

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы обучения персонала в транспортной отрасли
(на примере Эксплуатационного локомотивного депо Пензы, Куйбышевской
дирекции связи г. Самары, Дирекция тяги – филиала ОАО «РЖД»)»

Студент

 09.06.2022
(подпись, дата)

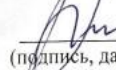
Шавырина А.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 09.06.2022
(подпись, дата)

Тарханова Е.С.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 21.06.2022
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 21.06.22, № 16)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

Аннотация

на бакалаврскую работу Анастасии Алексеевны Шавыриной на тему: «Совершенствование системы обучения персонала в транспортной отрасли (на примере Эксплуатационного локомотивного депо Пензы, Куйбышевской дирекции связи г. Самары, Дирекция тяги – филиала ОАО «РЖД»))».

Обучение персонала является многоступенчатым и трудоёмким процессом, представляющим особую важность в системе управления персоналом, результатом которого являются приобретённые работником знания и навыки. Система обучения персонала в организации представляет собой совокупность разнородных методов и видов обучения, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей обучения. Особенность деятельности компании здесь играет не малое значение: компании транспортной отрасли отличаются спецификой деятельности. На сегодняшний день остро рассматривается вопрос об обучении работников как одного из важнейших факторов производственной деятельности транспортной организации и одно из требований по обеспечению безопасности дорожного движения.

В первой главе исследуются теоретические аспекты системы обучения персонала, описаны его сущность, виды и этапы формирования в организациях транспортной отрасли.

Во второй главе представлена характеристика исследуемой компании, проанализирован ее кадровый состав. Также дана оценка действующей системы обучения персонала, выявлены проблемы и предложены направления по её совершенствованию.

Приложений 7, рисунков 21, таблиц 16, библиографический список 53.

Автор бакалаврской работы

Шавырина Анастасия Алексеевна

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	9
1.1 Сущность системы обучения персонала и её роль в системе управления персоналом организации	9
1.2 Формирование системы обучения персонала в организации транспортной отрасли.....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЭКСПЛУАТАЦИОННОМ ЛОКОМОТИВНОМ ДЕПО ПЕНЗА КУЙБЫШЕВСКАЯ ДИРЕКЦИЯ СВЯЗИ г. САМАРА, ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ – ФИЛИАЛ ОАО «РЖД».....	26
2.1 Характеристика деятельности организации и её кадрового состава.....	26
2.2 Исследование действующей системы обучения персонала в организации и направления её совершенствования	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	68

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом немаловажный аспект продуктивного функционирования любой компании.

Постоянное научно-техническое и технологичное развитие, модернизация производственного процесса, цифровизация всех сфер жизни общества обуславливают рост конкурентоспособности, влияют на функционирование организаций, на развитие бизнеса и максимизацию прибыли. Методы принятия решений тоже меняются, поэтому важно регулярно обновлять знания работников и руководителей.

Соответственно, данный процесс не обходится и без развития персонала. Персонал – постоянный состав работников организации, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов. Персонал – это основной ресурс организации, важнейший фактор внутренней среды организации, обуславливающий её эффективность.

Каждый работодатель стремится, чтобы в его компании работали высококвалифицированные специалисты во всех сферах деятельности. Для этого могут применяться различные технологии: создается hr-брендинг, развивается корпоративная культура, осуществляется мотивация, стимулирование персонала. Одним из таких инструментов повышения уровня развития персонала является его обучение.

Правильная и эффективная организация обучения персонала обеспечивает нормализованный процесс, повышающий доходы компании и сокращающий ее расходы, что приводит к росту производительности и конкурентоспособности. Обучение персонала – неотъемлемая часть для развития бизнеса, позволяющая руководителю управлять и решать конфликтные ситуации, а сотрудникам повышать уровень профессиональных навыков и эффективно работать в команде.

Сегодня проблема обучения персонала является значимой для топ-менеджеров, так как с ускоренным развитием технической базы в стране постоянно появляются новые требования к персоналу. Организациям предстоит решать широкий круг новых задач и искать новые подходы к ним, а для этого необходимы высококвалифицированные специалисты, которые без профессиональной подготовки не смогут разрешать эти проблемы.

В каждой отрасли экономики обучение реализуется по своим направлениям и с определенными особенностями. Безусловно, обучение персонала государственной службы будет отличаться от обучения сотрудников транспортной отрасли, не только по видам обучения, но и по частоте его проведения. Создание условий для повышения квалификации водителей и других работников автомобильного и железнодорожного транспорта – одно из требований по обеспечению безопасности дорожного движения. К тому же, наличие лицензий на организацию пассажирских перевозок также обязывают персонал иметь определенные квалификации. К тому же, на практике часты ситуации, при которых транспортные компании сталкиваются с дефицитом не то, чтобы высококвалифицированных, а вообще, кадров. Ведь именно от качества работы персонала, его продуктивности, зависит качество и безопасность транспортных услуг, выручка и прибыль компании, перспективы дальнейшего развития.

Вопросам управления персонала и элементов системы обучения персонала посвящено не мало трудов российских и зарубежных авторов, таких как А.Я. Кибанова, С.Ю. Иванова, Ю.Г. Одегова, М. Армстронга.

Также, интерес вызвала литература и периодические издания, в которой освещены вопросы видов и методов обучения персонала, в том числе и в организациях транспортной отрасли авторов А.А. Шкрабалюк, Ю.Р. Чирковой, С.М. Станкевич.

Однако, проведенный анализ литературы показывает, что многие российские организации различных сфер деятельности нуждаются в дополнительном анализе и систематизации существующих знаний, методов,

видов и способов обучения персонала. Поэтому вопрос обучения персонала транспортной организации является актуальным и значимым на сегодняшний день, так как специфика деятельности транспортной компании обязывает наличие высококвалифицированных работников и их постоянное развитие.

Теоретическая значимость исследования заключается в раскрытии значимости обучения персонала в организации транспортной отрасли, а также в определении важности обучения персонала в системе управления персоналом организации. А практическая значимость исследования состоит в разработке и применении направлений совершенствования системы обучения персонала в деятельности анализируемой организации, и иных организаций, похожих сфер, в том числе подрядных, ОАО «РЖД».

Объектом исследования выступает Эксплуатационное локомотивное депо ПЕНЗА, Куйбышевская дирекция связи г. Самара, Дирекция тяги – филиал ОАО «РЖД».

Предметом исследования выступает система обучения в Эксплуатационном локомотивном депо ПЕНЗА – филиал ОАО «РЖД».

