материал, оценить и сопоставить его с практической деятельностью для того, чтобы обрабатывать его в дальнейшем.

Такие формы обучения могут быть соединены через:

- Применение современных дистанционных форм обучения, что не предполагает отрыва от рабочего места, преимущество – обеспечение доступа к теоретической подготовке в любой необходимый и удобный момент;
- Активное очно – дистанционное обучение, характерное в период после очного обучения, что позволяет обращаться к пройденным материалам,

изучать их в расширенном виде, общаться с педагогами по всем возникающим вопросам.

Более высокий процент эффективности – 30% – дает демонстрация действий на оборудовании в условиях, которые максимально приближены к рабочей обстановке. Такая демонстрация используется через макеты рабочих мест, в рамках производств, использовании тренажеров, реализации систем наставничества.

50% эффективности позволяет обеспечить участие в рабочих группах при проведении дискуссий и обсуждении примеров. Задействованные в таком процессе опытные специалисты и практики, которые объединяют знания и опыт, позволяет активизировать процесс познания, подкрепляемое обучением. Широко обеспечивается: доступ к просмотру материалов, к участию в обсуждении; работа и сопровождение тьюторов, лучших специалистов, которые наиболее компетентны в решаемых вопросах. Необходимо отметить, что такая форма наиболее подходит для специалистов, для рабочих она будет эффективна тогда, когда выдвигаются предложения о повышении эффективности работы оборудования и производственных моментах, которые характерны для практической деятельности.

75% эффективности дает выполнение практических заданий на рабочих местах под руководством специалистов с выводом итоговой оценки или аттестации. Такие формы реализуются в двух компонентах: наставничество (постоянное присутствие прикрепленного грамотного сотрудником, который оказывает помощь, дает консультации, помогает советами и практикой, рекомендует и направляет), а также в системе очного обучения через выполнение практических работ с последующей аттестацией по практической части.

Максимальная эффективность у следующих форм обучения.

90% – применение новых ЗУН в процессе работы. В этом варианте работник обеспечивает внедрение полученных ЗУН на практике с учетом использования системы оценки, позволяющей оценить степень применения

новых навыков на рабочем месте. В этой системе важна консультационная поддержка, которая обеспечивает решение вопросов, которые могут возникать в ходе применения ЗУН после обучения. Реализация консультационной поддержки ярко выражено в системе дистанционного обучения, так как позволяет выполнять отсылку к интерактивному обсуждению вопросов, участия в форумах. Важно также обеспечить учебную поддержку работников, которые только прошли процесс обучения. Для этого широко используются комплексные электронные пособия, которые содержат необходимый максимальный объем информации по вопросам применения ЗУН, сопровождаются наглядными примерами, к которым можно обратиться в любой момент при возникновении затруднений и найти ответ на возникающие вопросы.

95% дает обучение, когда работник выполняет роль наставника и учителя. Это позволяет ему не только реализовать собственные знания в виде передачи другому человеку, но и учитывает психологическую компоненту обеспечения такого процесса. Человек, который выполняет роль наставника, должен быть компетентным – именно это и позволяет ему выполнять установленную роль, а это предполагает активное самообразование, стремление к тому, чтобы быть лучшим, давать максимально эффективные результаты деятельности.

Повышение образовательного уровня отражено прежде всего на сохранении рабочего места, перспективе карьерного роста, увеличении рынка труда, уровне доходов (что очень немаловажно), на возможностях самореализации, к которой стремится любой человек. Обучение эффективно тогда, когда расходы, связанные с организацией и обеспечением процесса обучения, ниже затрат, которые необходимы для увеличения производительности, которая обеспечивается через найм новой рабочей силы. В то же время необходимо учитывать определенную специфику, которая характерна для вычисления затрат при разных условиях, например:

- расходы на обучение, при котором работник обучается с отрывом от производства, более просты в оценке;
- выгоды обучения более определены для физического труда, связанного с выпуском продукции, чем для интеллектуального труда;
- достаточно тяжело оценить затраты, связанные с нестандартными формами обучения: самообучением, дискуссионных группах, наставничестве и пр.;
- польза от обучения должна соответствовать степени эффективности работы, которая являлась предпосылкой обучения, или превышать ее.

Таким образом, можно выделить конкретную модель, реализуемую в рамках кадровой политики, которая представлена на рисунке 1.5.

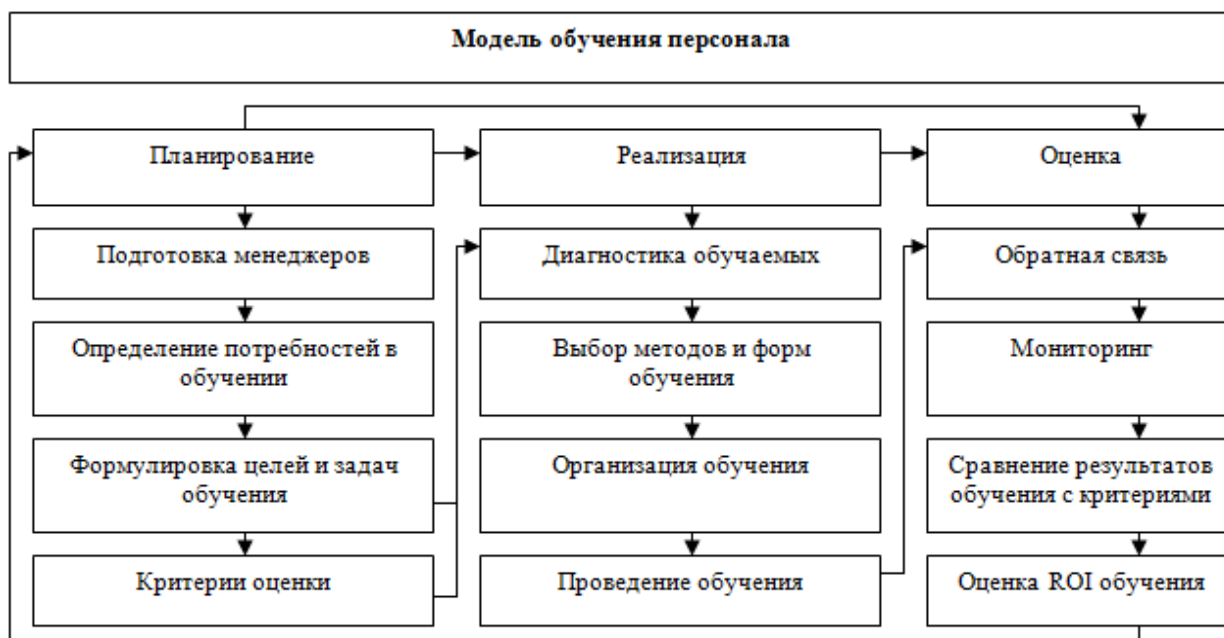


Рис.1.5 – этапы модели обучения

Модель отражает последовательность этапов, среди которых можно однозначно выделить планирование, реализацию и оценку.

На этапе планирования определяется, кто является ответственным за реализацию процесса обучения; определяются реальные потребности в обучении, формулируются цели и задачи, устанавливаются критерии оценки [19, с.201].

На этапе реализации ведется непосредственная работа с работниками, которые направляются на обучение. Для этого провести диагностику для выявления возможностей к обучению и потребностей в обучении; существующий уровень ЗУН, что предопределяет выбор форм и методов обучения. На этом же этапе решаются организационные моменты, которые связаны с процессом обучения. Однако, решение перечисленных вопросов занимает около 5 – 10% общего времени, выделяемого на данный этап. Оставшаяся часть времени отводится на проведение непосредственного обучения.

Последний этап ориентирован на обеспечение обратной связи, которая позволяет выявить позиции обучаемого и педагога, каждый из которых дает оценку обучения с позиции самого процесса. Обратная связь позволяет провести мониторинг, что необходимо для определения степени соответствия полученных результатов установленным критериям обучения, что позволяет оценивать качественную и количественную эффективность.

1.3 Особенности обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ОАО «РЖД»

Система обучения для работников ОАО «РЖД» – это достаточно сложная система, включающая множество учреждений, которые осуществляют подготовку специалистов в области путей сообщения и железнодорожного транспорта.

Данная система включает в себя: технические школы, техникумы, колледжи, ВУЗы, систему образовательных учреждений, обеспечивающий послевузовское профессиональное образование, Корпоративный университет (КУ) ОАО «РЖД».

Корпоративный Университет был создан на базе распоряжения 605 – р: «О создании автономной некоммерческой организации Корпоративный университет» ОАО «РЖД» от 26 марта 2010г. Его целями является:

- Обеспечение системного и планомерного развития руководителей, которые входят в целевые категории КУ ОАО «РЖД»;
- Формирование у целевых категорий единых подходов к управлению;
- Формирование эффективных управленческих команд, которые работают в главных направлениях деятельности ОАО «РЖД»;
- Формирование у целевых категорий определенного стиля управления, который основан преимущественно на лидерских качествах, а не на использовании административно – командных методов.

Рисунок 1.6 отражает место Корпоративного университета в рамках системы общекорпоративного обучения.



Рисунок 1.6 – место Корпоративного университета в общей системе подготовки

КУ занимается вопросами образования руководящего состава ОАО «РЖД». Обучение для целевых категорий среднего звена производится на базе средних профессиональных образовательных учреждений железнодорожного транспорта, ВУЗов, системы учреждений послевузовского образования. Обучение рабочих производится в системе технических школ и училищ.

Внутрифирменное обучение в ОАО «РЖД» регулирует распоряжение ОАО «РЖД» от 31.12.2009 № 2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение

квалификации»». Данный стандарт дает определения понятиям, используемых в рамках ВКР.

Повышение квалификации – обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных умений и навыков работников, на повышение мастерства по имеющимся профессиям (определение дано в соответствии с подобным определением, приведенным в положении от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»).

Подготовка – профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии (определение дано в соответствии с подобным определением, приведенным в положении от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»).

Переподготовка и обучение смежным профессиям – это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения родственной профессии с начальным, либо более высоким уровнем квалификации (соответствует определению из положения от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»).

Производственное обучение – это обучение, которое проводится в структурных подразделениях на рабочих местах (соответствует определению из положения от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»).

Теоретическое и производственное обучение – обучение, которое проводится в пределах рабочего времени, установленного трудовым законодательством для рабочих соответствующих профессий и производств (в соответствии с положением от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»).

Система обучения основана на применении индивидуального плана – документа, отражающего мероприятия развития компетенций сотрудника с местом и сроками проведения мероприятий. Индивидуальный план направлен на непрерывное развитие по компетенциям. Процесс обучения и повышения

квалификации ориентирован на целенаправленное увеличение для персонала уровня владения компетенциями, которые позволяют эффективно исполнять работу. Элементы системы обучения и их взаимосвязь с элементами общих процессов управления персоналом представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 –обучение персонала и взаимосвязь обучения с процессами управления

К основным элементам обучения персонала в ОАО «РЖД» относятся:

- Подготовка;
- Переподготовка и обучение вторым профессиям;
- Повышение квалификации.

В процессе обучения наибольший упор делается на планомерное развитие необходимых компетенций, которые необходим сотруднику:

- для обеспечения эффективности на рабочем месте;
- для выполнения работ, которые связаны с развитием ОАО «РЖД», внедрением инновационных технологий,
- для реализации новых реализуемых проектов в местах работы сотрудников;
- для выполнения плановых задач при ротации кадров.

Схема реализации процесса обучения сотрудников ОАО «РЖД» приведена на рисунке 1.8.

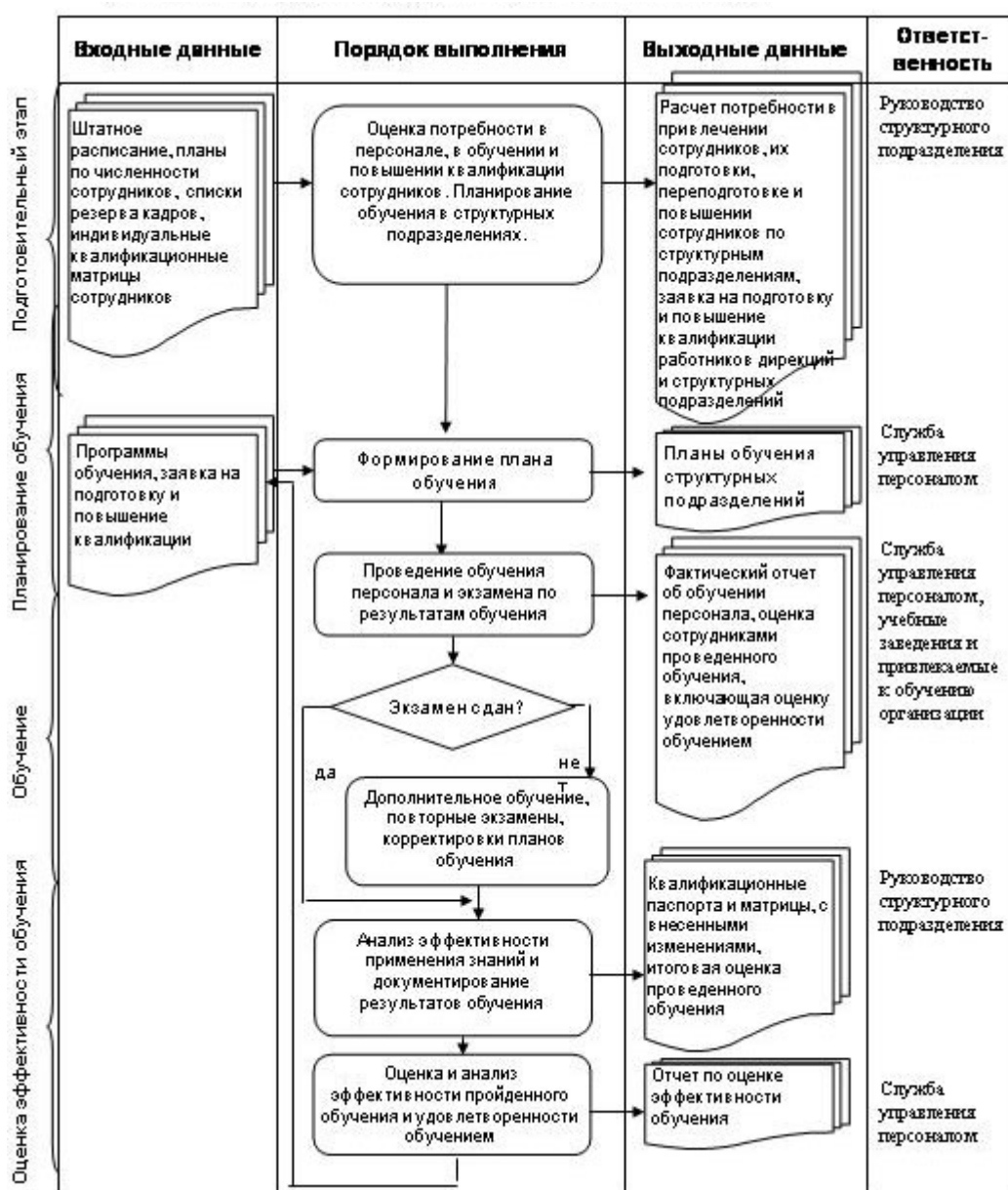


Рисунок 1.8 – система обучения работников в ОАО «РЖД»

Порядок реализации процесса обучения и повышения квалификации сотрудников включает:

- оценку потребности в персонале (проводится 1 раз в год, на основе анализа штатного расписания, планов по численности сотрудников), обучении и повышении квалификации сотрудников (оценка проводится 1 раз в год для

каждого сотрудника, на основе индивидуальных квалификационных матриц и списков резерва кадров);

- формирование плана обучения (проводится на основе выявленной оценки потребности в обучении сотрудников и программ обучения);

- проведение обучения персонала (проводиться в соответствии с планом обучения структурного подразделения) и проверки знаний по результатам обучения (проводиться непосредственно после проведенного обучения);

- анализ эффективности применения знаний (проводиться в структурном подразделении на основе анализа улучшений в деятельности или степени овладения новыми навыками в течение определенного для данной обучающей программы срока) и документирование результатов обучения (проводится на основе результатов экзаменов и анализа эффективности применения знаний непосредственно после проведения анализа);

- оценка и анализ эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением (проводится 1 раз в год на основе отчета об обучении персонала, оценки сотрудниками проведенного обучения и анализа эффективности применения приобретенных знаний).

Требования к обучению описывают следующие нормативные документы ОАО «РЖД»:

- требования к подготовке персонала ОАО «РЖД» рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»;

- требования к переподготовке и обучению вторым профессиям персонала ОАО «РЖД» рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»;

- требования к повышению квалификации персонала ОАО «РЖД» рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»»;

- требования к обучению и повышению квалификации специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО «РЖД»;

- рекомендуемые дополнительные требования к процессу «Обучения и повышения квалификации» по конкретным компетенциям.

Требования к подготовке персонала по рабочим специальностям отражены в положении от 11.01.2006 года № ВМ – 137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»». Требования к подготовке специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО «РЖД».

Требования к переподготовке и обучению вторым профессиям персонала ОАО «РЖД» рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ – 137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»».

Требования к переподготовке и повышению квалификации специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО «РЖД».

Требования к повышению квалификации, определяемые нормативными документами, следующие:

а) требования по периодичности проведения повышения квалификации (существующие):

- не реже одного раза в 5 лет;
- один раз в 3 года для рабочих, специалистов и руководителей, связанных с безопасностью движения поездов.

б) требования по продолжительности обучения (существующие):

- не менее 72 часов.

в) прочие требования:

- прочие требования к повышению квалификации персонала ОАО «РЖД» рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N

ВМ – 137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»» (существующие).

- прочие требования к повышению квалификации специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО «РЖД» (существующие).

Компетенции в зависимости от требований, предъявляемых к периодичности их развития, делятся на:

- Компетенции, требующие обучения при несоответствии их требуемому уровню, развивают при идентификации такого несоответствия и принятия решения об устранении подобного несоответствия путем обучения и развития соответствующей компетенции;

- Компетенции, требующие постоянного поддержания и совершенствования, развивают в зависимости от требований, предъявляемых к периодичности обновления знаний по ним и их совершенствования.

К компетенциям, требующим постоянного поддержания, обновления знаний по ним, совершенствования, развития, относятся:

- компетенции, связанные с безопасностью движения поездов (требуется ежегодное обучение);

- компетенции, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью (требуется ежегодное обучение);

- другие специфические компетенции, разделенные на группы с различными требованиями, определяемые как требующие постоянного поддержания, соответствующими Департаментами для работающих в их вертикали сотрудников (требования определяют Департаменты совместно с Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД»).

При управлении развитием компетенций рекомендуется использовать несколько моделей компетенций. Для различных должностей и групп должностей рекомендуется использовать различные модели описания, оценки и развития компетенций:

– для специалистов и руководителей рекомендуется использовать модель компетенций "5К + L" (описание приведено в приложении А), в соответствии со "Стратегией развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утвержденной распоряжением N 1819р от «31» августа 2009г.;

– для рабочих специальностей рекомендуется использовать другие модели компетенций, в которых большее внимание уделяется профессиональным компетенциям и их детальному описанию (будут определены дополнительными локальными нормативными документами, разрабатываемыми в соответствии со «Стратегией развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года», утвержденной распоряжением N 1819р от 31 августа 2009г.);

– кроме приведенных моделей компетенций рекомендуется принимать во внимание другие существующие модели компетенций, модификации приведенных моделей компетенций, и использовать их в частных случаях, где это целесообразно.

Схематично модели компетенций приведены на рисунках 15 и 16. Рисунок 15 отражает общие схемы моделей компетенций, а рисунок 16 – более детальную схему модели, в которой категория «профессиональные компетенции» детализирована, с учетом специфики ОАО «РЖД».

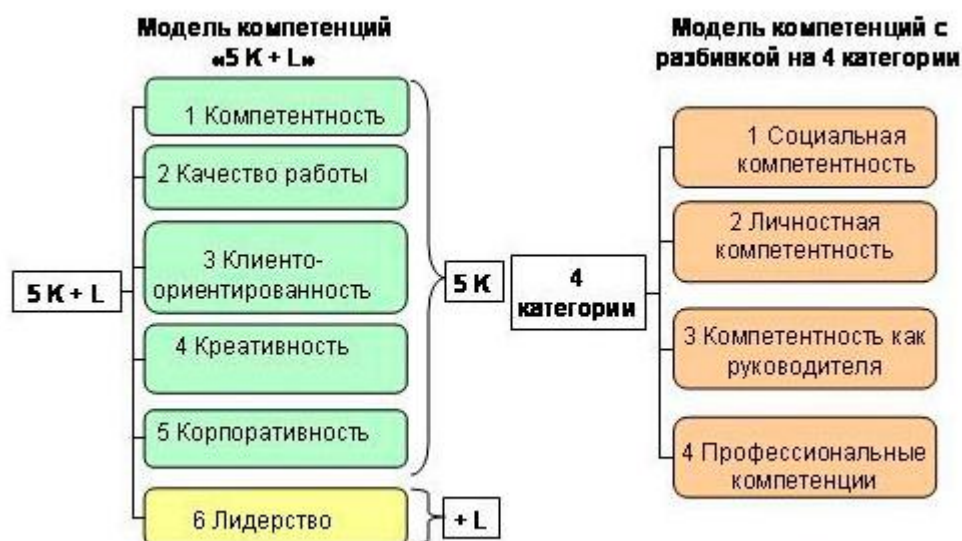


Рисунок 15 – общие модели компетенций персонала ОАО «РЖД»



Рисунок 16 – профессиональная модель компетенций персонала ОАО «РЖД»

Решения по периодичности обучения по специфическим (для Департаментов и находящихся в их подчинении подразделений) приоритетным компетенциям, требующим постоянного поддержания, обновления знаний по ним, совершенствования, развития, а также по всем прочим компетенциям, требующим обучения только при несоответствии их требуемому уровню, определяются:

- Департаментом управления персоналом ОАО "РЖД" (со всей подчиненной вертикалью);
- по инициативе и предложениям причастных профильных Департаментов (со всей подчиненной им вертикалью), по своим сотрудникам;
- по инициативе и предложениям причастных Департаментов, в сфере ответственности которых находятся какие – либо группы компетенций (например, по компетенциям, связанным с охраной труда и промышленной безопасностью, дает предложения, инициирует рассмотрение вопроса и согласовывает ЦБТ).

Общая схема реализации непрерывного развития персонала представлена на рисунке 17.



Рисунок 18 – схема комплексного управления компетенциями и реализации непрерывного развития персонала

Для формирования списка компетенций используются документы, которые определяют ориентированность компетенций на эффективность работы. Для формирования списка компетенций максимально используются разработанные документы: сводные квалификационные матрицы, профили должностей, где уже в явном виде приведены требуемые компетенции сотрудников.

Таким образом, обеспечивается комплексный подход к формированию компетенций, отражающих квалификацию сотрудников, ориентированность компетенций на эффективность выполняемых работ, и дальнейшее комплексное управление всеми компетенциями.

На основании сравнения (сопоставления) оценок требований и существующих компетенций делается вывод о потребности или отсутствии

потребности развития компетенций сотрудника для эффективной работы на данном рабочем месте.

Мероприятия для развития компетенций формируются индивидуально для каждого сотрудника, используя типовую практику по развитию соответствующих компетенций, типовых наборов мер по их развитию. Изменения в индивидуальный план развития сотрудника вносятся постоянно, по мере развития соответствующих компетенций, тем самым реализуется задача непрерывного развития сотрудников. Изменения в индивидуальном плане развития могут быть связаны со многими факторами:

- с зачислением сотрудника в кадровый резерв;
- с планированием перевода сотрудника на новую должность;
- со сменой должности;
- с изменением в технологии, методах работы, оборудовании на занимаемом им рабочем месте;
- с другими факторами.
- внесение изменений в квалификационную матрицу по мере развития соответствующих компетенций у сотрудника, по мере выполнения мер индивидуального плана развития сотрудника.

На основе матрицы можно легко видеть общую картину по сотруднику на данном рабочем месте, делать выводы об эффективности обучения, развития компетенций, о возможных случаях ненужных затрат на обучение.

Выводы по главе 1.

Целью обучения является получение образования, которое соответствует требованиям производств, научно-техническому и культурному уровню общества, общественными отношениями внутри общества. Основной принцип образования – его непрерывность. Непрерывное образование включает повышение квалификации, переподготовку работника в соответствии с изменяющимися условиями, стимулирование самообразования.

Обучение персонала включает в себя подготовку и повышение квалификации кадров и является более широким понятием по отношению к последним составляющим. Обучение персонала – это целенаправленный и систематический процесс овладения знаниями, умениями, навыками (ЗУН) и формирования компетенций под руководством преподавателей и специалистов, которые могут передать знания, превышающие профессиональный уровень знаний, которыми обладает работник на текущий момент времени. Подготовка персонала представляет собой процесс обучения и выпуск высококвалифицированных кадров для любых областей деятельности, которые овладевают в процессе обучения совокупностью специальных ЗУН. Повышение квалификации персонала можно рассматривать как процесс обучения работников для совершенствования ЗУН в связи с повышением требований

Методы обучения зависят от того, каким образом будет проходить обучение: непосредственно на рабочем месте или с отрывом от работы. Методы обучения с отрывом от производства направлены на получение теоретических знаний и умений.

В современных условиях важным является понятие компетенции, которое предопределяет развитие ЗУН у конкретного сотрудника. Формирование и развитие ЗУН напрямую зависит от выбранной формы обучения.

Система обучения, подготовки и переподготовки, повышения квалификации для работников ОАО «РЖД» представляет собой достаточно сложную систему. Она включает в себя множество образовательных учреждений, которые ориентированы на подготовку специалистов в области путей сообщения и железнодорожного транспорта. Она включает в себя: технические школы и училища, техникумы и колледжи железнодорожного транспорта, ВУЗы железнодорожного транспорта, систему образовательных учреждений послевузовского профессионального образования, в также Корпоративный университет ОАО «РЖД».

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ, ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «КУЗБЕСС – ПРИГОРОД» г.КЕМЕРОВО

2.1. Общая характеристика организации

ОАО «Кузбасс – пригород» зарегистрировано в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» в единый государственный реестр юридических лиц в 2003г. (свидетельство серия 42 № 002138943 от 14.04.2003г.), поставлено на учет по месту нахождения в Инспекции МНС России по г.Кемерово (свидетельство серия 42 №002502865 от 22.04.2003г.)

Компания расположена по адресам:

Российская Федерация, 656066, Кемеровская обл., г.Кемерово,
Пионерская б – р, 1а,

Российская Федерация, 656066, Кемеровская обл., г.Кемерово,
ул.Сарыгина, 22.

Учредителями и акционерами ОАО «Кузбасс – пригород» являются Комитет по управлению государственным имуществом Кемеровской области и Федеральное государственное предприятие Западно – Сибирская железная дорога МПС России. В соответствии с договором «О создании открытого акционерного общества «Кузбасс – пригород» от 12.03.2003г. Комитету по управлению государственным имуществом Кемеровской области принадлежит 49% акций. ОАО «Российские железные дороги» – 51% акций в соответствии с выпиской из Сводного передаточного акта на имущество и обязательства организаций федерального железнодорожного транспорта, передаваемого в качестве вклада в уставный капитал ОАО «РЖД», утвержденного распоряжением Министерства России, ФЭК России и МПС России № 4557-р/6-р/884р от 30.09.2003г.

Обществом размещены обыкновенные бездокументарные акции в количестве 100 штук. Номинальная стоимость каждой акции составляет 1000

(одна тысяча) рублей. Уставный капитал Общества составляет 100000 (сто тысяч) рублей.

В настоящее время ОАО «Кузбасс – пригород» обслуживает пригородное сообщение Кузбасского отделения Западно – Сибирской железной дороги, которое включает в себя Кемеровскую и Томскую область.

Кемеровская область расположена на юго – востоке Западной Сибири. Площадь области — 95,7тыс. кв. км., что составляет 4 % территории Западной Сибири и 0,56 % территории России.

Административные границы Кемеровской области сухопутны. На севере она граничит с Томской областью, на востоке – с Красноярским краем и Республикой Хакасия. На юге границы с республикой Алтай и Алтайским краем проходят по главным хребтам Горной Шории и Салаирского кряжа, на западе границы с Новосибирской областью по равнинной местности. Численность населения – 2826,3 тыс. человек (14,4 % населения Сибирского федерального округа, 2 % населения России). Эксплуатационная длина участка (протяженность железнодорожных путей) составляет 1685км.

Томская область расположена в географическом центре Сибири: в юго – восточной части Западно – Сибирской равнины. Общая площадь территории – 316,9тыс. кв. км. Граничит: на юге – с Кемеровской, Новосибирской областями, на юго – западе – с Омской областью, северо – западе и севере – с Ханты – Мансийским автономным округом, на северо – востоке и востоке – с Красноярским краем. Численность населения 1036,5тыс. человек. Эксплуатационная длина участка (протяженность железнодорожных путей) составляет 463км.

В состав обслуживающих Обществом областей входят два участка: Новокузнецкий и Тайгинский.



Рис.1.1 – структурные подразделения ОАО «РЖД»

Участки не являются самостоятельными юридическими лицами и находятся в составе Общества.

Потребители услуг ОАО «Кузбасс – пригород» в 2015 году:

- пассажиры платной категории – 59%,
- работники железнодорожного транспорта – 6%,
- граждане, пользующиеся федеральной льготой – 7%,
- Граждане, пользующиеся региональной льготой – 22%,
- школьники и студенты – 5%,
- Военнослужащие – 1%.

ОАО «Кузбасс – пригород» обслуживает 352 пассажирские посадочные платформы, 32 билетные кассы в летний период и 29 билетных касс в зимний период, 51 зал ожидания.

Численность работников ОАО «Кузбасс – пригород» на 01.06.16г. – 596 человек. ОАО «Кузбасс – пригород» арендует 104 секции – 26 составов электропоездов, из них 3 состава повышенной комфортности.

Вид деятельности по ОКВЭД – 60.10 Деятельность железнодорожного транспорта.

На рисунке 1.2 показано распределение оказываемых услуг:

- Услуги железнодорожного транспорта;
- Услуги пассажирского сухопутного транспорта, подчиняющегося расписанию, прочее.



Рис.2.1 – Распределение услуг по деятельности железнодорожного транспорта

Компания имеет свой сайт – <http://kuzbass-prigorod.ru/>.