Актуальность темы определила цель исследования: изучение особенностей системы обучения персонала в организациях транспортной отрасли на примере Эксплуатационного локомотивного депо ПЕНЗА, Куйбышевская дирекция связи г. Самара, Дирекция тяги – филиал ОАО «РЖД» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Цель работы обуславливает решение следующих задач:

- раскрыть сущность системы обучения персонала и определить её роль в системе управления персоналом организации;
- рассмотреть основные этапы формирования системы обучения персонала в организации транспортной отрасли;
- охарактеризовать деятельности эксплуатационного локомотивного депо ПЕНЗА ОАО «РЖД» и его кадровый состав;
- изучить действующую систему обучения персонала в организации и разработать рекомендации по совершенствованию.

Методами исследования по достижению поставленной цели являлись теоретико-методологический анализ научной литературы, монографий, статей, нормативно-правовых актов, электронных ресурсов по исследуемой теме. Также применялись методы системного подхода к предмету изучения, методы анализа и синтеза информации, методы обобщение и сравнения, которые позволили более тщательно раскрыть исследуемую тему.

Для написания практической части работы использовался анализ документов организации, методы наблюдение, анкетирование и интервьюирование сотрудников депо ПЕНЗА ОАО «РЖД».

Информационной базой исследования стали нормативно-правовые акты, учебные пособия, статьи из периодической печати ведущих специалистов по менеджменту и управлению персоналом, в том числе, затрагивающих проблему управления персоналом организации транспортной отрасли и документация исследуемой организации.

В основном для анализа системы обучения персонала предприятия использовались следующие документы: Положение об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД», коллективный договор ОАО «РЖД» на 2020-2022 гг., финансовая отчетность ОАО «РЖД». Кроме того, при написании выпускной квалификационной работы были использованы документы внутреннего пользования депо ПЕНЗА (положения, инструкции, штатное расписание).

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух основных глав, содержащих по два параграфа, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

1.1 Сущность системы обучения персонала и её роль в системе управления персоналом организации

Система управления персоналом подразумевает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий с кадрами одной организационной структуры. Если ранее в систему управления персоналом входили только лишь прием, найм, администрирование, то есть ограниченный перечень работы с персоналом, то сегодня, с развитием управления, в систему управления персоналом включают множество аспектов (рисунок 1).

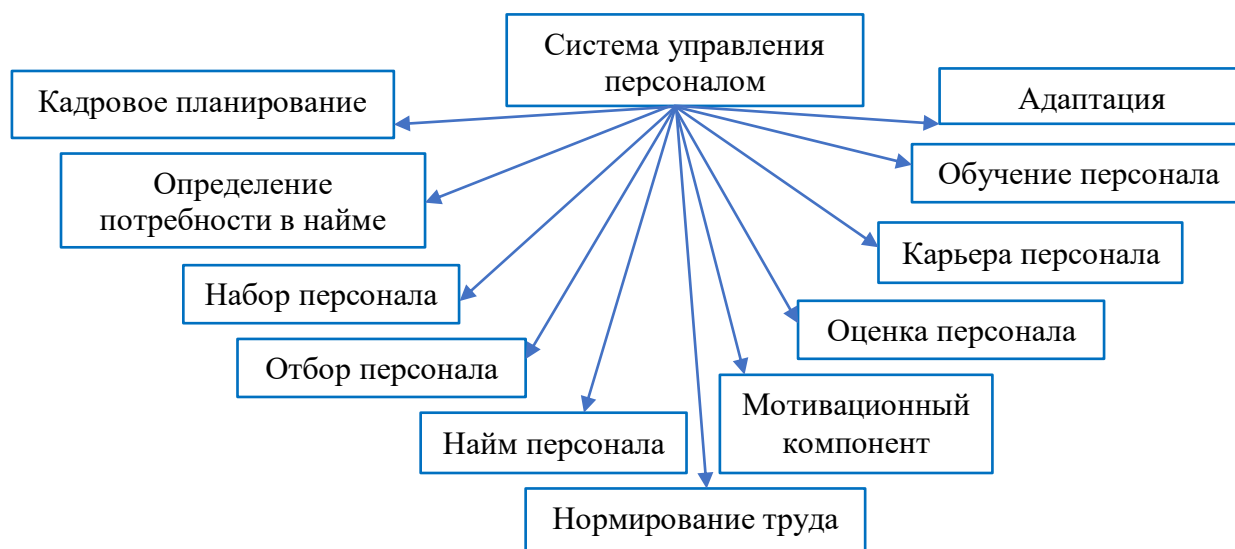


Рисунок 1 – Структура системы управления персоналом в организации

Источник: составлено автором по [Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 21.]

На рисунке представлены лишь основные кадровые технологии, которые включает в себя любая система управления персоналом

современной организации. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока:

- технологии по формированию и представлению персонала,
- технологии по развитию персонала,
- технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

В рамках исследования интересны именно технологии по развитию персонала. Место обучения в общей системе управления персоналом организации представлено на рисунке 1, проанализировав который можно отметить о том, что обучение персонала имеет смежные стороны функционирования с такими отраслями деятельности менеджера по персоналу, как: отбор, мотивация и стимулирование, оценка рабочих результатов, адаптация и планирование карьеры. Также обучение персонала находится в тесной взаимосвязи со стратегическими целями компании и анализом профессиональной деятельности.

В системе управления персоналом обучение занимает важное место и представляет собой подсистему, управляющую развитием кадров. Данная подсистема занимается обучением, переподготовкой, повышением квалификации действующего персонала. Система управления не была бы эффективной без обучения сотрудников, что подтверждает вывод о взаимосвязи обучения персонала с иными кадровыми технологиями.

Выше представленная взаимосвязь обуславливает необходимость дать определение обучению персонала.

Обучение персонала – это организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудников компании для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и компании в целом.

Изучая литературу по поводу сущности понятия «обучение персонала» можно отметить, что существует множество подходов к данному определению.