Анализ основных технико – экономических показателей деятельности проведен в целом по ОАО «Кузбасс – пригород» г.Кемерово и представлен в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Основные экономические показатели деятельности ст.Тайга Западно – сибирского филиала ОАО «РЖД» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	абс. изменение, чел.		Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.	538967	609403	593132	70436	-16271	113,1	97,3
2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	534005	563306	562646	29301	-660	105,5	99,9
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	4962	46097	30486	41135	-15611	929	66,1
4. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	4306	9343	8596	5037	-747	217	92
5. Чистая	2080	7611	7044	5531	-567	365,9	92,6

прибыль (убыток), тыс.руб.							
6. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,99	0,92	0,95	-0,07	0,03	92,9	103,3
7. Среднесписочная численность работников, чел.	98	97	89	-1	-8	99,0	91,8
8. Производительность труда, тыс.руб./чел.	5499,7	6282,5	6664,4	782,8419	381,8993	114,2	106,1
9. Среднемесячная заработная плата, руб.	17567	25590	26345	8023	755	145,7	103
10. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	78700	82040	85803	3340	3763	104,2	104,6
11. Коэффициент износа, %	37,7	41,6	42,4	3,9	0,8	110,3	101,9
12. Фондоотдача, руб./руб.	6,8	7,43	6,4	0,63	-1,03	109,3	86,1

Из таблицы 1.1 видно, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом выручка от продажи возросла на 70436 т.р. или на 13,1%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшение суммы выручки составило 16271 т.р. или 2,7%. Затраты на производство и реализацию продукции в 2014 году выше затрат 2013 года на 29301 т.р. или на 5,5%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается снижение суммы затрат на 660 т.р. или на 0,1%.



Рис.2.2. – структура расходов ОАО «Кузбасс – пригород» в 2015 году

Прибыль от продаж в 2014 году выше прибыли 2013 году на 41135т.р. или на 89%, а в следующем 2015 году наблюдается снижение на 15611т.р. или на 8%.

Уровень чистой прибыли в 2015 году ниже уровня чистой прибыли 2014 года на 567т.р. или на 7,4%. Затраты на 1 рубль выручки в 2015 году по сравнению с предыдущим годом они возросли на 0,03т.р. или 3,3%.

Среднесписочная численность работников стабильно снижается, в 2014 году снижение составляет 1 чел. или 1%, в 2015 по сравнению с 2014 8 человек или 8,2%. Производительность труда увеличивается в 2015 году по сравнению с 2014 годов на 381,9т.р. или на 6,1%. Среднемесячная заработная плата в этот период увеличивается на 755руб. или на 3%.

Стабильно возрастает среднегодовая стоимость ОПФ – в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение составило 3340т.р. или 4,2%, а в 2015 по сравнению с 2014 – 3763т.р. или 4,6%. Коэффициент износа увеличивается на 0,8% в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Фондоотдача снижается на 1,03руб./руб. или на 13,9%.

2.2 Анализ состава и структуры персонала

Общая численность работников ОАО «Кузбасс – пригород» в 2015 году составляет 596 человек, в рамках выпускной квалификационной работы осуществляется расчет и анализ по специалистам, работающим на Тайгинском участке, секторе ст.Тайга. Общая численность работников ст.Тайга на 01.01.2016 года составляет 89 человек.

Все категории персонала делятся на АУП, специалистов, производственных рабочих и обслуживающий и вспомогательный персонал.

Показатели движения персонала в период 2013 – 2015г.г. представлены в таблице 2.2.

Данные таблицы 2.2 показывают, что общая численность персонала за рассматриваемый период уменьшилась на 9 человек или на 9,2%. В период 2013 – 2014г.г. снижение численности составило 1 человек (1%), в период 2014 – 2015 г.г. – 8 человек (8,2%). Увеличение числа уволившихся в 2014 году зависит от кадровой политики организации, в этот период прошло сокращение штатов и было уменьшено:

- количество специалистов на 3 человека, в т.ч. за счет уменьшения численности специалиста по ИТ, секретаря и старшего мастера на 1 чел.;
- количество производственного персонала снизилось на 4 чел.;
- количество обслуживающего персонала и вспомогательного снизилось на 1 чел.

За весь рассматриваемый период не изменилось количество АУП. Основные изменения произошли в категории обслуживающего и вспомогательного персонала, а также некоторых категорий специалистов.

Для наглядного представления данные по категориям персонала представлены на рисунке 2.3.

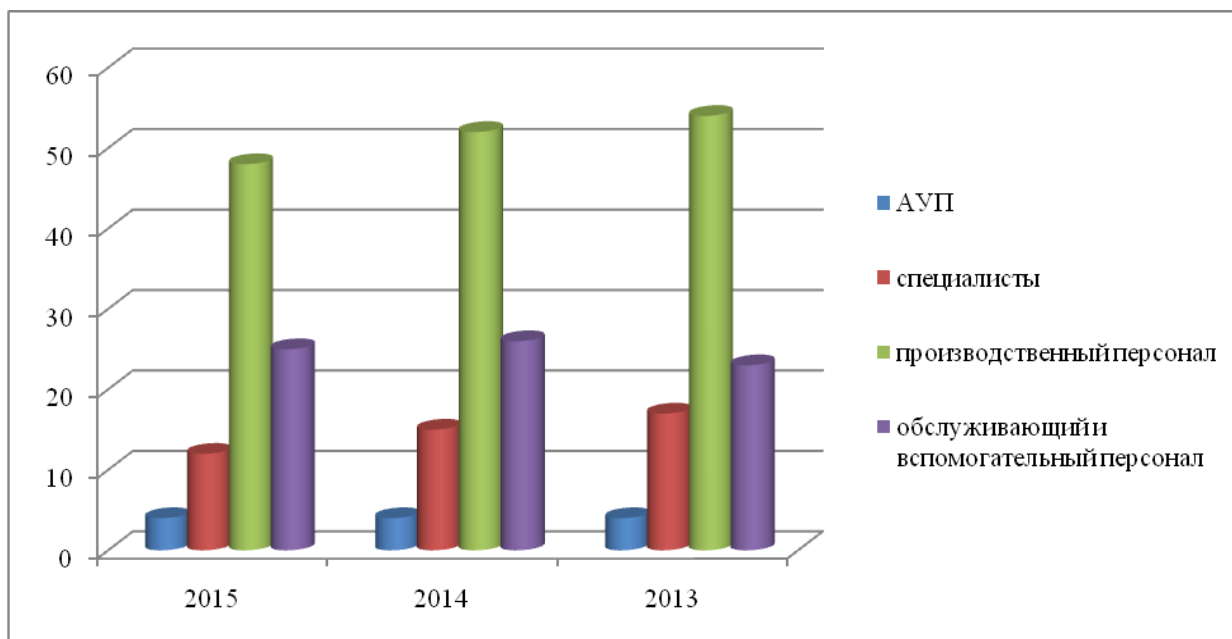


Рис.2.3. – Численность работников по категориям персонала, чел.

В таблице 2.3 проанализированы изменения в структуре персонала. Согласно аналитическим данным, наибольший удельный вес имеет производственный персонал, он составляет 53,9% , уменьшение в 2015 году по сравнению с 2013 годом составляет 1,17%. Изменения удельного веса незначительны, показатели находятся примерно на одном уровне. Доля обслуживающего персонала меньше – 28,1%, в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличение данной группы составило 4,6%. Доля специалистов 13,5%, она увеличивается на 3,4%.

Доля АУП незначительна, хотя необходимо отметить тенденцию, связанную с увеличением данного показателя, что связано с тем, что численность кадрового состава в данной группе стабильна, а общая численность работников уменьшается.

Наглядное представление удельного веса по группам работников в процентах представлено на рисунке 2.4.

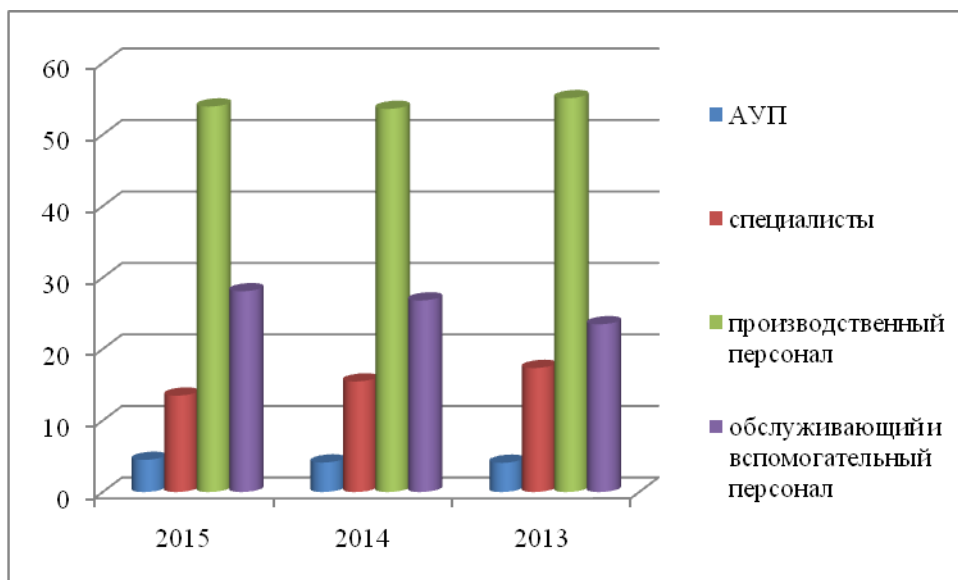


Рис.2.4.– Структура работников по категориям персонала, %

Таблица 2.2 – Численность персонала по категориям ст.Тайга, чел.

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, чел.(+,-)			Темп роста %		
	2015	2014	2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2013
Общая численность работников, чел.	89	97	98	-8	-1	-9	91,8	99,0	90,8
в т.ч.				0	0	0			
1.АУП	4	4	4	0	0	0	100,0	100,0	100,0
в т.ч. начальник Тайгинского участка производства	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Главный бухгалтер	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Заместитель по экономике и финансам	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Заместитель по кадрам	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Главный инженер	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
2.специалисты	12	15	17	-3	-2	-5	80,0	88,2	70,6
Начальник службы организации движения	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Начальник сектора ст.Тайга	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Начальник отдела кассового учета	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Зам.начальника отдела кассового учета	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Специалист по ОТ и БЖ	1	1	1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Специалист по ИТ	3	4	5	-1	-1	-2	75,0	80,0	60,0
Секретарь с функциями делопроизводителя	2	3	3	-1	0	-1	66,7	100,0	66,7
Старший мастер	1	2	2	-1	0	-1	50,0	100,0	50,0
Юрист	2	2	3	0	-1	-1	100,0	66,7	66,7
3.производственный персонал (кассир билетный, кассир – контролер, контролер АПП)	48	52	54	-4	-2	-6	92,3	96,3	88,9
4.обслуживающий и вспомогательный персонал	25	26	23	-1	3	2	96,2	113,0	108,7

Таблица 2.3 – структура персонала, %

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Структура персонала, %			Изменения в структуре, %		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2013
Общая численность работников, чел.	89	97	98	100	100	100			
в т.ч.									
1.АУП	4	4	4	4,494	4,124	4,082	0,371	0,042	0,413
в т.ч. начальник Тайгинского участка производства	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Главный бухгалтер	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Заместитель по экономике и финансам	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Заместитель по кадрам	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Главный инженер	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
2.специалисты	12	15	17	13,483	15,464	17,347	-1,981	-1,883	-3,864
Начальник службы организации движения	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Начальник сектора ст.Тайга	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Начальник отдела кассового учета	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Зам.начальника отдела кассового учета	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Специалист по ОТ и БЖ	1	1	1	1,124	1,031	1,020	0,093	0,011	0,103
Специалист по ИТ	3	4	5	3,371	4,124	5,102	-0,753	-0,978	-1,731
Секретарь с функциями делопроизводителя	2	3	3	2,247	3,093	3,061	-0,846	0,032	-0,814
Старший мастер	1	2	2	1,124	2,062	2,041	-0,938	0,021	-0,917
Юрист	2	2	3	2,247	2,062	3,061	0,185	-0,999	-0,814
3.производственный персонал (кассир билетный, кассир – контролер, контролер АПП)	48	52	54	53,933	53,608	55,102	0,324	-1,494	-1,169
4.обслуживающий и вспомогательный персонал	25	26	23	28,090	26,804	23,469	1,286	3,335	4,620

Качественный состав работников будет рассмотрен по уровню образования, возрасту и трудовому стажу. Для анализа качественного состава составлена таблица 2.4.

Таблица 2.4 – качественный состав работников

показатель	среднесписочная численность, чел.			удельный вес, %		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
группы рабочих:						
по возрасту, лет:						
до 20 лет	3	1	3	3,4	1,0	3,1
20-30 лет	14	16	22	15,7	16,5	22,4
30-40 лет	28	33	28	31,5	34,0	28,6
40-50 лет	22	18	17	24,7	18,6	17,3
50-60 лет	17	24	16	19,1	24,7	16,3
свыше 60 лет	5	5	12	5,6	5,2	12,2
итого:	89	97	98	100,0	100,0	100,0
по образованию:						
Начальное						
профессиональное	14	14	18	15,7	14,4	18,4
среднее профессиональное	42	51	54	47,2	52,6	55,1
Высшее						
профессиональное	33	37	28	37,1	38,1	28,6
среднее общее	14	9	16	15,7	9,3	16,3
итого:	89	97	98	100,0	100,0	100,0
по трудовому стажу, лет						
менее 5 года	9	12	3	10,1	12,4	3,1
5-10 лет	12	18	21	13,5	18,6	21,4
10-15 лет	23	26	29	25,8	26,8	29,6
15-20 лет	38	36	27	42,7	37,1	27,6
более 20 лет	7	5	18	7,9	5,2	18,4
итого:	89	97	98	100,0	100,0	100,0
по полу						
женщины	71	83	80	79,8	85,6	81,6
мужчины	18	14	18	20,2	14,4	18,4
итого:	89	97	98	100,0	100,0	100,0

Данные таблицы 2.4 показывают, что в 2015 году максимальная доля – это работники возраста 30 – 40 лет (31,5%) и 40 – 50 лет (24,7%). До 30 лет

работников только 19,1%, также незначительна доля работников от 50 лет. То есть кадровый состав достаточно молодой.

Соотношение по возрасту работников в течение 2013 – 2015г.г. представлено на рисунке 2.5.

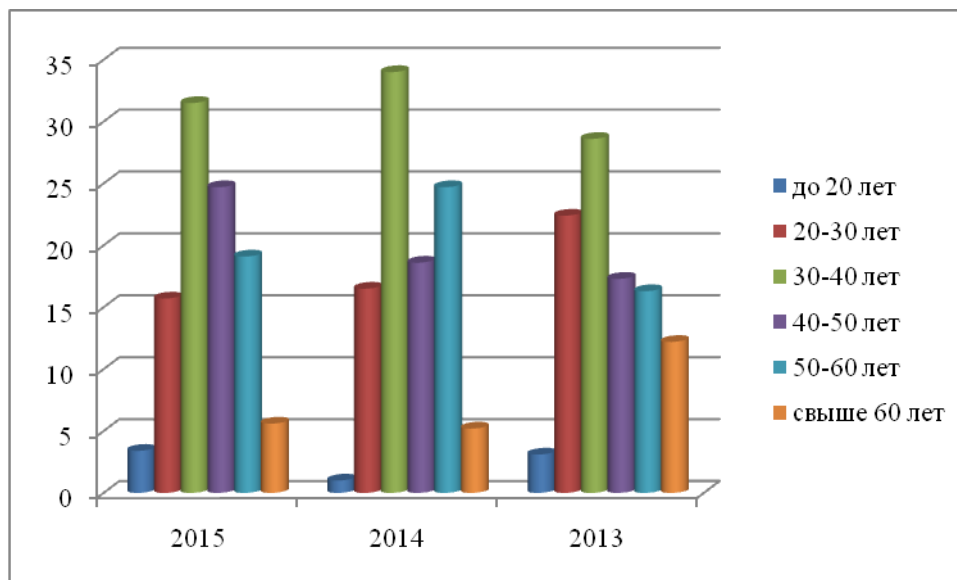


Рис.2.5– Изменение структуры работников по возрасту, %

В 2015 году максимальное число работников имеют среднее профессиональное образование – их 47,2%. Высшее профессиональное образование имеет 37,1%, а начальное образование –15,7%. То есть уровень образования работников соответствует среднему уровню, но из общего числа работников, имеющих среднее профессиональное образование, в настоящее время получают высшее образование – 14 человек. Также надо отметить, что в общей численности 14 человек или 15,7% имеет среднее общее образование – это работники низко квалифицированного труда: уборщики помещений, уборщики железнодорожных составов, вахтеры, водитель автомобиля.

Соотношение по уровню образования работников в течение 2013 – 2015г.г. представлено на рисунке 2.6.

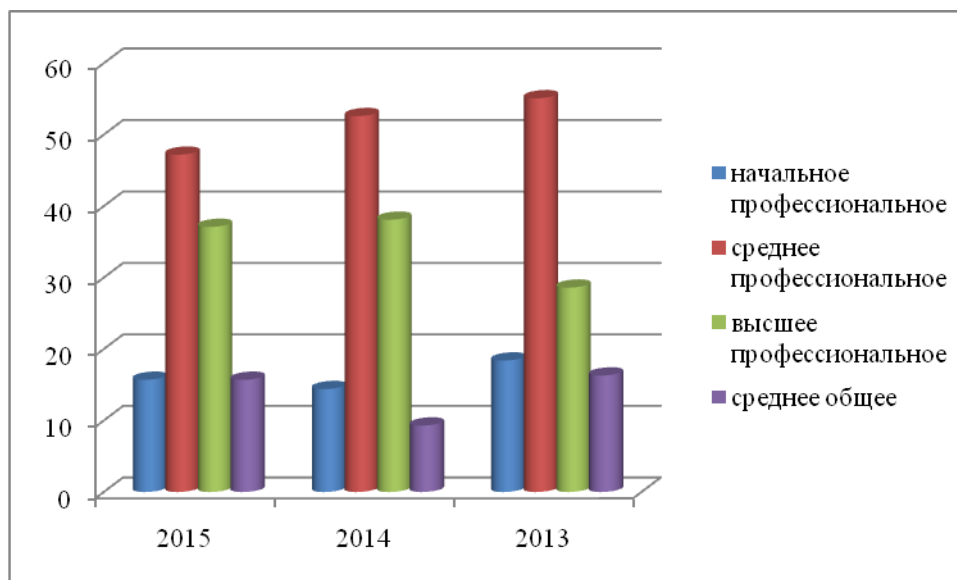


Рис.2.6– Изменение структуры работников по уровню образования, %

Трудовой стаж отражает продолжительной трудовой жизни работника. В 2015 году большая часть работников (25,8%) имеет трудовой стаж 10 – 15 лет и (37,1%) 15 – 20 лет. Длительность трудового стажа отражает профессионализм работников, которые являются опытными специалистами, обеспечивают качественное выполнение работы. Меньше 5 лет стажа имеет 10,1%, 5 – 10 лет соответствует 13,5%. То есть в ОАО «Кузбасс – пригород» ст.Тайга достаточно молодых и перспективных работников. Также снижается доля работников, которые имеют трудовой стаж более 20 лет, люди уходят на пенсию, что обеспечивает рабочие места для молодых специалистов.

Данную ситуацию можно рассматривать и как положительную, и как отрицательную.

Уход на пенсию позволяет обновлять коллектив, получая молодые кадры, обладающие перспективой, ориентированные на современные условия, лучше осваивающие новые технологии. Но увольнение «старичков» ведет к тому, что может быть потеряна кадровая составляющая, которая формировала трудовой коллектив и его показатели на протяжении долгого времени. Такие работники могут обучать молодых специалистов, обеспечивать профессиональную адаптацию.

Соотношение по трудовому стажу в течение 2013 – 2015г.г. представлено на рисунке 2.7.

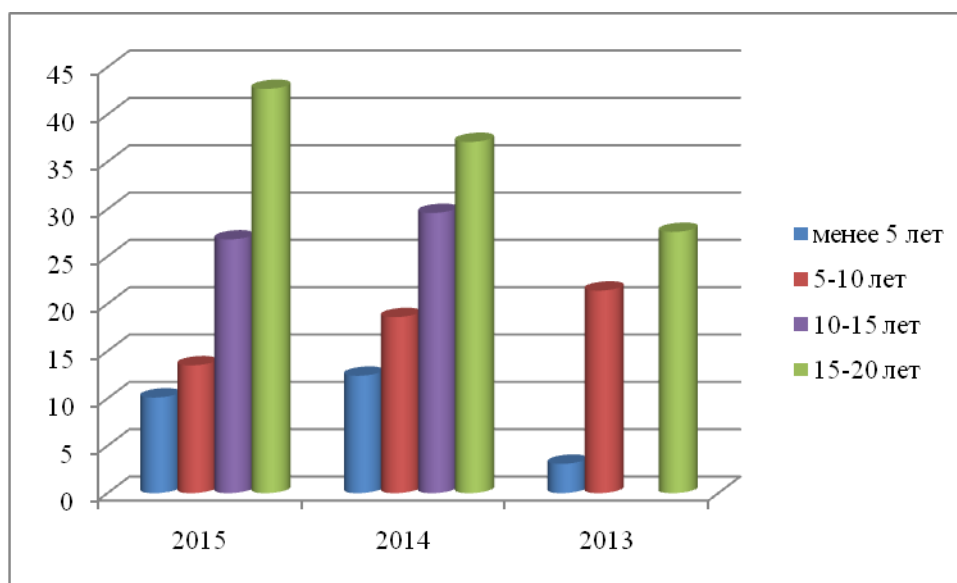


Рис.2.7– Изменение структуры работников по трудовому стажу, %

Остановившись на трудовом стаже, можно рассмотреть и трудовой стаж при работе в исследуемой организации ст.Тайга. Данные представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – стаж работы в секторе ст.Тайга

трудовой стаж ст.Тайга	количество человек (f)	Уд.вес, %	Показатель (x)	X*f
менее 5 года	18	20,2	2,5	45
5-10 лет	22	24,7	7,5	165
10-15 лет	16	18,0	12,5	200
15-20 лет	25	28,1	17,5	437,5
более 20 лет	8	9,0	22,5	180
итого:	89	100	62,5	1027,5

Данные таблицы 2.5 показывают, насколько изменена структура по трудовому стажу в пределах подразделения. Большая часть сотрудников работает 15 – 20 лет (28,1%), также велика доля работников, которые работают 5 – 10 лет (24,7%). Это говорит о том, что кадровый состав достаточно опытный. Также велика доля работников, проработавших менее 5 лет – 20,2%.

Анализ качественного состава позволяет определить, что сотрудники профессионально подготовлены, им требуется меньше времени на вхождение в трудовой климат. Для работников, которые стаж работы на ст.Тайга, необходимо применять программы повышения квалификации, которые позволят использовать знания и опыт с целью расширения сфер трудовой деятельности, осваивать новые технологии и оборудования и т.д.

Анализируя качественный состав работников по полу, необходимо отметить, что максимальная доля работников приходится на женщин – 79,8% в 2015 году. Доля мужчин составляет соответственно 20,2%, что приведено на рисунке 2.8.

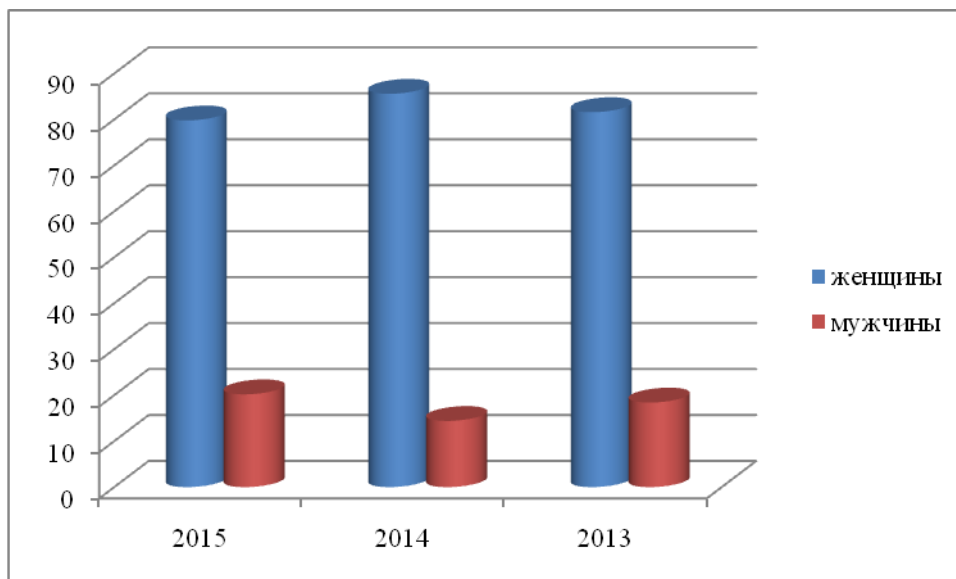


Рис.2.8. – Изменение структуры по половому признаку, %

2.3 Анализ движения персонала

Анализ движения кадров 2013 – 2015 года проводится с использованием стандартных для данной процедуры коэффициентов, которые позволяют судить о мобильности персонала в пределах ст.Тайга.

Коэффициент стабильности позволяет определить уровень стабильности кадров:

$$K_{ст} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{ср}}$$

Где $Ч_{пост}$ – численность работников, работающих постоянно в данной организации;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период, чел.

Расчет для 2015 года:

$K_{ст} = 76/89 = 0,85$ (85%) – коллектив высоко стабилен.

Коэффициент текучести позволяет дать характеристику мобильности персонала:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{увол}}{Ч_{ср}}$$

Где $Ч_{увол}$ – численность уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Расчет для 2015 года:

$K_{тек} = 11/89 = 0,12$ (12%) – степень текучести достаточно низкая, что свидетельствует о благоприятном климате, созданном для работников в организации.

Коэффициент оборота по приему характеризует степень приема сотрудников:

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}}$$

Где $Ч_{пр}$ – число принятых сотрудников.

Расчет для 2015 года:

$K_{пр} = 14/89 = 0,16 \text{ 9 (16\%)}$ – средний показатель, отражающий ситуацию о том, что в организацию принимается на работу определенное количество кадров, однако оно может быть обеспечено старым составом.

Коэффициент оборота по выбытию отражает общий уровень выбытия кадров:

$$K_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{ср}}$$

Где $Ч_{выб}$ – численность выбывших работников за период.

Расчет 2015 года:

$K_{выб} = 13/89 = 0,15 \text{ (15\%)}$ – средний показатель, практически соответствующий приему кадров, то есть выбытие полностью покрывается притоком новой рабочей силы.

Расчеты представлены в таблице 2.6 отражены результаты расчета за все рассматриваемые периоды.

Таблица 2.6 – показатели движения персонала

показатель	2015	2014	2013
среднесписочная численность персонала	89	97	98
число уволившихся с работы, чел.	13	17	6
в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата, чел.	11	13	6
число принятых на работу, чел.	14	9	5
число постоянно работающих, чел.	76	80	92
коэффициент стабильности	0,85	0,82	0,94
коэффициент текучести	0,12	0,13	0,06
коэффициент оборота по приему	0,16	0,09	0,05
коэффициент оборота по выбытию	0,15	0,18	0,06

Как показывают данные таблицы 2.6, ситуация, связанная с мобильностью кадров, благоприятная. Коэффициент стабильности показывает, что большая часть сотрудников работает постоянно, несмотря на то, что в 2013 году данный показатель превышал 90%, в 2015 году

наблюдается тенденция к повышению показателя, что свидетельствует о том, что кадровый состав становится более стабильным. Показатель выбытия компенсируется показателем приема кадров, что показывает ситуацию, в которой в организации не наблюдается кадровый голод. Значения данных показателей средние, коэффициент выбытия уменьшается.

Коэффициент текучести имеет тенденцию к снижению, в 2015 году он равен 12 % – достаточно хорошо для организации.

Однако показатели по данным коэффициентам в целом показывают, что существуют проблемы кадровой политики, которые влияют на степень постоянства, значит есть причины, из – за которых работники меняют место работы.

Анализ движения кадров и качественных характеристик дает возможность увидеть, что состав сотрудников постоянный, однородный по основным показателям – уровень образования, стаж работы, что очень немаловажно для выбора и реализации мероприятий в рамках темы выпускной квалификационной работы. Люди работают конкретно в этой организации достаточно длительное время, то есть они являются профессионалами в своей области, знают нюансы работы, учитывают специфику выполнения трудовых обязанностей. Кадровая политика в целом эффективна, хотя можно отметить некоторые моменты, которые нельзя назвать положительными – люди увольняются, следовательно, для этого есть причины.

2.4 Анализ системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала

Система обучения организована в соответствии с распоряжением от 17 апреля 2014г. №907р «Об утверждении положения об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД» и распоряжением ОАО «РЖД» от 31.12.2009 № 2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации»

Профессиональное обучение проводится профессиональной подготовки и переподготовки, освоения второй профессии с целью получения иной должности, повышения квалификации.

Работы ведутся в соответствии с Методической инструкцией КП ИМ 6.2.1 – 07.03 «Обучение персонала». Основой вид обучения в ОАО «Кузбасс – пригород» – техническая учеба.

В соответствии с инструкцией могут быть запланированы следующие виды деятельности:

1. Техническая учеба с работниками, связанными с обслуживанием пассажиров, в целях повышения уровня профессиональных специальных знаний и навыков работников;
2. Аттестация работников;
3. Повышение квалификации руководителей и специалистов в учреждениях дополнительного профессионального образования.

Обучение делится на внеочередное и периодическое.

Периодическая техническая учеба. Планирование ТУ осуществляет инструктор по производственно – техническому обучению. Он ежегодно не позднее 10.12 формирует «Планы проведения технической учебы» в форме, представленной в таблице 2.7, на учебный год отдельно по каждой профессии с разбивкой по месяцам не менее чем на 48 часов.

Таблица 2.7 – план технической учебы

№ п/п	Тема занятий	Дата проведения (месяц, год)	Количество часов	Используемый материал	Ответственный за проведение технической учебы
1	Тема	Дата 1			Преподаватель 1
2	Тема	Дата 2			Преподаватель 2
3	Тема	Дата 7			Преподаватель 7
	Итого:				

Инструктор по ПТО передает планы для согласования начальнику отдела, который в течение одного рабочего дня согласовывает планы. Утвержденные планы передаются секретарем инструктору, который их

тиражирует, вместе с листами уведомления упаковывает в конверты и через секретаря в срок до 15 декабря пересылает на участки производства ответственным за проведение технической учебы. В ходе обеспечения обратной связи ответственные высылают листы ознакомления в адрес инструктора.

Периодическая техническая учеба проводится в форме лекций с последующей сдачей зачета.

Для организации проведения технической учебы работников инструктор в течение года разрабатывает «Конспекты проведения технических занятий». Утвержденные конспекты проведения технических занятий до 15 декабря текущего года инструктором по ПТО рассылаются по электронной почте с уведомлением в формате PDF на участки производства ответственным за проведение технической учебы.

Занятия проводятся в соответствии с планом с периодичностью не реже одного раза в две недели. Продолжительность занятий не менее двух часов. При сменном характере работы технические занятия проводятся дублировано, с расчетом полного охвата всех работников, подлежащих обучению.