Проанализировав литературу различных отечественных авторов, можно представить классификацию понятий «обучение персонала», которые отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятие «обучение персонала»

Источник	Определение
Герасимов Б.Н. [10, с. 54]	непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы
Кибанов А.Я. [17, с. 88]	специально организованный, управляемый процесс, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями
Одегов Ю.Г. [25, с. 104]	целенаправленный, поэтапно организованный процесс овладения новыми профессиональными знаниями, навыками и умениями конкретным сотрудником или группой под руководством своего непосредственного руководителя или вне организации согласно целям и миссии компании
Мансуров Р.Е. [21, с. 55]	обязательная часть развития любой компании. Под ним подразумевается организованный процесс по улучшению навыков и овладению работниками новых знаний
Магура М.И. [19, с. 98]	главный механизм, который помогает руководству получать возможность увеличить потенциал человеческих ресурсов и оказывать воздействие на развитие корпоративной культуры

Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице

В числе зарубежных авторов, которые занимались теоретическими и методологическими вопросами по данной проблематике, стоит отметить К. Аргиса, Д. Шона, Д. Хинричса, М. Армстронга. По мнению американских исследователей, К. Аргиса и Д. Шона обучение персонала возникает тогда, когда сотрудники предприятия действуют, как обучающиеся агенты, реагируя на изменения как внутри предприятия, так и в его окружении, находя и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых предприятием, и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и представления предприятия [1].

Американский учёный Д. Хинричс рассматривает обучение персонала как процесс, инициатором и организатором которого является предприятие. Процесс обучения, по мнению Д. Хинричса, направлен на повышение

профессионального уровня работников. Он считает, что обучение способствует увеличению вклада сотрудников в достижение максимальной эффективности деятельности предприятия.

Британский ученый М. Армстронг полагает, что обучение персонала – это процесс развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности [2, с. 220].

Таким образом, обучение персонала представляет собой процесс усвоения знаний, навыков, опыта посредством разнообразных методов и способов для развития умственных и практических способностей сотрудника, которые в дальнейшем приведут к усовершенствованию рабочего процесса.

Важность и значимость обучения проявляется в его целях и задачах. Цели обучения рассматриваются с двух позиций.

Работодатель, отправляя работника на обучение, преследует определенные цели:

- улучшить качество работы и эффективность своей команды;
- освоить навыки управления коллективом;
- научиться мотивировать, вести за собой, показывать пример;
- быть лидером;
- действительно решать проблемы и ставить задачи перед персоналом;
- научиться поощрять и наказывать сотрудников.

Руководство решает несколько задач одновременно за счет организации обучения: [10, с. 97].

- повышение эффективности выполнения персоналом текущей работы;
- подготовка работников к будущим изменениям;
- увеличение общего объёма и уровня компетентности сотрудников, создание возможностей для роста, расширение кругозора.

Работник также преследует определенные цели в ходе обучения:

- поддержание на соответствующем уровне свои знания и умения;
- повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- возможность дальнейшего развития.

В результате, можно отметить, что для работодателя на первом месте стоят вопросы потребности организации в проведении обучения и достижения основных задач, которые могут быть решены с помощью обучения.

С точки зрения работников, важны, в первую очередь, поддержание своего профессионального уровня, приобретение новых знаний и навыков, которые пригодятся ему не только в профессиональной деятельности.

Описав цели обучения персонала с обеих сторон, можно выделить функции, которые реализуются в ходе обучения персонала:

- преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- построение корпоративной культуры;
- решение целей и задач предприятия на основе применения метода обучения персонала;
- мотивация производственной деятельности персонала методом обучения.

Зачастую на предприятиях, особенно на средних и крупных, обучение реализуется по сформированным системам обучения.

В организациях виды и методы обучения персонала формируются в единую систему, которая организует равномерный процесс обучения персонала. Так, система обучения персонала представляет собой совокупность разнородных компонентов – методов и видов обучения, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными,

«усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей – развитие персонала организации [36, с. 82].

Элементами системы обучения персонала в любой организации являются:

- субъект системы обучения персонала;
- объект системы обучения персонала;
- цель системы обучения персонала;
- задачи системы обучения персонала;
- методы системы обучения персонала;
- принципы системы обучения персонала.

Представим схематично элементы системы обучения персонала (типичную структуру элементов) на рисунке 2.



Рисунок 2 – Элементы системы обучения персонала в организации

Источник: составлено автором по [Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021.– № 1-2(71). – С. 79]

В соответствии со схемой, представленной на рисунке 2, отметим, что системный подход к обучению предполагает, что изменение какого-либо элемента влечет за собой изменение других элементов системы, поэтому рассмотрим элементы более подробно.

1. Субъект системы обучения персонала – это работодатель, который заинтересован обучением своих сотрудников с целью повышения их квалификации.

2. Объект системы обучения персонала – персонал организации, сотрудники, которые направляются на обучение.

3. Цель системы обучения персонала состоит в обеспечении и поддержании у персонала организации уровня компетенций, необходимого для успешного выполнения работы.

4. Задачи системы обучения персонала каждая организация устанавливает соответствующие специфике своей деятельности, а также видам и методам обучения.

5. Принципы системы обучения персонала:

- обучение должно развивать функциональные и технологические способности работников, мотивировать их к повышению эффективности работы, решать задачи по формированию и развитию управленческого резерва, повышать уровень культуры;

- предметом изучения являются знания, эффективные методы организации труда по соответствующему направлению деятельности;

- обучение должно соответствовать специфике организации.

6. Методы системы обучения персонала. Существуют различные методы обучения, применяемые на практике (рисунок 3). Более подробная характеристика данных методов представлена в приложении А.

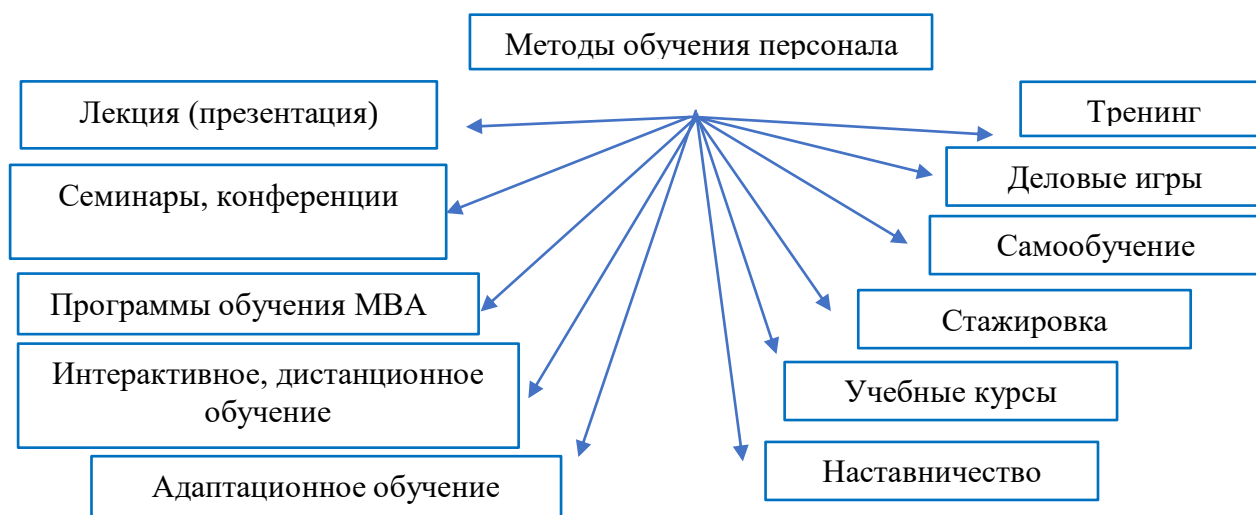


Рисунок 3 – Методы системы обучения персонала в организации

Источник: составлено автором по [Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.]