Занятия проводятся в следующей последовательности:

- проверяется присутствие обучаемых,
- излагается и объясняется учебный материал по теме с применением наглядных пособий в виде раздаточного материала или технических средств обучения,
- полученная информация конспектируется обучающимися.
- ответственный за проведение технической учебы контролирует ведение конспектов обучающимися – проверяет наличие и заверяет своей подписью и штампом станции;
- проверка знаний проводится в виде собеседования после каждого проведенного занятия ответственным за проведение технической учебы с записью результата («зачет» /«не зачет»).

Инструктор осуществляет контроль за своевременностью и качеством проведения технической учебы, закрепляя данные в таблице, форма которой приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – форма отчета о состоянии проведения
технической учебы

№п/п	Показатель	Пред. год	Текущ. год
1.	Списочное число работающих, чел.		
2.	Количество слушателей – всего, чел.		
	В т.ч. по профессиям:		
	Кассиры билетные, в т.ч ГУО		
	Кассиры билетные на ж.д. транспорте		
	Проводники пассажирских вагонов		
3.	Количество слушателей, получивших зачет, чел.		
	Не получивших зачет, чел.		
	В т.ч. отсутствовавших по уважительной причине		
4.	Количество проведенных технических занятий в производственном подразделении (план/факт)		
	Всего за квартал:		
	В т.ч. руководителями		
	ИТР, ст. бил. Кассиром, ревизором-инструктором		
5.	Количество часов, затраченных на проведение технических занятий (план/факт)		
6.	Количество проведенных проверок состояния технической учебы руководителями и специалистами в структурных подразделениях		
	Всего за квартал		
	В т.ч. руководителями		
	ИТР, ст. бил. Кассиром, ревизором - инструктором		
7.	Количество выявленных в ходе проверок замечаний (всего/устраненных)		
8.	Работа, проведенная по оборудованию учебных классов по участкам (затраты в руб.)		
9.	Оценка качества учебных занятий, профессиональных знаний и навыков работников		
10.	Количество случаев брака в работе, всего:		
	По вине работников		
	Из них, связанных с недостаточной квалификацией		
11.	Количество случаев травматизма, всего за квартал		

Для участия в проведении технической учебы, проверки организации и качества проведения технической учебы, уровня технических знаний исполнителей на рабочих местах инструктор один раз в месяц выезжает «на линию» на участки производства.

Внеочередная техническая учеба проводится при изменении инструкций (в том числе местных), должностных обязанностей, технологии работы, а также при нарушении требований, правил, инструкций, которые привели или могли привести к случаям брака в работе, авариям, травмам и т.п. в соответствии с требованиями распоряжений, приказов, телеграфных указаний генерального директора Общества или вышестоящего руководства.

Порядок проведения и оформления внеочередной технической учебы аналогичен порядку проведения и оформления очередной технической учебы.

Согласно Распоряжения ОАО «РЖД» №2191р «Об утверждении Положения об организации проверки знаний требований безопасности движения поездов работниками ОАО «РЖД» должна проводиться проверка уровня знаний работниками руководящих документов: приказов, распоряжений, инструкций, в том числе Правил технической эксплуатации железных дорог Российской Федерации, Инструкции по сигнализации на железных дорогах Российской Федерации, Инструкции по движению поездов и маневровой работе на железных дорогах Российской Федерации, соответствующих местных инструкций, должностных обязанностей, технологии работы:

- при приеме на работу
- периодически в процессе работы: выходе на работу после длительного отсутствия, переводе на другую работу.

Проверка знаний производится комиссионно.

Проверка знаний может проводиться устно в форме собеседования по экзаменационным билетам или письменно по экзаменационным билетам.

Инструктор по ПТО в соответствии с КП ИД 5.5.1 – 02.04 «Инструктора по производственно – техническому обучению» согласовывает «Экзаменационные билеты», форма которых приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – форма экзаменационного билета

БИЛЕТ №	
1.	_____
	(вопрос по технологии работы)
2.	_____
	(вопрос по ПТЭ, ИСИ, ИДП)
3.	_____
	(вопрос по этике обслуживания пассажиров)
4.	_____
	(вопрос по охране труда и действиям в чрезвычайных ситуациях)

Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

а) краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по отдельным направлениям профессиональной деятельности, которое может проводиться с применением дистанционных методов обучения и использованием современных информационных технологий;

б) среднесрочное (от 72 до 100 часов) тематическое обучение по научно – техническим, технологическим, социально – экономическим, управленческим, финансовым, маркетинговым и иным вопросам деятельности Общества, направленное на повышение квалификации со специализацией по должности и подготовку резерва на замещение руководящих должностей Общества;

в) длительное (свыше 100 часов) обучение по профилю деятельности руководителей и специалистов, направленное на овладение современными маркетинговыми, управленческими, информационными, иными технологиями, необходимыми в практической деятельности, углубленное изучение актуальных проблем науки, техники, социально-экономических и других проблем;

г) семинары, в том числе выездные, направленные на углубление специальной подготовки руководителей и специалистов, обучение их решению оперативных задач Общества в сфере управления, производственно – хозяйственной деятельности, маркетинга, финансов, бухгалтерского учета и налогообложения, права, управления персоналом, иной деятельности, а также обмен опытом и распространение передового опыта филиалов и иных структурных подразделений ОАО «РЖД», его дочерних и зависимых обществ.

Повышение квалификации руководителей и специалистов, непосредственно обеспечивающих безопасность движения поездов, а также руководителей и специалистов финансовых и экономических подразделений ОАО «РЖД» осуществляется, как правило, 1 раз в 3 года, других руководителей и специалистов - не реже 1 раза в 5 лет. На основании приказа Западно – Сибирской железной дороги №193 – Н «О совершенствовании работы по подготовке кадров на Западно – Сибирской железной дороге» не подлежат направлению на курсы повышения квалификации:

- молодые специалисты в период обязательной работы после окончания учебных заведений (3 года после окончания);
- обучающиеся в учреждениях высшего и среднего профессионального образования по заочной форме обучения по профилю специальности;
- лица предпенсионного (1 год до пенсии) и пенсионного возраста.

Ежегодно в срок до 1 июня специалист по управлению персоналом предоставляет инструктору «Список персонала руководителей и специалистов Общества», форма которой приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – плановое повышение квалификации

№ п/п	Ф.И.О.	Структурное подразделение и должность	Дата приема на работу	Дата окончания учебного учреждения	Дата последнего повышения квалификации
1.					
2.					

Инструктор в недельный срок с момента издания приказа по разработке бизнес – плана разрабатывает проект «Плана обучения персонала в учреждениях дополнительного образования». В проект плана обучения включаются работники с учетом следующих обстоятельств: графиков работы учреждений дополнительного образования; возможности направления конкретного работника на обучение в планируемом периоде; сроков первичных и периодических аттестаций и испытаний, проводимых в соответствии с требованиями нормативных правовых актов в области безопасности и охраны труда.

Таблица 2.11 отражает форму для планирования обучения и повышения квалификации кадров.

Таблица 2.11 – плановое обучение или повышение квалификации

Структурное подразделение	Январь		Февраль		март		1 квартал		апрель		май		июнь		2 квартал		июль		август		сентябрь		3 квартал		октябрь		ноябрь		декабрь		4 квартал		год	
	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,	К-во чел.	Сумма,		
Начальник структурного подразделения _____ ФИО " " _____ 20 ____ г																																		
Ит ог:																																		

Инструктор в сроки, гарантирующие оформление указанной ниже документации, направляет факсом письмо – запрос в учреждение дополнительного образования, в котором планируется провести обучение:

- предложение о направлении заявки на обучение по формам, установленным учреждением дополнительного образования;
- предложение о направлении в адрес ОАО «Кузбасс – пригород» проекта договора об обучении и счета на оплату обучения;
- запрос об уточнении времени и условий обучения работников ОАО «Кузбасс – пригород», предоставлении места проживания, и другой необходимой информации.

Инструктор по ПТО выдает работникам, направляемым на обучение:

- перечень документов, которые необходимо привезти после обучения из учреждения дополнительного образования (удостоверение, сертификат, аттестат, диплом и т.д., свидетельствующий о прохождении обучения, оригинал договора об обучении, счет – фактуру, акты выполненных работ);
- памятку для обучающегося, в которой содержится сведения об адресе и реквизитах учреждения дополнительного образования, а также разъяснения по месту расположения учреждения дополнительного образования.

После прохождения обучения инструктор принимает от работника документы, которые необходимо привезти после обучения из учреждения дополнительного образования.

Результаты обучения персонала в учреждениях дополнительного образования инструктор регистрирует в форме «Отчет выполнения плана обучения персонала в учреждениях дополнительного образования». Ежеквартально в срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным месяцем квартала, Инструктор предоставляет в планово – экономический отдел ведущему экономисту справку о выполнении бизнес – плана.

Оценка практической подготовки дается в заключении о пробной работе, акте о пробной работе (если она предусмотрена) или в заключении о достигнутом уровне квалификации.

Заключение квалификационной комиссии о присвоении профессии и квалификации: Допускается к работе (указывается должность, разряд, место работы, структурное подразделение).

В таблице 2.12 отражена форма протокола заседания квалификационной комиссии по присвоению профессии и квалификации.

Таблица 2.12 – Протокол заседания квалификационной комиссии по присвоению профессии и квалификации

Фамилия, имя, отчество экзаменуемого	Занимаемая должность	Производственный стаж по данной должности	Образование
Результаты экзаменов по теоретическому обучению			
№ п/п	Наименование предметов (тем)	Оценка	
1	ПТЭ, ИСИ		
2	Должностные обязанности.		
3	Инструкция по ведению станционной коммерческой отчетности. Оформление проездных и перевозочных документов на ККМ, АСУ «Экспресс» Заполнение журналов. Отчетность.		
4	Правила перевозок пассажиров, багажа... Правила оказания услуг... Оформление проезда льготной категории граждан.		
5	Культура обслуживания пассажиров		

Рассмотрим ситуацию с организацией обучения и повышения квалификации в 2015 году.

Из 42 человек, которые имеют среднее профессиональное образование, 37 являются выпускниками ТИЖТ (Тайгинский техникум железнодорожного транспорта в г.Тайга) по специальностям:

22.02.06 Сварочное производство;

11.02.06 Техническая эксплуатация транспортного радиоэлектронного оборудования;

23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте;

08.02.10 Строительство железных дорог, путей и путевое хозяйство.

Из 33 работников, которые имеют высшее образование, 12 человек являются выпускниками НИИЖТ (Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта) и СибГУПС (Сибирский государственный университет путей сообщения). Такая ситуация показывает, что большая часть работников (49 человек или 55%) имеют профильное образование, соответствующей занимаемым должностям и работе на железной дороге. Работники, имеющие начальное профессиональное, среднее профессиональное и высшее профессиональное образование включены в планы обучения и повышения квалификации на 2016 год (в настоящее время реализуются), что позволит получить дополнительную профессию, которая соответствует занимаемой должности и повысить свою квалификацию. Численность работников, планируемых на обучение, в 2016 году составляет 25 человек.

Число работников, которые прошли обучение и повышение квалификации в 2015 году, показано в таблице 2.13

Таблица 2.13 – Число обученных и повысивших свою квалификацию работников в 2015 году

показатель	Число работников, чел.	Уд.вес, %
Всего работников, чел.	89	100
Прошедших в 2015 году:	73	82,02
Обучение	33	37,08
Переподготовку	14	15,73
Программы повышения квалификации	26	29,21
Из них имеют:		
высшее профессиональное образование	27	30,34
среднее профессиональное образование	35	39,33
начальное профессиональное образование	11	12,36
Число необученных (повысивших квалификацию)	16	17,98

В 2015 году процент обученных сотрудников составляет 82,02% – это очень высокий показатель, свидетельствующий о том, что организация уделяет много внимания квалификации своих сотрудников и создает для этого предпосылки и условия. Удельный вес необученных сотрудников 17,98% – причины для возникновения такой ситуации разные, в т.ч. уход на больничный, малый срок работы в организации, план на следующий год и пр.

Максимально обучены работники, которые имеют высшее образование (30,34%) – для них организованы курсы повышения квалификации. Доля обученных со средним профессиональным образованием составляет 39,33% – для них характерно участие в программах переподготовки и повышения квалификации. Переподготовку проходят также работники с начальным профессиональным образованием – их обучено 12,36%. Основная цель обучения данной категории работников – дать профессию, позволяющую им перейти их категории обслуживающего и вспомогательного персонала. В этой ситуации работники очень мотивированы, так как переход по должности предполагает прежде всего повышение уровня оплаты труда, занятие другой, более престижной должности.

Все это показывает высокоэффективную систему организации обучения в ОАО «РЖД» и конкретно в его структурном подразделении ОАО «Кузбасс – пригород». Но сложности в системе обучения, конечно есть.

Среди проблем можно выделить:

Достаточно высок процент работников, которые имеют непрофильное образование – их 45%. Это требует кардинального изменения образования и получения профильного высшего (желательно) образования, для чего может быть использован только метод «с отрывом от производства». С учетом того, что длительность обучения по программам бакалавриата составит 4 года – на этот период необходимо будет учитывать сессионные сроки, искать замену работникам на время их отсутствия.

Все сотрудники, которые имеют высшее образования, уже прошли обучение по программам повышения квалификации, но работники, которые не занимают должности руководящего уровня, много работников, не видящих возможностей в продвижении по служебной лестнице, что не мотивирует их на прохождение переподготовке, подготовке или обучения. Эти работники направляются на учебу по распоряжению руководства, но у них отсутствует личный интерес. Мотивация – это существенный способ воздействия на работников и получения специалистов с более высокой квалификацией.

Все это позволяет сформулировать следующие проблемы, которые подлежат решению в главе 3:

- наличие сотрудников, уровень образования и подготовки которых требует повышения квалификации или переподготовки через получение профильного образования,

- отсутствие личного интереса у работников в повышении квалификации, низкий уровень мотивации.

Выводы по главе 2.

В настоящее время ОАО «Кузбасс – пригород» обслуживает пригородное сообщение Кузбасского отделения Западно – Сибирской дороги. Численность работников ОАО «Кузбасс – пригород» на 01.06.16 г. - 596 человек. Показатели, характеризующие эффективность деятельности, находятся на достаточно высоком уровне, можно говорить о высокой результативности деятельности организации.

Анализ движения кадров и качественных характеристик дает возможность увидеть, что состав сотрудников постоянный, однородный по основным показателям – уровень образования, стаж работы. Кадровая политика в целом эффективна.

Система обучения организована в соответствии с распоряжением от 17 апреля 2014 г. N 907р «Об утверждении положения об организации профессионального обучения в ПАО «РЖД» и распоряжением ОАО

«РЖД» от 31.12.2009 № 2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации»

Система организации обучения в ОАО «РЖД» и конкретно в его структурном подразделении ОАО «Кузбасс – пригород» достаточно эффективна.

Среди проблем можно выделить:

Достаточно высок процент работников, которые имеют непрофильное образование – их 45%. Это требует кардинального изменения образования и получения профильного высшего (желательно) образования, для чего может быть использован только метод «с отрывом от производства». С учетом того, что длительность обучения по программам бакалавриата составит 4 года – на этот период необходимо будет учитывать сессионные сроки, искать замену работникам на время их отсутствия.

Все сотрудники, которые имеют высшее образования, уже прошли обучение по программам повышения квалификации, но работники, которые не занимают должности руководящего уровня, много работников, не видящих возможностей в продвижении по служебной лестнице, что не мотивирует их на прохождение переподготовке, подготовке или обучения. Эти работники направляются на учебу по распоряжению руководства, но у них отсутствует личный интерес. Мотивация – это существенный способ воздействия на работников и получения специалистов с более высокой квалификацией.

Все это позволяет сформулировать следующие проблемы, которые подлежащие решению в главе 3:

- наличие сотрудников, уровень образования и подготовки которых требует повышения квалификации или переподготовки через получение профильного образования,
- отсутствие личного интереса у работников в повышении квалификации, низкий уровень мотивации.

3. ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1 Общая характеристика проблем

Результат анализа, проведенного в главе 2, позволяет выявить две главных проблемы, характерных для системы обучения персонала в ОАО «Кузбасс – пригород»:

- есть сотрудники, повышение квалификации которых основано не просто на переподготовке или обучении в рамках организации, а через получение образования, соответствующего профилю занимаемой работы, в высших учебных заведениях,

- сотрудники не заинтересованы в основном в повышении квалификации.

Поэтому в качестве базы оптимизации системы обучения будет использована существующая система обучения, реализуемая в ОАО РЖД, однако, адаптированная под особенности работы ОАО «Кузбасс – пригород».

Проведенный анализ позволяет увидеть, что в основном возраст сотрудников 30 – 40 лет, они имеют среднее профессиональное образование, стаж работы у большинства 15 – 20 лет. Это позволяет определять сотрудников как достаточно опытных, знакомых с особенностями организации производства и оказания услуг. Наличие же в штате сотрудников со средним профессиональным образованием (55%) позволяет определить, для работников характерен некоторый недостаток уровня образования, что не дает возможности строить карьеру реализовывать собственный потенциал. Необходимо сделать упор и на категорию сотрудников возраста 20 – 30 лет: такие люди могут быть легко сориентированы на получение высшего профильного образования, они не имеют семьи, что позволяет им быть более мобильными и активными. Важен и тот фактор, что после выпуска из школы прошел незначительный промежуток времени, что позволит обеспечить подготовку таких людей для поступления. Для большинства молодых сотрудников характерно отсутствие

опыта или небольшой стаж, за счет чего они проигрывают более опытным сотрудникам. Их производительность труда несколько ниже, чем у работников со стажем, что связано и с недостатком практического опыта, и с отсутствием необходимых теоретических знаний. Именно поэтому обучение в высших учебных заведениях, которые позволят получить профильное образование, может открыть перспективы в работе ОАО «Кузбасс – пригород», что создает сильный мотивационный эффект для повышения квалификации.

Использование такого типа обучения ориентировано на использование метода «без отрыва от производства» на максимально возможный срок, то есть преимущественными формами обучения будут являться заочное или, предпочтительнее, дистанционное обучение. Дистанционная форма обучения позволит организации экономить средства, которые связаны с выплатами работникам при обучении. Заочное обучение предполагает, что при направлении работника организация берет на себя затраты, связанные с проездом, проживанием, питанием. При дистанционном обучении человек сможет получить доступ к необходимым материалам, может работать с преподавателем индивидуально, находясь дома.

Это позволяет определить круг мероприятий, которые могут быть использованы в практике работы организации для решения текущих проблем:

- организация берет на себя затраты, связанные с получением профильного образования работниками, которые отработали в компании больше 5 лет, что будет способствовать созданию мотивационного эффекта и раскроет перед сотрудниками перспективы карьерного роста. Также будет выражен эффект, связанный с получением работником требуемой для организации специальности, что позволит закрывать потребность в специалистах. В основном данное мероприятие будет ориентировано на

сотрудников возраста 20 – 30 лет (в основном, что определено вышеизложенными причинами) и 30 – 40 лет.

Для работников, которые получают образование целенаправленно с учетом финансовой поддержки со стороны организации характерна мотивация, так как человек ощущает собственную необходимость для организации, видит ярко выраженные перспективы карьерного роста, гордится получением профессии, для него обеспечена стабильность в дальнейшем, так как в организации не будут увольнять сотрудника, в которого были вложены деньги. Человек видит четкие цели своего обучения.

– для организации важно находить перспективных сотрудников на начальном этапе работы, в связи с чем рекомендуется принимать на производственную практику студентов, которые получают образование по очной форме обучения в профильных образовательных учреждениях. Такое мероприятие позволит не только находить специалистов еще на этапе их профессиональной подготовки, но и готовить их к работе в организации. Обе стороны процесса будут видеть потребности и требования, которые предъявляются к работникам, определять необходимый уровень компетентности. Молодой специалист будет стремиться проявить себя с лучшей стороны, так как после окончания учебного заведения он будет стремиться найти работу. С учетом прохождения практики и первоначального изучения особенностей работы в организации, он уже сможет сделать для себя вывод о том, хочет ли он работать именно здесь, и в случае положительного решения будет работать на собственный имидж. В процессе практики молодые специалисты проходят подготовку в должности стажеров, что позволяет оценить их знания и умения на практике.

– необходимо организация ротации кадров в рамках организации, что позволит работникам изучать особенности работы на разных производственных участках. Это позволит повышать уровень знаний, осваивать этапы, не входящие в должностные обязанности. Работы возможно выполнять совместно с наставником, который, являясь более

опытным специалистов, может показать практически и объяснить теоретически то, что подлежит изучению. Это позволит проводить не только курсовое повышение квалификации, но и готовить специалистов, которые будут способны качественно выполнять работы на разных производственных участках. Человек, который в процессе ротации осваивает новые для него сферы деятельности, будет чувствовать принадлежность к организации, обеспечит качество работы, станет чувствовать себя незаменимым и необходимым для организации. Это в свою очередь подтолкнет его к получению высшего профильного образования, так как наличие именно этого образования является обязательным требованием, которое рассматривается при построении карьеры человека в организации.

– также рекомендуется внедрение дистанционной системы, которая позволит проводить обучение и тестирование в рамках организации для работников, которые повышают квалификацию по методу «без отрыва от производства». Дистанционное обучение позволит упростить контроль знаний сотрудников и обеспечит контроль и качество работы наставников.

3.2. Получение высшего профильного образования работниками со стажем работы свыше 5 лет

В организации работают люди, имеющие трудовой стаж в ОАО «Кузбасс – пригород» более 5 лет, они не планируют менять место работы, их 15 человек. При этом из них 12 человек до 30 лет не имеют высшего образования. Рассматривая высшее образование как обязательный компонент, в то же время эти люди не рассматривают варианты поступления в ВУЗы, основными причинами называются материальные сложности, то есть отсутствие денег на обучение.

Проведенный среди этих работников опрос работников показал:

1. всех работников полностью устраивает место работы, они не планируют увольняться, если только не возникнет причин, которые будут вынуждать их к этому, например, переезд в другую местность или болезнь,

2. Работники рассматривают вариант поступления в ВУЗ, но при условии, что со стороны организации будет обеспечена материальная поддержка.

Анкетирование, позволившее сделать такие выводы, включало ряд вопросов:

1. Вы имеете высшее образование?
2. Готовы ли Вы обучаться в ВУЗе без гарантий со стороны организации?
3. Готовы ли Вы обучаться в ВУЗе по определенной (не выбранной Вами) специальности с гарантиями со стороны организации?
4. Готовы ли Вы к работе в организации согласно условий договора, по которому часть затрат на обучение возмещает организация?

Варианты ответов – «да» и «нет», при необходимости работник мог сделать замечания в соответствующем разделе анкеты. Под гарантиями понимается финансовая помощь на оплату обучения, причем предполагается, что на 100% будет оплачено обучение для тех работников, которые будут проходить обучение по специальности (квалификации), в которой организация испытывает потребность на данный момент.

Результаты опроса представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – результаты опроса, связанного с выявлением ориентаций работников на получение высшего профильного образования

Критерии	Количество ответов «да»
Готовность к обучению в ВУЗе без гарантий	1
Готовность к обучению в ВУЗе с обеспечением гарантий	12
Готовность работать на условиях, определенным договором с организацией, в случае оплаты (частичной оплаты) обучения в ВУЗе	9
Другое:	
Обучаюсь в ВУЗе сейчас	0
Планирую получить высшее образование по конкретной специальности (не соответствующей потребностям организации) и уволиться для того, чтобы работать по полученной специальности	2
Буду поступать в ВУЗ, оплачивая обучение самостоятельно	2

Результаты опроса позволили увидеть, что данное мероприятие целесообразно, поскольку готовность к обучению в ВУЗе с обеспечением гарантий выбрали 12 человек из 15 (80%). На условиях организации готовы работать 9 человек (60%). Нужно отметить, что все люди думают о будущем, большинство имеют семьи, выплачивают кредиты, следовательно стабильность, гарантированная организацией, очень важна. Такие люди полезны для организации, поскольку обучение по конкретной специальности для самой организации будет означать закрытие в узконаправленных специалистах. Предлагаемое мероприятие эффективно, при его реализации работники будут заинтересованы в результатах, что обеспечит и обратную связь.

В качестве точного примера можно привести следующую ситуацию, связанную с человеком, участвующим в опросе.

Готов поступить в ВУЗ без гарантий только 1 человек (Белоногов Иван Геннадьевич, 18.05.1995 г.р., работает в ОАО «Кузбасс – пригород» в должности электромеханика), планируют обучение в ВУЗе 4 человека.

Белоногов И.Г. является молодым специалистом, в 2013 году он закончил техникум по специальности «Электромеханик», не женат, работу в организации рассматривает как старт для получения высшего образования, так как это позволяет ему сделать доход. В дальнейшем планирует переезд в г.Кемерово. Выбор ВУЗа для него определен сферой интересов – Новосибирская государственная академия геодезии и картографии, поэтому гарантия организации в оказании спонсорской помощи на обучение для него не слишком важна, хотя он же указал на то, что готов изменить решение и получить специальность, востребованную в организации при условии, что будет оказана помощь в оплате обучения. В этом случае он готов на условия организации, которые определены договором.

Данная ситуация показывает эффективность предлагаемых мероприятий.

Поэтому, основная суть мероприятия будет заключаться в следующем:

Организация оказывает спонсорскую помощь человеку при условии, что он поступает в профильный железнодорожный институт и получает специальность, в которой нуждается организация. Спонсорская помощь оказывается в течение всего периода обучения, обеспечиваются условия работы по ТК РФ, оплачивается сессионный отпуск. Работник после окончания ВУЗа обязуется отработать в организации не менее 10 лет.

Рассчитаем экономический эффект от реализации данного мероприятия.

Производительность труда составляет 6666,4 тыс.руб., что в пересчете на 10 – летний период в ценах 2015 года составит 66664 тыс.руб.

Средняя стоимость обучения в железнодорожном ВУЗе составляет 75000 руб./год, стоимость затрат на подготовку работника при оказании 100% спонсорской помощи по программам бакалавриата составит $75000 \cdot 4 = 300000$ руб.

В 2016 году предлагается направить на обучение 3 человек в Сибирскую государственную академию путей сообщения: Белоногов И.Г., Шмакину А.В., Королеву О.А., Грицовского А.Г. Каждый из этих сотрудников планирует поступить в ВУЗ, готов на условия организации, имеет среднее профессиональное образование, в среднем продолжительность работы 6,5 лет, средний возраст 26 лет.

Социальный эффект выражается в получении преимуществ со стороны организации и работник.

Организация:

получает работника, соответствующего преимуществам внутреннего найма: работник имеет стаж работы в организации достаточный для изучения ее специфики, он обладает высоким профессиональным уровнем, для него нет необходимости в применении обширных программ адаптации; работник закрывает потенциальную вакансию, не формирует текучести кадров.

Работник:

Получает высшее образование, у него в связи с этим повышается уровень заработной платы, обеспечивается карьерный рост, стабильность в условиях работы, отсутствие угрозы увольнения или сокращения.

Это мероприятие позволяет решить проблему недостатка квалифицированных работников, уже имеющих опыт работы. Преимущества получают и организация, и работник. У организации будет существовать выбор: те работники, которые могут, способны и заинтересованы в реализации данного мероприятия должны быть направлены на обучение.

3.3. Прием на учебную, производственную, преддипломную практику студентов очного отделения

В организации выражен недостаток молодых работников в возрасте менее 20 и до 30 лет, их 19,1%. Для формирования молодого кадрового состава возможно привлечение студентов – очников, начиная с 3 курса, когда они приходят на учебную, производственную или преддипломную практику.

В период 2015 на базе ОАО «Кузбасс – пригород» проходили практику 9 человек:

Студенты университетов и академий – 5 человек,

Студенты техникумов и колледжей – 4 человека.

Студенты обучались и обучаются в настоящее время в Кемеровском государственном университете (КемГУ) – 3 чел., в Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) – 1 чел., в Томском политехническом университете – 2 чел., в Тайгинском техникуме железнодорожного транспорта (ТТИЖТ) – 3 чел., в т.ч. заочное обучение – 7 человек, очное обучение – 2 человека. Специальности, по которым обучаются студенты: экономисты, юристы, инженеры, электромонтеры, электромеханики.

В процессе практики студенты выполняли практические работы на рабочих местах, изучали специфику работы, писали отчеты, работали с

документами, выполняли самостоятельно операции, определенные заданиями, вливались в коллектив. Последний фактор имеет достаточно высокое значение, так как важность благоприятной атмосферы в коллективе, минимизация конфликтов очень важна и влияет на эффективность работы. По отзывам руководства организации студенты зарекомендовали себя с положительной стороны, проявили профессиональные навыки и стремление к работе, поэтому их можно рассматривать в качестве потенциальных кандидатов на рабочие места.

Для того, чтобы выявить отношение практикантов к будущему трудоустройству и настрою на работу в организации был проведен опрос. В опросе участвовали 5 человек, так как 4 человека на момент опроса уже отсутствовали в организации и в городе, что не позволило получить от них информацию.

Все студенты после окончания учебы (2017-2019 г.г.) планируют трудоустройство по специальности, которую получают. Однако, многие сомневаются в возможности такого трудоустройства в рамках г.Тайга, где очень напряженная ситуация на рынке труда. Молодые специалисты (особенно в возрасте 19 – 23 года) не востребованы в силу отсутствия опыта, поэтому большинство планируют переезд в те населенные пункты, где могут устроиться на работу и зарабатывать. География переезда достаточно обширна.

Из 5 опрошенных:

3 человека сказали, что уедут из Тайги в любом случае;

1 человек сказал, что хотел бы остаться в Тайге, если бы была работа, в противном случае готовится к переезду в Томск, так как он ближе к Тайге, чем Кемерово;

1 человек сказал, что остается после учебы в Тайге и будет стремиться найти работу.

Все студенты получили хорошую характеристику со стороны руководства организации. Некоторые из них имеют и отличные

рекомендации – Демчик Константин Сергеевич (19 лет) и Страмаловского Артема Дмитриевича (21 год). Демчик К.С. является студентом ТТИЖТ по специальности «Электрохозяйство на железнодорожном пассажирском транспорте». Страмаловский А.Д. является студентом КемГУ «Информационные технологии и системы связи». Практиканты были взяты на учет руководством организации, в дальнейшем планируется принять их на работу, что обеспечит преимущества для обеих сторон.

Организация получает молодого подготовленного специалиста, уже имеющего от нее рекомендации, показавшего свои профессиональные навыки и способности, готового к развитию и обучению. Молодой специалист получает стабильное место работы, достойную заработную плату и перспективы карьерного роста. Проявление положительного настроя со стороны Демчик К.С. и Страмаловского А.Д. отражает потенциальную эффективность реализации мероприятий.

Прием практикантов на работу обеспечит следующие преимущества:

- Человек психологически подготовлен к работе, знает коллектив,
- Знает специфику работы,
- Требуется меньшее время на адаптационные мероприятия,
- Организация учитывает способности и стремления молодого специалиста и в то же время получает готового специалиста, который уже подтвердил свою квалификацию на защите диплома.