Как видно, на практике существует множество методов обучения, среди которых работодателю необходимо выбрать наиболее эффективный,

соответствующий его бюджету, и приносящий максимальный результат для компании.

Еще одним важным моментом является, когда работодатель принимает решение о выборе вида обучения. В таблице 2 представлена характеристика основных видов обучения персонала.

Таблица 2-Классификация видов обучения персонала

Классификационный признак	Вид	Характеристика
В зависимости от участников процесса обучения	внутреннее	готовится и проводится работниками предприятия
	внешнее	готовится и проводится с привлечением внешних специалистов
	самообучение	готовится и проводится работником самостоятельно
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии	с отрывом от производства	во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей
	без отрыва от производства	во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей
В зависимости от целевого назначения	первичная подготовка	обучение работника без образования в первый раз
	переподготовка	обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии)
	повышение квалификации	получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности
	адаптационное обучение	обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии
В зависимости от времени обучения	краткосрочное	обучение в течении не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов
	среднесрочное	обучение в течении не более 6 месяцев
	долгосрочное	обучение более 6 месяцев
В зависимости от количества обучаемых	индивидуально	обучение одного сотрудника
	групповое	обучение нескольких сотрудников

Источник: составлено автором по [Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – С. 27]

Виды обучения персонала закладываются в систему обучения персонала организации, в Положения об обучении (развитии) персонала:

например, в организации обозначено, сколько раз в году (3 или 5 лет) инженер должен повышать квалификацию, тогда как методы обучения могут быть подобраны работодателем непосредственно во время решения об обучении. Например, в город приезжает шеф-повар мирового класса, и директор ресторана решает направить своего шеф-повара на мастер класс.

Подводя итоги отметим, что обучение персонала в организации в системе обучения персонала занимает одно из важнейших мест. Анализ сущности определений обучения персонала показал, что обучение персонала – это взаимосвязанный процесс развития сотрудников, целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый под руководством опытных преподавателей и наставников. На предприятиях обучение организуется посредством системы обучения персонала, в состав которого входят различные формы и методы обучения персонала, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому, прежде чем выбрать какую-либо форму и метод обучения, нужно убедиться, что они будут эффективными.

1.2 Формирование системы обучения персонала в организации транспортной отрасли

Перед любой активно и успешно развивающейся компанией по мере её роста, достижения определенных бизнес-результатов возникает потребность в профессиональной подготовке и повышении квалификации сотрудников, формировании кадрового резерва внутри организации, в дополнительном обучении и подготовке руководителей и сотрудников. В конечном счете, возникает потребность в плановом и систематическом обучении сотрудников с понятными процедурами и точками контроля, с осознанными целями и результатами данного обучения. Это делает актуальным наличие системы обучения в организации, и соответственно данные вопросы необходимо

решить грамотно построенной системой обучения персонала организации и последующем её управлении.

Построением в организации системы обучения персонала занимается отдел кадров, и закрепляет информацию или в соответствующем Положении об обучении персонала (или развития персонала), а также в Положении о мотивации персонала, так как обучение имеет мотивационный характер.

Управление обучением персонала, как уже отмечалось, является одним из направлений деятельности топ-менеджеров. Организация процесса обучения основывается на модели обучения, состоящей из периодов, похожих для проектных работ, но применимый к процессу обучения в качестве базисной платформы.

Весь процесс обучения в организации можно представить в виде этапов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Процесс обучения персонала в организации

Источник: составлено автором по [Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – С. 55]

Как видно, до этапа реализации обучения происходит определение форм и методов обучения. Данный выбор исходит от целей обучения, возможностей работодателя и характера деятельности компании.

В ходе управления системой обучения, и для обеспечения наибольшей её эффективности, руководитель отвечает на следующие вопросы:

– Кого обучать?

- Чему обучать разные категории сотрудников?
- Каким образом проводить обучение?
- Кто будет проводить обучение?
- Какой бюджет необходимо и оптимально потратить на обучение?
- Как оценивать результаты обучения?
- Как мотивировать сотрудников на обучение?
- Где проводить обучение?

Ответы на данные вопросы становятся началом формирования системы обучения персонала. Отметим, что для организаций разных сфер деятельности существуют особенности в данной системе, которые классифицируются по размерам организации, виду деятельности, штатным составом, необходимости в обучении персонала, наличием ресурсов и др.

Уделим особое внимание формированию системы обучения персонала в организациях транспортной отрасли. Так, эффективное управление системой обучения персонала транспортной компании реализуется пошагово.

1. Разработка моделей компетенций (списка компетенций) и профилей успеха для конкретных должностей или групп должностей компании по отделам (подразделениям). Например, краткое описание модели компетенций в ОАО «РЖД» представлено на рисунке 5.

Корпоративные компетенции делятся по уровням:

- для рабочих и специалистов,
- для руководителей трех уровне.

Каждой из такой компетенции соответствует характеристика модели компетенций и ее содержание, то есть какие показатели должны быть достигнуты, применяя модели компетенций. Под этим понимается совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

Такие компетенции разработаны для групп должностей, но могут редактироваться, исходя из каждой конкретной должности. Составляющие

модели компетенций такие как корпоративность и ответственность, качество и безопасность, креативность и инновационность, лидерство и др.