Затраты на реализацию данного мероприятия на данном этапе в денежном выражении оценить нельзя, так как практику студенты проходят без учета выплаты заработной платы или иных денежных вознаграждений. Основной эффект от реализации заданных мероприятий можно оценить как социальный, связанный с качеством выполняемых задач и перспективой получения высококвалифицированного специалиста.

3.4 Организация курсовой подготовки и повышения квалификации без отрыва от производства

ОАО «Кузбасс – пригород» возможно рекомендовать организацию курсовой подготовки и повышения квалификации по методу «без отрыва от производства». Такой способ позволяет обеспечить овладение навыками, умениями и знаниями под руководством наставников и т.п.

Для организации возможно использовать метод наставничества, в рамках которого возможно привлечение к процессу обучения наиболее опытных работников, а также привлечение образовательной организации (оптимально ТТИЖТ, так как техникум является специализированной организацией, в которой высококвалифицированный кадровый педагогический персонал, способный на высоком уровне обеспечить лекционную подготовку), которая обеспечит теоретическую подготовку и контроль уровня знаний.

Сумма затрат определяется по договору, условно принимаем ее равной среднему уровню заработной платы преподавательского состава в ТТИЖТ – 24500 рублей (за месячный курс подготовки). Оплата труда практического сопровождения обучения и повышения квалификации определяется на основании доплат сотрудников, выполняющих на данный момент функции наставника в течение месяца – 3000 руб.

Оцениваем экономическую эффективность предлагаемого мероприятия:

Плановое количество работников, которые проходят обучение по методу «без отрыва от производства» – 50% (45 человек),

Плановый период подготовки – 144 часа (3 месяца),

Плановое количество обучаемых на одного наставника – 5 человек,

Плановое количество наставников – 9 человек,

Плановое количество приглашенных преподавателей – 2 человека.

Плановая сумма затрат:

$24500 \times 2 = 49000$ руб. – договорная оплата ТТИЖТ.

9*3000=27000 руб. – работа наставников

4000 руб. – внеплановые расходы.

Итого 60000 руб. на 1 курс обучения в течение 3 месяцев.

Для реализации со стороны отдела кадров необходимо выполнить следующий комплекс работ:

1. назначить ответственных за организацию и проведение работ.
2. разработать и утвердить программу и бюджет.
3. Изучить и проанализировать методы найма, системы оценки, используемые в организации; потребности организации в персонале; особенности адаптации и вхождения в должность для новых работников.
4. Провести обучение.
5. Оценить результаты.

В рабочую группу, обеспечивающую организацию процесса обучения рекомендуемым методом должны входить руководитель организации, заместители, начальники отделов, исполнители работ (наставники, преподаватели), сами работники. Функциональные обязанности каждого члена рабочей группы приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.– Функциональные обязанности участников рабочей группы

Участник	Функциональные обязанности
1. Руководитель	утверждение программы и бюджета обучения
2. заместители руководителя организации	Определение потребности в обучении для работников; выбор направлений обучения и подготовки, предоставление данных для проведения оценки и анализа
3. Начальники отделов	составление плана обучения, выбор форм и методов обучения, составление графиков обучения
4.Исполнители	Реализация процесса обучения
5.Обучаемые	Персонал, который участвует в процессе обучения

Этапы программы в ОАО «Кузбасс – пригород»:

I этап – планирование обучения.

II этап – организация обучения. 1 стадия – определение состава наставников, заключение договора с образовательной организацией, выбор преподавателей, знакомство с ними.

Форма организации – групповые занятия (теория), индивидуальные занятия (практика).

Метод обучения – без отрыва или с частичным отрывом от производства.

График групповых занятий 16 – 18 часов.

График индивидуальных занятий 8 – 12 часов.

Периодичность теоретического обучения: понедельник – пятница.

Периодичность практического обучения: понедельник-пятница.

Длительность теоретической подготовки – 2 недели.

Длительность практической подготовки – 3 месяца.

Эффективность прохождения курсов: повышение уровня профессиональной подготовки, углубление теоретических знаний.

Методика обучения:

- практическое индивидуальное обучение,
- интерактивное обучение,
- деловые игры,
- игры – имитации,
- индивидуальные упражнения,
- демонстрация учебных видеофильмов,
- работа с учебно – методическими материалами,
- самостоятельная подготовка,
- тренинг.

Программа обучения представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3. – Программа обучения

Содержание	Характеристики
Содержание базовых курсов «Технология	1) Организационно – методическое сопровождение

обслуживания пассажиров в поездах пригородного сообщения»	2) Организация посадки и высадки пассажиров
	3) Техническое обслуживание процесса продажи проездных билетов
	4) Показатели эффективности обслуживания пассажиропотока
Контроль знаний	Тестирование

По окончании курса необходимо предусмотреть контроль знаний путем сдачи тестов. Удобно сдавать их в электронной форме или посредством онлайн – тестирования в любое удобное для человека время. Наполнение базы тестовых заданий – 500 вопросов, организация тестирования в электронном виде – выборка 50 вопросов случайным образом. Продолжительность тестирования – 2 часа (120 минут). Получение зачета – 90% (45 правильных ответов).

Подтверждение сдачи зачета – сертификат сроком действия 2 года.

III этап – проведение обучения.

Алгоритм организации групповых занятий:

- ознакомление с темой занятия;
- предварительное тестирование и актуализация знаний;
- изучение учебного теоретического материала под руководством преподавателей.
- самостоятельное изучение и самоподготовка по темам занятий с использованием учебно – методических материалов;
- закрепление знаний в форме моделирования ситуаций;
- контроль знаний – тесты .

Алгоритм организации индивидуальных занятий:

- ознакомление с темой практического занятия,
- демонстрация приемов работы наставником;

- отработка приемов работы обучаемым под руководством наставника;
- закрепление знаний в форме моделирования ситуаций;
- самостоятельное изучение и самоподготовка по темам занятий с использованием учебно – методических материалов;
- контроль навыков – сдача нормативов.

VI этап – Контроль и анализ процесса обучения, осуществляемый в виде тестов, а также проведение анализа уровня подготовки в форме таблицы 3.4.

Таблица 3.4. – форма анализа результатов обучения

Показатель	Оценка
1.количество человек	
2.абсолютная успеваемость	
3.качественная успеваемость	
4.не выполнено нормативов/зачетов	
Количество:	
отлично	
хорошо	
удовлетворительно	
неудовлетворительно	
зачет	
незачет	

3.5 Дистанционное обучение

Также предлагается внедрить в практику работы систему электронного обучения (СЭО), которая позволит осуществлять контроль знаний обучающихся в удобное для них время и в доступной форме. Так как система СЭО – это электронный формат представления данных, то прохождение итогового контроля может быть обеспечено с помощью метода «без отрыва от производства». Удобство данной системы также заключается в том, что она может обеспечить выдачу свидетельств, подтверждающих

прохождение курсов повышения с указанием объема часов. Применение СЭО упростит контроль знаний сотрудников, которые проходили практическое обучение под руководством наставника, также может быть обеспечен контроль для текущей работы самих наставников.

В рамках СЭО возможно выделение функции, которая позволит формировать и распечатывать свидетельства и сертификаты единой установленной формы, в которых необходимо указывать следующую информацию:

Содержание свидетельства – фамилия, имя, отчество сотрудника;

- наименование курса;
- период прохождения обучения;
- структура программы;
- количество часов;
- результат аттестации.

В настоящее время СЭО достаточно активно используются в ОАО «РЖД»: она представляет модульный проект, который состоит из информационных блоков, содержащих теорию, практику и моделирование ситуаций; широко применяются виртуальные лаборатории и тренажеры. В ОАО «Кузбасс – пригород» СЭО используются, но они не ориентированы на специфику мероприятий, в частности, они не содержат необходимый материал, который позволит работать по методу «без отрыва от производства», в них недостаточно развита информационная база, которая ориентирована на особенности деятельности именно данного структурного подразделения ОАО РЖД. В то же время использование существующей программно – аппаратной платформы уже снимает часть проблем, связанных с внедрением СЭО в практику совершенствование системы обучения, так как нет необходимости разрабатывать программную оболочку – можно использовать уже готовую, но наполнять ее необходимой информацией.

Для выявления информационного наполнения необходимо прежде всего рассмотреть, какие направления обучения будут использованы в рамках ОАО «Кузбасс – пригород»:

- обучение сотрудников на момент приема на работу или ротации кадров в рамках организации;
- повышение квалификации, расширения знаний и навыков при условии, когда сотрудник уже достаточно длительное время работает в должности;
- проведение дополнительного обучения и аттестация;

По мере использования СЭО основными задачами будет:

- Своевременное обновление информации в учебных модулях;
- Стабильное пополнение информационного банка данных, добавление учебно – методических пособий, комплексов и др. материалов;
- Увеличение количества функциональных возможностей, позволяющих обеспечивать процесс оценки и аттестации сотрудников.

Одним из преимуществ внедрения СЭО станет возможность индивидуализации процесса обучения и выработки наиболее эффективного курса для каждого сотрудника, что будет ориентирован на объем его знаний в текущий момент времени, объем и глубину наполнения базы, которая учитывает особенности рабочего места, интенсивность применения программы в самом процессе обучения. При разработке программы должна быть охвачена максимально широкая область компетенций, позволяющих отразить и оценить уровень профессиональной подготовки каждого работника.

Наполнение информационных модулей в ОАО «Кузбасс – пригород» для организации дистанционного обучения должно обеспечиваться прежде всего начальниками отделов, специалистами, оцениваться с позиции руководителя и преподавателей ТТИЖТ. Формирование информационно базы и ее адаптация под программу могут выполнять работники отдела автоматизированных систем управления ст. Тайга. Так как такие работы

могут быть вменены в должностные обязанности работников самой организации, то, соответственно, затраты на реализацию мероприятия – незначительные.

3.6 Эффективность реализации предлагаемых мероприятий

Эффективность реализации предлагаемых мероприятий можно оценить с количественной и с качественной точек зрения.

Количественный (оценочный) эффект.

Стабилизация кадрового состава позволит организации ориентироваться на уровень производительности, который может быть на данный момент принят в размере производительности 2015 года, т.е. 6666 тыс.руб./год. Одно из мероприятий совершенствования (обучение работника в ВУЗе) в своей основе содержит договор, согласно которому одним из основных обязательств будет отработка сотрудников 10 лет в организации после успешного окончания обучения. Это означает, что организация может прогнозировать получение эффекта в виде стабильно выраженного показателя производительности труда, т.е. в течение 10 лет – 66660 тыс.руб.

Учитывая то, что процесс обучения ориентирован на повышение квалификации, можно определить и увеличение производительности труда. Плановое увеличение составит 5%, следовательно, увеличение производительности составит $6666 \cdot 1,05 \approx 7000$ тыс.руб./год, 70000 тыс.руб./10 лет.

Состав затрат на реализацию мероприятий представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5. – Затраты на реализацию мероприятий за один год

Наименование	Затраты
1. Спонсорская помощь работникам при обучении в ВУЗе на конкретной (востребованной в рамках «Кузбасс – пригород») специальности	$4 \cdot 75000 = 300000$ руб.
2. Привлечение студентов очного обучения на учебную, производственную, преддипломную практики	Незначительные
3. Обучение сотрудников на рабочих местах с приглашением	60000 руб.

преподавателей ТТИЖТ и организации работы наставников	
4.Формирование информационного модуля «Кузбасс – пригород» для подключения его к существующей СЭД ОАО «РЖД»	Незначительные
Итого:	360 000 руб.

По данным 2015 года выручка составляет 593132 тыс.руб., повышение производительности труда составит $7000 \cdot 89 = 623000$ руб., что позволяет рассчитать прогнозное значение прибыли:

$$623000 - 593132 = 29868 \text{ тыс.руб.}$$

За минусом расходов на организацию мероприятий:

$$29868 - 360 = 29508 \text{ тыс.руб.}$$

Уровень рентабельности составит $29508 / 593132 = 0,05$ (5%)

Качественный (социальный) эффект.

Очень важна социальная составляющая реализации мероприятий, которая была раскрыта в ходе описания рекомендуемых к внедрению мероприятий. В таблице 3.6 выполнено обобщение.

Таблица 3.6. – социальная эффективность рекомендуемых мероприятий

Мероприятие	Эффект
Спонсирование обучения сотрудников в ВУЗах по конкретным специальностям	В организации будет выделен состав сотрудников, которые достаточно хорошо подготовлены и учатся не просто для того, чтобы было высшее образование, а изначально понимают сферу применения полученных знаний. С учетом наличия у таких сотрудников практического опыта работы они смогут перекладывать получаемые теоретические знания на практическую сферу работы, что позволит повышать эффект обучения. Организация получает подготовленного к закрытию конкретного рабочего места сотрудника, полностью соответствующего по уровню подготовки требованиям рабочего места. Сотрудники гарантировано будут работать в течение 10 лет. Для работника – оказание финансовой поддержки и спонсорства для получения высшего образования. Гарантия занятости в течение минимум 10 лет. Стабильное развитие и повышение квалификации.
Привлечение на практику студентов очной формы обучения	Руководство организации может видеть потенциал практикантов, что позволяет взять этих людей на учет еще до окончания обучения. Так как практиканты уже находились на рабочих местах, им нужно меньше времени на адаптацию, они знают некоторые

	особенности работы в организации. Практиканты заранее знают о возможности трудоустройства, для получения рабочего места они стараются показать наилучшие результаты, проявить себя с положительной стороны. Организация получает молодых специалистов, которые начинают трудовой путь именно с «Кузбасс – пригород», в связи с чем возможна правильная установка на отношение к ценностям организации.
Организация обучения без отрыва от производства	Метод позволяет объединять теоретическое и практическое обучения работников, которые не покидают рабочих мест. Продолжается работа, производственный процесс не останавливается. Возможен контроль знаний работников. Практическое обучение с привлечением наставников помогает освоить приемы работы не просто на макетах, а в реальной обстановке и с реальным оборудованием.
Система дистанционного обучения	Есть аппаратная и программная платформа, требуется только разработка информационного модуля. Доступ к системе обеспечивается в любой удобный момент. Высокие возможности по обновлению информационного банка данных. Возможности осуществления контроля не только обучающихся, но и работы преподавателей и наставников.

Выводы по главе 3.

Для разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения были охарактеризованы выявленные проблемы, что позволило рассматривать в качестве направлений совершенствования следующих мероприятий:

– спонсорская помощь в получении высшего профильного образования для сотрудников, которые отработали в «Кузбасс – пригород» в течение минимум 5 лет. Это позволит сформировать определенную мотивацию к потенциальных студентов, а для самой организации – гарантию того, что будут получены специалисты определенной квалификации и подготовки, в которой организация нуждается; такие работники будут по договору работать минимальный срок – 10 лет, что позволит решить проблему, связанную с текучестью кадров. В течение этого времени у работников формируется устойчивая обратная связь, поэтому они могут

рассматриваться организацией как приверженцы идей и ценностей, продвигаемых в организации.

– привлекать на практику студентов очной формы обучения. Такие молодые специалисты получают образование, как правило высшее, поэтому организация может еще на этапе подготовки оценить их потенциальные возможности и выяснить, нуждается ли она именно в этом человеке или стоит искать кого – то еще. При этом, поскольку у большинства молодых специалистов возникают сложности с поиском работы, то они будут стремиться проявить себя с положительной стороны. Прохождение практики даст необходимый опыт работы именно в «Кузбасс – пригород», что в дальнейшем решит основные проблемы, связанные с адаптацией на рабочем месте и в новом коллективе.

– организовать процесс обучения без отрыва от производства, обеспечивая теоретический и практический блоки подготовки. Для этого необходимо будет задействовать преподавателей ТТИЖТ и наставников – наиболее опытных работников в рамках организации.

– в процесс обучения необходимо внедрить систему электронного обучения, точнее – использовать существующую программную платформу и разработать информационный модуль, который будет позволять загружать материалы для работы конкретно ОАО «Кузбасс – пригород».

Эффективность мероприятий оценена с количественной и качественной точек зрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение – это процесс, который характерен для человека и сопровождает его всю жизнь. Главная цель обучения – получить образование, которое будет соответствовать требованиям со стороны работодателей, в частности, требованиям производственной деятельности, научно-техническому прогрессу, культурному уровню, отношениями внутри самого общества. Обучение– систематический процесс, который позволяет человеку овладевать знаниями, умениями и навыками, что, как следствие, формирует профессиональные компетенции у работников.

Функциями обучения персонала являются:

- стремление к максимально эффективному использованию трудового потенциала работника.
- Мотивация работника, выражаемая в стремлении к обучению с целью получения определенной отдачи: материальной или нематериальной.

Можно выделить следующие категории обучения, имеющие принципиальные отличия:

- подготовка,
- переподготовка,
- повышение квалификации персонала.

Подготовка персонала – это процесс обучения, который предполагает выпуск высококвалифицированных специалистов для различных сфер деятельности организации; ориентированы на овладение системой специальных ЗУН.

Повышение квалификации персонала – это процесс обучения, который не ориентирован на овладение новыми ЗУН, а предполагает совершенствование существующих, что определяет повышение требований.

Переподготовка персонала – освоение новых ЗУН, что является следствием требований при выполнении работ по новой профессии,

изменению требований к содержанию и результатам труда в определенной профессиональной области.

Выбор методов обучения определяется формой прохождения обучения, которых можно выделить две:

- на рабочем месте,
- с отрывом от работы.

Система обучения для работников ОАО «РЖД» – это достаточно сложная система, включающая множество учреждений, которые осуществляют подготовку специалистов в области путей сообщения и железнодорожного транспорта.

Базой исследования являлась ОАО «Кузбасс – пригород». В настоящее время ОАО «Кузбасс – пригород» обслуживает пригородное сообщение Кузбасского отделения Западно – Сибирской железной дороги, которое включает в себя Кемеровскую и Томскую область. Вид деятельности по ОКВЭД – 60.10 Деятельность железнодорожного транспорта.

Общая численность работников ОАО «Кузбасс – пригород» в 2015 году составляет 596 человек, в рамках выпускной квалификационной работы осуществлялся расчет и анализ по специалистам, работающим на Тайгинском участке, секторе ст.Тайга. Общая численность работников ст.Тайга на 01.01.2016 года составляет 89 человек.

Анализ движения кадров и качественных характеристик дает возможность увидеть, что состав сотрудников постоянный, однородный по основным показателям – уровень образования, стаж работы. Кадровая политика в целом эффективна. Система обучения организована в соответствии с распоряжением от 17 апреля 2014 г. N 907р «Об утверждении положения об организации профессионального обучения в ПАО «РЖД» и распоряжением ОАО «РЖД» от 31.12.2009 № 2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации». Система организации обучения в ПАО «РЖД» и

конкретно в его структурном подразделении ОАО «Кузбасс – пригород» достаточно эффективна.

В рамках ВКР решались следующие проблемы:

- есть сотрудники, повышение квалификации которых основано не просто на переподготовке или обучении в рамках организации, а через получение образования, соответствующего профилю занимаемой работы, в высших учебных заведениях,

- сотрудники не заинтересованы в основном в повышении квалификации.

В качестве направлений совершенствования существующей системы обучения были предложены следующие мероприятия:

- организация берет на себя затраты, связанные с получением профильного образования работниками, которые отработали в компании больше 5 лет, что будет способствовать созданию мотивационного эффекта и раскроет перед сотрудниками перспективы карьерного роста.

- для организации важно находить перспективных сотрудников на начальном этапе работы, в связи с чем рекомендуется принимать на производственную практику студентов, которые получают образование по очной форме обучения в профильных образовательных учреждениях.

- необходимо организация ротации кадров в рамках организации, что позволит работникам изучать особенности работы на разных производственных участках. Это позволит повышать уровень знаний, осваивать этапы, не входящие в должностные обязанности.

- также рекомендуется внедрение дистанционной системы, которая позволит проводить обучение и тестирование в рамках организации для работников, которые повышают квалификацию по методу «без отрыва от производства».

Проведенная оценка эффективности позволяет увидеть, что при внедрении мероприятий:

Стабильность показателя производительности труда в течение 10 лет в ценах 2015 года – 6666 тыс.руб./год,

Увеличение показателя производительности труда на 5% по плану – 7000 руб./год,

Сумма получаемой прибыли 29508 тыс.руб., рентабельность 5%.

При реализации мероприятий ярко выражен социальный эффект по каждому мероприятию:

В организации будет выделен высококлассный состав специалистов, снижен уровень текучести кадров,

Будут привлечены молодые, зарекомендовавшие себя сотрудники,

Будет организовано на современном уровне обучение с использованием электронных и дистанционных технологий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 334 с.
2. Александрова Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. - N 10. - С. 64-67.
3. Варламов В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров // Справочник кадровика. – 2014. - N 10. - С. 96-98.
4. Васильева В. Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. - N 2. - С. 84-95.
5. Воробьев Г. Работник выбирает работу, работодатель - работника // Служба кадров. – 2013. - N 2. - С. 11-18.
6. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: Бек, 2015. – 420 с.
7. Богданов М. Поиск и подбор персонала с помощью внешних консультантов // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. - М.: Независимая фирма «Класс», 2015. -164 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2013. - 176 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 96 с.
12. Валова Т.В. Обучение — универсальная технология управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 11. – с.12-13.

13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Инфра-М, 2011. – 500 с.
14. Галимулин В.Н. Наставничество в системе адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 10. – с.45-47.
15. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом: Учебное пособие. - М.: Изд-во МГУ, 2014. - 120 с.
16. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - N 2. - С. 184-187.
17. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. - N 6. - С. 84-95.
18. Дорофеев В.Д.: Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 300 с.
19. Егоршин А.П.: Основы управление персоналом. - М.: Инфра-М, 2011. – 182 с.
20. Жданкин Н.А.: Мотивация персонала. - М.: Финпресс, 2010. – 328 с.
21. Захаров Н.Л.: Управление социальным развитием организации. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 280 с.
22. Исаев С. Отбор персонала : делаем ставку на безопасность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 6. - С. 90-94.
23. Иванова С. Искусство управления персоналом. - М.: Наука , 2013. – 219 с.
24. Ивановская А.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: Бек, 2010. – 460 с.
25. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Норма, 2013. – 380 с.
26. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. - М.:Норма– 2013. - 200 с.

27. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: Вектор, 2014. – 400 с.
28. Комаров Е. И. Конкурентоспособность персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2011. - N 8. - С. 68-76.
29. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2014. - N 9. - С. 82-86.
30. Лобанова А. М. Управление персоналом // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2015. - N 7. - С. 14-22.
31. Лунева Е.В.: Основы менеджмента. - Старый Оскол: Виктори, 2011. – 214 с.
32. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2014. - 80 с.
33. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2014. - 263 с.
34. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
35. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
36. Магура М.И. Управление персоналом. Практич. пособие. - М.: Ладога, 2015. – 237 с.
37. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 11. - С. 70-78.
38. Маслова В.М.: Управление персоналом. - М: Юрайт, 2011. – 160 с.
39. Моргунов Е.Б.: Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Юрайт, 2011. -224 с.

40. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. - М.: Дело, 2011. – 580 с.
41. Путкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. - М.: Бек, 2013. – 160 с.
42. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании. - М.: Финпресс, 2011. – 420 с.
43. Саакян А. Управление персоналом в организации. - СПб.: Питер, 2013. – 274 с.
44. Сипин А.Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень: изд-во ТГУ, 2010. – 115 с.
45. Стрыгина В. Как оценить должность : практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 1. - С. 50-56.
46. Стрыгина В. Как оценить должность : практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 2. - С. 46-58.
47. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Норма, 2013. – 650 с.
48. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. - М.: Норма, 2009. – 400 с.
49. Турчинов А.И.: Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях. - М.: МАКС Пресс, 2011. – 301 с.
50. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Европа-Пресс, 2015. – 600 с.
51. Шейн Э. Организационная культура и лидерство . - СПб.: Питер, 2011. – 225 с.

Методическая инструкция по обучению персонала

№ раздела	Наименование раздела	Стр.
1.	Назначение	
2.	Область применения	
3.	Нормативные ссылки	
4.	Термины, обозначения, сокращения	
4.1	Термины, в соответствии с МС ISO 9000:2005	
4.2	Определения, принятые на предприятии	
4.3	Обозначения	
4.4	Сокращения	
5.	Описание работы	
5.1	Техническая учеба с работниками Общества	
5.1.1	Периодическая техническая учеба	
5.1.1.2	Планирование периодической технической учебы	
5.1.1.3	Организация периодической технической учебы	
5.1.1.4	Порядок проведения периодической технической учебы	
5.1.2	Внеочередная техническая учеба	
5.1.3	Порядок проверки знаний при выходе на работу после длительного отсутствия, переводе и приеме на работу	
5.2	Аттестация работников Общества	
5.2.1	Общие положения	
5.2.2	Очередная аттестация	
5.2.2.1	Организация проведения очередной аттестации	
5.2.2.2	Порядок проведения аттестации	
5.2.3	Внеочередная аттестация	
5.3	Повышение квалификации руководителей и специалистов в учреждениях дополнительного образования	

5.3.1	Общие положения	
5.3.2	Определение потребности в обучении персонала в учреждениях дополнительного образования	
5.3.3	Планирование обучения руководителей и специалистов (повышения квалификации)	
5.3.4	Организация обучения (повышения квалификации) руководителей и специалистов.	
5.3.5	Регистрация обучения (повышения квалификации) руководителей и специалистов.	
Приложение 1	План проведения технической учебы	
Приложение 2	Журнал технического обучения работников (титульный лист)	
Приложение 3	Страницы журнала технического обучения	
Приложение 4	Отчет о состоянии технической учебы	
Приложение 5	Экзаменационные билеты	
Приложение 6	Книга учета результатов испытаний	
Приложение 7	Протокол заседания квалификационной комиссии по присвоению профессии и квалификации	
Приложение 8	Список персонала, подлежащего очередной аттестации	
Приложение 9	График проведения аттестационных мероприятий	
Приложение 10	Отзыв об исполнении работником должностных обязанностей за аттестационный период	
Приложение 11	Справка о соответствии аттестуемого работника квалификационным требованиям	
Приложение 12	Опросный лист сотрудника	
Приложение 13	Перечень вопросов для проведения аттестации	
Приложение 14	Протокол заседания аттестационной комиссии	
Приложение 15	Аттестационный лист специалиста (руководителя)	
Приложение 16	Список персонала руководителей и специалистов	
Приложение 17	Список персонала руководителей, и специалистов, требующих повышения квалификации	
Приложение 18	Заявка на обучение (повышение квалификации) персонала в учреждениях дополнительного образования	

Приложение 19	Сводная заявка на обучение (повышение квалификации) персонала в учреждениях дополнительного образования	
Приложение 20	Перечень учреждений дополнительного образования	
Приложение 21	План обучения (повышения квалификации) персонала в учреждениях дополнительного образования	
Приложение 22	Отчет о выполнении плана обучения (повышения квалификации) персонала в учреждениях дополнительного образования	
6.	Лист согласования	
7.	Лист рассылки	

Приложение Б

График проведения аттестации

КП Дф 6.2.1-07.03-21
 УТВЕ РЖДАЮ
 Генеральный директор
 ОАО «Кузбасс-пригород»
 _____ П.В.Кутловский
 "___" _____ 20__ год

ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

руководителей и специалистов ОАО «Кузбасс-пригород»

№ п/п	ФИО аттестуемого работника	Занимаемая должность, дата и № приказа	Дата и время проведения аттестации	Место проведения аттестации	Дата предоставления материалов	Ответственные за предоставление материалов
1.	Логинова Наталья Михайловна	Инженер по организации движения, пр.№382ЛС от 15.10.2007г.	26.12.11г. – 28.12.11г.	г. Кемерово, ул. Сарыгина, д. 22	25.11.2011г.	Р.С. Тамилин М.С. Продан Н.М. Логинова

СОГЛАСОВАНО:

Председатель аттестационной комиссии _____ Т.Е.Яркова «___» _____ 20__ г.

Председатель профсоюзного комитета _____ Н.М.Горячкина «___» _____ 20__ г.

Начальник отдела по управлению персоналом _____ А.В.Толстиков «___» _____ 20__ г.

Вопросы для аттестации

Перечень минимальных вопросов, необходимых для проведения аттестации:

- Кассиров (билетных);
- Кассиров (билетных на ж.д. транспорте, оказывающих услуги по оформлению проездных документов в поездах пригородного сообщения;
- Инспекторов технологического контроля в поездах пригородного сообщения, вокзалов и залов ожидания;
- Контролеров автоматизированных пропускных пунктов;
- Проводников пассажирского вагона (ускоренного электропоезда).

1. Персонифицированный учет

- Перечень льготных категорий, которым предоставляется право бесплатного (льготного) проезда за счет средств различных бюджетов: Федерального, областного, Министерств и Ведомств, с указанием периода предоставления скидки со стоимости проезда.
- Документы, необходимые пассажиру для оформления проездных документов (билетов) в билетной кассе или в электропоезде.
- Коды ввода в БПМФ, БПМ-3Ф по льготным категориям.
- Перечень льгот, предоставляемых при проезде в ускоренных электропоездах повышенной комфортности с 01 января 2005года (для билетных кассиров, работающих на АСУ «Экспресс», проводников пассажирского вагона (ускоренного электропоезда))

2. Проезд работников ж.д. транспорта

- Формы транспортных требований: наименование, назначение (для проезда по служебным надобностям, по личным надобностям, к месту работы и обратно и т.д.), сроки годности.

- Формы талонов к транспортным требованиям: наименование, назначение, соответствие транспортным требованиям (для проезда по служебным надобностям, по личным надобностям, к месту работы и обратно).

3. Виды бланков строгого учета оформляемых по ручной технологии

- Виды бланковых билетов, используемых при оформлении проездных документов (билетов) в пригородном сообщении (оформление по билетопечатающей машине БПМФ, БПМ – 3Ф, АСУ «Экспресс» (абонементные билеты), по ручной технологии – бланковые билеты, катушечные билеты, ЛУ – 10, абонементные билеты). Наименование, назначение, порядок заполнения.

- Сроки годности проездных документов (билетов) (разовых и абонементных). Дефектные билеты.

- Оформление проездных документов (билетов) по транспортным требованиям (разовых и абонементных). Составление реестров федеральных льготников, работников ж.д. транспорта, пенсионерам Томской области.

4. Правила проезда пассажиров, провоза ручной клади и багажа.

- Проезд детей.
- Правила провоза ручной клади и багажа.
- Правила провоза домашних, диких животных, птиц.

5. Тарифы.

Расчет стоимости проезда по разовым и абонементным билетам.

6. Составление сменных, месячных отчетов. Заполнение книг и журналов (ф.ЛУ – 7, ф.ЛУ – 8, ф.КМ – 4 книги кассира – операциониста и т.д.).

7. Инструкции, указания, технологические процессы, технологические карты.

ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

Тема ВКР: Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала (на примере компании ОАО «Кузбасс – пригород» г.Кемерово)

Объем оригинальности – 89,3%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 10,7%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И13	Радостева Наталья Ивановна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	Д. ф.н., профессор		