Таблица 3 – Краткое описание Модели компетенций ОАО «РЖД»

Модель компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
	Рабочие специалисты. Уровень 4	Руководители. Уровень 3.	Руководители. Уровень 2.	Руководители. Уровень 1.
Компетентность	Профессиональные компетенции			
	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
Направленный на клиента	Ориентация на интересы	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации клиента
Корпоративность и ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в компании	
	Нацеленность на результат			
Качество и безопасность	Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
	Обеспечение безопасности			
Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

Источник: [Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=1933>]

2. Диагностика мотивации сотрудников компании на обучение. Это позволит найти и дать сотрудникам то, чего они хотят получить от работы, и стимулировать их к обучению, придать значимость этому процессу в глазах персонала, что повысит его эффективность.

Данная диагностика на крупных предприятиях отражается в Положении о мотивации работников, в Положении о стимулировании работников, в Положении о системе оплаты труда и премировании

работников, в Правилах распорядка рабочего дня, в должностных инструкциях и трудовых договорах.

А диагностика системы мотивации реализуется посредством расчета экономических показателей, показателей текучести кадров, производительности труда, а также опросом персонала для получения обратной связи.

3. Диагностика потребностей в обучении сотрудников по отделам с учетом целей, планов развития компании и конкретных бизнес-задач. Всегда нужно помнить, что диагностика должна быть комплексной и включать в себя не только диагностические анкеты, различные опросники, но и личные интервью с руководителями компании.

4. Разработка концепции и утверждение системы обучения в компании. В рамках данного шага управления необходимо учитывать возможность развития и модификации системы обучения, ведь она создается не на один год.

Данная концепция может быть утверждена в отдельное положение и действовать в организации ни один год или утверждена приказом на конкретное обучение, на краткосрочный период.

Также важно учитывать особенности обучения разных категорий сотрудников. Так, отметим, что в системе обучения работников транспортной отрасли обязательно должны присутствовать (рисунок 6).

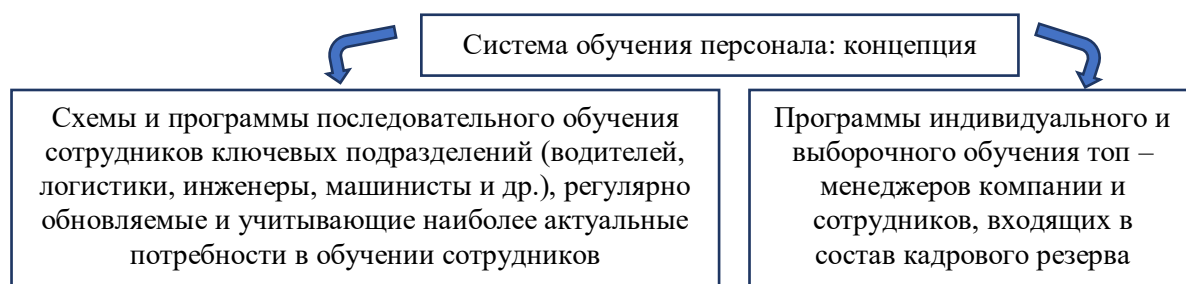


Рисунок 6 – Состав концепции обучения персонала транспортной организации

Источник: составлено автором по [Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – С. 65]

5. Разработка и составление плана обучения сотрудников на год. Данный план является сбалансированным между различными подразделениями и учитывает бюджет компании, выделенный на обучение персонала. Также данный план должен соответствовать Трудовому кодексу РФ и иными нормативно-правовым актам РФ. Например, переаттестация водителей должна производиться по определенному графику, тогда как менеджер по перевозкам законом не обязуется к переаттестации или повышению квалификации.

6. Расчет и утверждение бюджета на обучение на год. Нередко возникает вопрос, какое количество финансовых средств, с точки зрения эффективности и разумной экономии, заложить в бюджет на обучение сотрудников на год. Особенно этот вопрос актуален в условиях кризиса (например, в период пандемии), который, безусловно, внёс свои коррективы в решение данного вопроса.

По сведениям, опубликованным в открытых источниках, например, в крупных западных компаниях тратят на обучение, подготовку и повышение квалификации сотрудников 0,5-2% от годового оборота компании. [24] К сожалению, в отечественных компаниях, данный процент ниже. Работодатель не считает, что водителя необходимо обучать, если это не обязывает закон, наличие лицензии. А даже если и обязывается, всеми способами старается обойти данный закон.

7. Выбор и утверждение состава преподавателей, тренеров, как внутри компании, так и на внешнем рынке среди внешних провайдеров – тренинговых и консалтинговых компаний для проведения последующего обучения. Проведение тендера по выбору внешнего провайдера – это наиболее эффективный подход к организации обучения персонала с использованием внешних ресурсов. Это позволяет максимально предметно проанализировать и сравнить одновременно несколько подходов к обучению персонала.

8. Разработка и утверждение конкретных программ обучения персонала в соответствии с планом обучения. Система строится на формировании программ обучения, которые зависят от видов и целей обучения.

9. Разработка и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения. Этот аспект является очень важным в системе обучения, так как нельзя просто учить сотрудников и никак не оценивать и контролировать результаты обучения.

10. Внесение изменений (если это необходимо) в корпоративную культуру и систему мотивации (как ее части) сотрудников в компании. Внедрение системы обучения в компании – это комплексная задача и она непосредственно связана с системой мотивации сотрудников, оценки, созданием кадрового резерва, карьерным ростом сотрудников, внутренней организационной средой. Система обучения является частью корпоративной культуры, в которую возможно придется вносить коррективы по мере внедрения системы обучения в компании.

11. Проведение процедур обучения сотрудников, то есть непосредственная реализация построенной системы, включенных в нее программ, видов и методов обучения.

12. Оптимизация и развитие системы обучения, которые определяются по результатам проведения обучения сотрудников.

Отдельное внимание заслуживает оценка эффективности системы обучения персонала в транспортной организации. В целом, понятие эффективность подразумевает результаты минус затраты. Затратами при обучении персонала, согласно составленному плану и бюджету, являются затраты на покупку учебных программ, на создание условий для проведения обучения, на проверку эффективности обучения. А результат отражается в определенных показателях (таблица 4).

Прежде всего, оцениваются – объем приобретаемых работником знаний, отдача предлагаемых новаций, производительность труда после учебы, удовлетворенность руководства, сокращение затрат.

В организации оценку эффективности системы обучения персоналом проводит планово-экономический отдел совместно с отделом по управлению персоналом, производя соответствующие расчеты.

Наивысшим показателем эффективности обучения персонала будет повышение производительности труда. Но данный показатель иногда можно проследить спустя определённый период времени (квартал, полугодие, год).

Таблица 4 – Показатели результатов проведения обучения персонала организации

Показатель	Характеристика
Объем приобретаемых работником знаний	Для его установления вводится форма отчетности, позволяющая определить объем новых усвоенных сотрудником знаний и его профессиональное развитие
Отдача предлагаемых новаций	На основе приобретенных знаний и навыков работником вносятся рационализаторские предложения и инновации, степень рентабельности которых определяется экспертом
Производительность труда после учебы	Экспертом проводится оценка значений производительности труда, объема выработки или сбыта продукции в зоне ответственности работника, завершившего учебную подготовку
Удовлетворенность руководства	Через месяц после образовательной подготовки руководитель сотрудника в анкете высказывает свое мнение о произошедших изменениях в работе подчиненного, на основе чего экспертом составляется свое мнение, связанное с корректностью выбранных учебных мероприятий
Сокращение затрат	В процессе оценивания эксперт отталкивается на изменения в финансовых затратах и потерь времени на выполнение тех или иных операций

Источник: составлено автором по [Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 65.]

В наиболее короткие сроки для определения оценки эффективности обучения персонала можно применять иные способы:

1. Общественно-социологические, реализация которых осуществляется посредством анкетирования и проведения интервью. Данное анкетирование в организации может проводить представитель отдела кадров (службы управления персоналом).

2. Статистические – основаны на проведении оценок, математического анализа и расчетных формул. Например, экономический эффект (S) определяется

как произведение прироста продукции на единицу времени (Р) и цены единицы продукции (С) за минусом затрат на обучение (Q) $S = (P \times C) - Q$.

3. Оценочные. После завершения учебы работнику ставятся новые задачи, и по результатам того, как он с ними справился, делается вывод о степени готовности.

Эксперты же используют следующие показатели оценки системы обучения (комплексно, в динамике за несколько лет): увеличение прибыли; расширение рынка сбыта транспортных услуг; оптимизация продаж; повышение качества доставки; сокращение времени доставки.

Таким образом, обучение персонала играет важную роль в системе управления персоналом, и в успешном функционировании предприятия в целом. Обучение персонала является многоступенчатым и трудоёмким процессом, результатом которого являются приобретённые работником знания и навыки, которые применяются в организации.

Система обучения персонала в организации представляет собой совокупность методов и видов обучения, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей обучения. Для организаций разных сфер деятельности существуют особенности в системе обучения, которые классифицируются по размерам организации, виду деятельности, штатным составом, наличием ресурсов и др. На сегодняшний день остро стоит вопрос о подготовке и развитии работников транспортной отрасли. Ведь создание условий для обучения и повышения квалификации работников транспорта – одно из требований по обеспечению безопасности дорожного движения. Формирование системы обучения персонала в организациях транспортной отрасли реализуется поэтапно и предусматривает особенности обучения разных категорий сотрудников. Также важна оценка эффективности системы обучения персонала. Наивысшим показателем эффективности обучения персонала будет повышение производительности труда.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЭКСПЛУАТАЦИОННОМ ЛОКОМОТИВНОМ ДЕПО ПЕНЗА КУЙБЫШЕВСКАЯ ДИРЕКЦИЯ СВЯЗИ г. САМАРА, ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ – ФИЛИАЛ ОАО «РЖД»

2.1 Характеристика деятельности организации и её кадрового состава

Следующим этапом исследования рассмотрим систему обучения персонала на примере крупнейшей компании в России по организации перевозок железнодорожным транспортом – «РЖД», в структурном подразделении компании Депо Пенза. Выбранная для исследования компания является структурным подразделением ОАО «РЖД» входит в состав Куйбышевской дирекции тяги. Это российская государственная вертикально интегрированная компания, владелец инфраструктуры общего пользования и крупнейший перевозчик российской сети железных дорог. Образовано в 2003 г., то есть компания практически за 20 лет достигла колоссальных успехов в роста и развитии. 100% акций принадлежат Российской Федерации, на основании Федерального закона от 27 февраля 2003 года № 29-ФЗ «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» Правительство Российской Федерации исполняет от имени государства полномочия акционера ОАО «РЖД»[28].

ОАО «РЖД» осуществляет транспортное обслуживание в 77 из 85 субъектов Российской Федерации. По объёму выручки от реализации продукции ОАО «РЖД» в 2019 г. занимает 5-е место в рейтинге крупнейших компаний России [41].

Основной вид деятельности – транспортные перевозки пассажиров и грузов железнодорожным транспортом по территории России и за рубеж.

В рамках проведения структурной реформы на железнодорожном транспорте, с созданием условий для отделения деятельности по

предоставлению услуг инфраструктуры от перевозочной деятельности и появлением конкурентной среды, с 2008 года структура компании трансформируется в вертикально-ориентированный холдинг. Железная дорога в своей структуре имеет предприятия дорожного подчинения, полигон каждой железной дороги делится на регионы. Одним из структурных подразделений и выступает вагонное депо Пенза.

Полное наименование: Эксплуатационное локомотивное депо Пенза – структурное подразделение Куйбышевской дирекции тяги – структурного подразделения дирекции тяги – филиала ОАО «РЖД» (далее Депо).

Филиал/подразделение: Куйбышевская дирекция инфраструктуры.

Место нахождения предприятия: 480009, Россия, г. Пенза, ул. Тухачевского, д. 69.

ОКПО:69079506.

Код предприятия грузополучателя: 9817.

Станция назначения/код станции назначения: Пенза-3/630001.

Подразделения эксплуатационного вагонного депо Пенза:

- ПТО Пенза – пункт технического обслуживания вагонов, цех текущего отцепочного ремонта станции Пенза-3;
- ПТО Рузаевка – пункт технического обслуживания вагонов, цех текущего отцепочного ремонта станции Рузаевка;
- ПТО Моршанск – пункт технического обслуживания вагонов станции Моршанск;
- ПТО Инза – пункт технического обслуживания вагонов станции Инза [28].

Вагонное эксплуатационное депо Пенза предназначено для выполнения текущего ремонта вагонов, подготовки вагонов к перевозкам, также технического обслуживания грузовых вагонов. Вагонное депо имеет в своем составе производственные участки и отделения по ремонту и техническому обслуживанию вагонов.

Парк Депо Пенза составляет 396 локомотивов – это абсолютный лидер на Куйбышевской железной дороге по приписному парку. Депо в своей деятельности занимается разработкой планов, показатели которого являются:

- число проследовавших через ПТО грузовых вагонов;
- число грузовых вагонов, подготовленных к перевозкам;
- эксплуатационный контингент, в том числе на техобслуживании и текущем ремонте грузовых вагонов;
- производительность труда;
- фонд оплаты труда, среднемесячная заработная плата в эксплуатации;
- общая сумма эксплуатационных расходов по элементам затрат, тыс. руб.;
- себестоимость;
- доходы и расходы по прочим видам деятельности, тыс. руб.;
- рентабельность, %.

На рисунке 7 – структура локомотивного эксплуатационного депо Пенза:

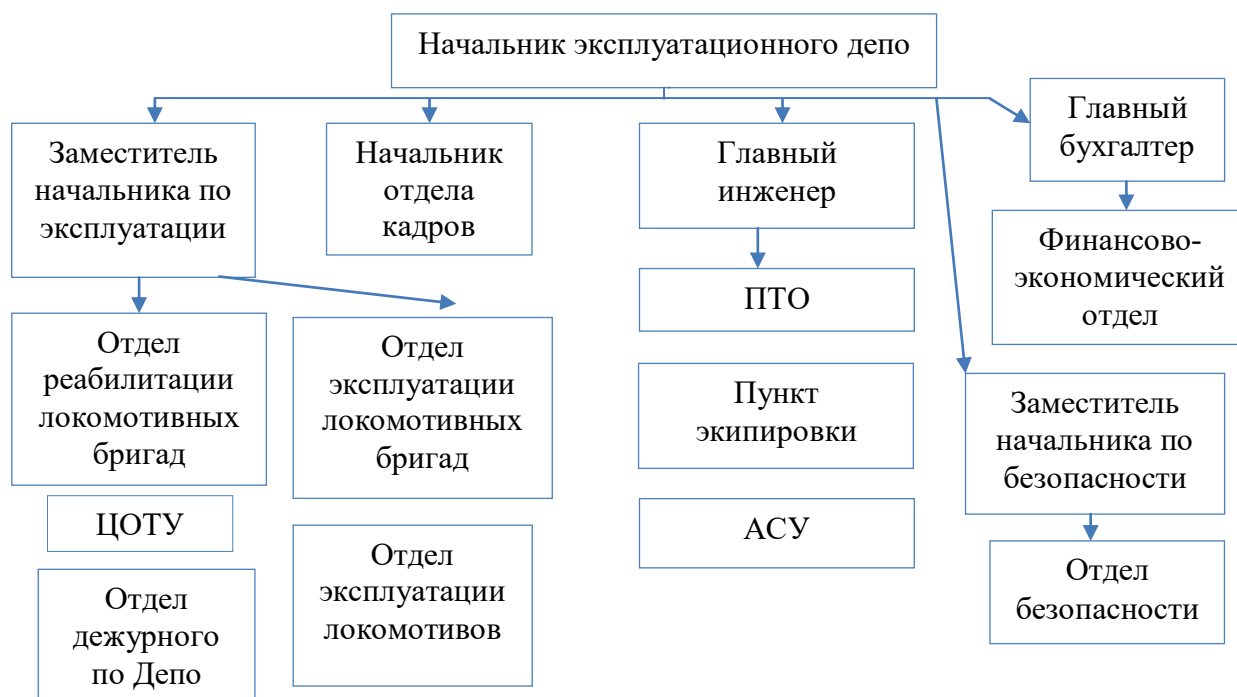


Рисунок 7 – Организационная структура управления Депо

Источник: составлено автором по данным кадровой документации Эксплуатационного локомотивного Депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

Сегодня ОАО «РЖД» входит не только в крупнейшие транспортные компании мира, но также и в России является одним крупнейших работодателей. В депо работает 1014 человек по данным на 2021 г. Общая динамика за последние три года представлена на рисунке 8.

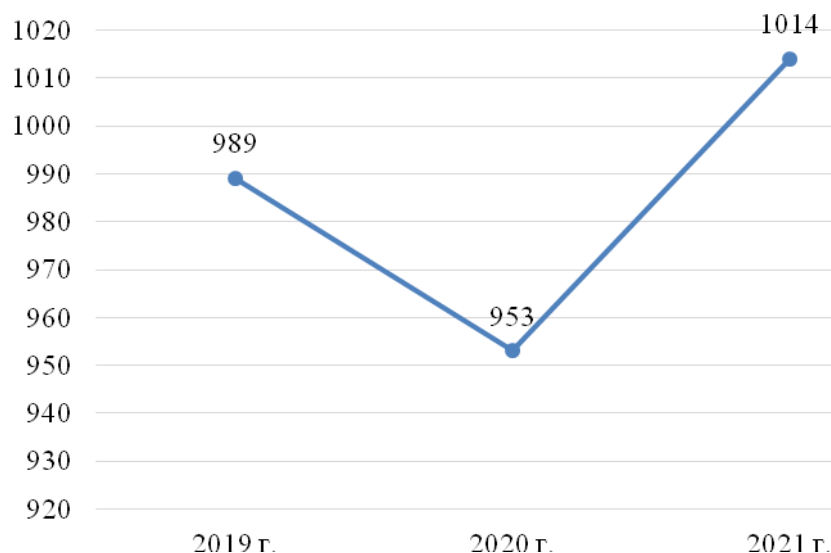


Рисунок 8 – Динамика численности персонала Депо, чел.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

Как видно, в 2020 г. было наименьшее количество сотрудников из-за пандемии, сокращения деятельности многих организаций, сокращении работы Депо. По данным структуры управления персоналом видно, что в структуру входят и руководители (то есть административно-управленческий персонал (далее АУП) – это специалисты, бухгалтера, кадровики) и рабочие (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала Депо по категориям за 2019-2021 гг.

Категория	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
АУП	85	8,59	85	8,92	86	8,48
Специалисты	341	34,48	333	34,94	342	33,73
Рабочие	563	56,93	535	56,14	586	57,79
Всего	989	100	953	100	1014	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

Таким образом, большая часть персонала – рабочие, выполняющие основной функционал Депо, динамика которых за три года колебалась больше всего. Наличие управленцев за три года изменилось только в 2021 г., увеличившись на 1 человека, в целях расширения штата рабочих по ремонту. В целом, структура представлена на рисунке 9.

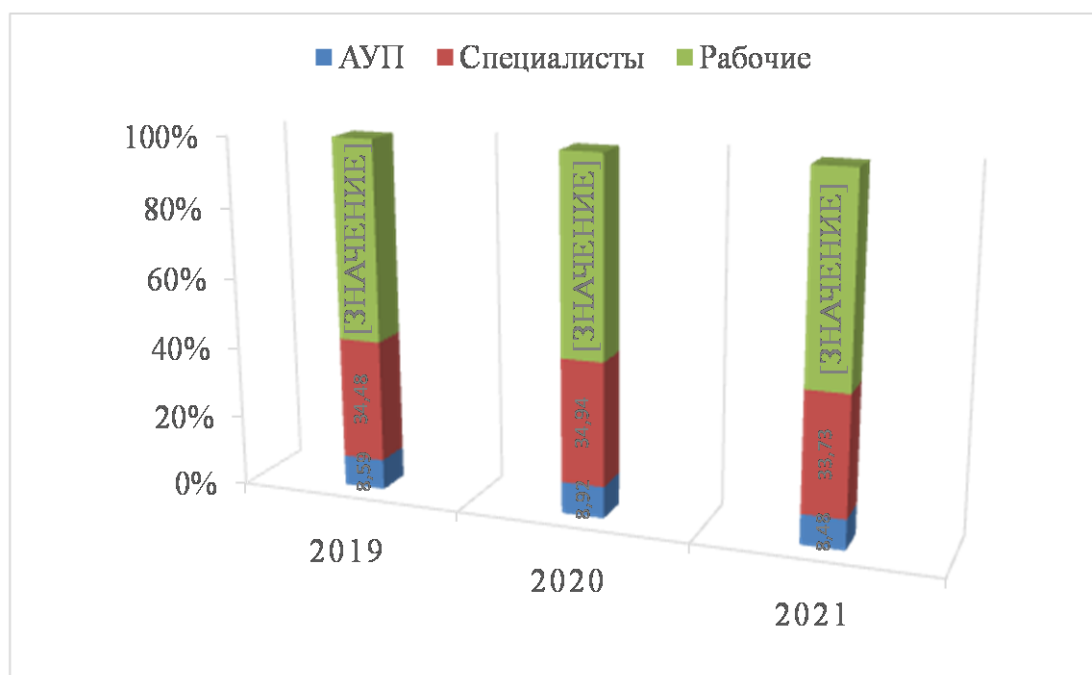


Рисунок 9 – Структура персонала Депо по категориям, %

Источник: составлено автором по таблице 5

Специалисты за анализируемый период структурно практически не изменились. В таблице 6 представим структуру персонала по гендерному признаку.

Таблица 6 – Структура персонала Депо по гендерному признаку за 2019-2021 гг.

Гендерный признак	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	816	82,51	775	81,32	886	87,38
Женщины	173	17,49	178	18,68	128	12,62
Всего	989	100	953	100	1014	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

По данным таблицы видно, что структурно преобладают мужчины, причем в 2021 г. их доля увеличивается до 87% с 82%, что объясняется новым набором сотрудников категории рабочих в данный период, и преимущественно приходом мужчин на должности категории специалисты. Соответственно структура женщины на предприятии за анализируемый период находится на уровне 17% и сокращения до 12% (рисунок 10).

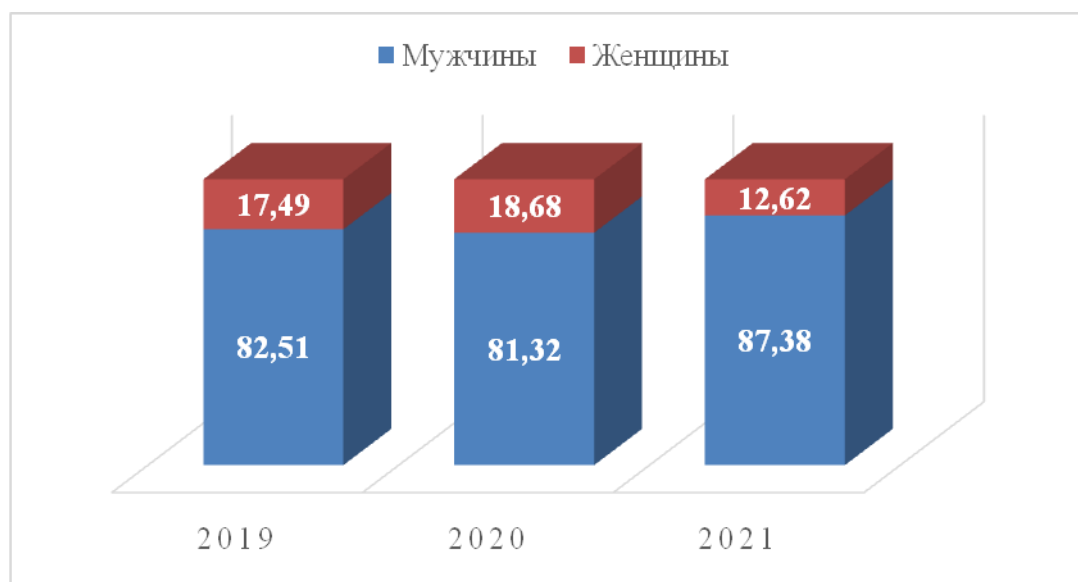


Рисунок 10 – Структура персонала Депо по гендерному признаку, %

Источник: составлено автором по таблице 6

Данная структура объясняется спецификой деятельности Депо и считается нормальной, так как большая часть должностей предполагает тяжелый физический труд. В таблице 7 представим структуру по возрасту персонала.

Таблица 7 – Структура персонала Депо по возрасту за 2019-2021 гг.

Категория возраста	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
от 18 до 30 лет	281	28,41	254	26,65	288	28,40
от 31 до 40 лет	422	42,67	434	45,54	445	43,89
от 41 до 50 лет	189	19,11	171	17,94	193	19,03
51год и старше	97	9,81	94	9,86	88	8,68
Всего	989	100	953	100	1014	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

По данным таблицы отметим, что на предприятии большая часть работников категории от 30 до 40 лет, и за три года их доля увеличивается в 2020 г., и сокращается в 2021 г., незначительно, на 1-2%. Также, около 30% составляют молодые сотрудники, неизменно за три года. Молодой персонал (до 30 лет) – это будущее предприятия, они амбициозны, приносят свои идеи в развитие компании, строят будущее. Соотношение 30% молодых сотрудников считается «золотым» соотношением, при котором присутствуют и опытные сотрудники, и доля молодых, амбициозных, которые направляют развитие компании. Тогда как наиболее взрослых сотрудников 19% в 2021 г. – данной категории более 51 года, это сотрудники, имеющие большой профессиональный стаж за плечами. Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 11.

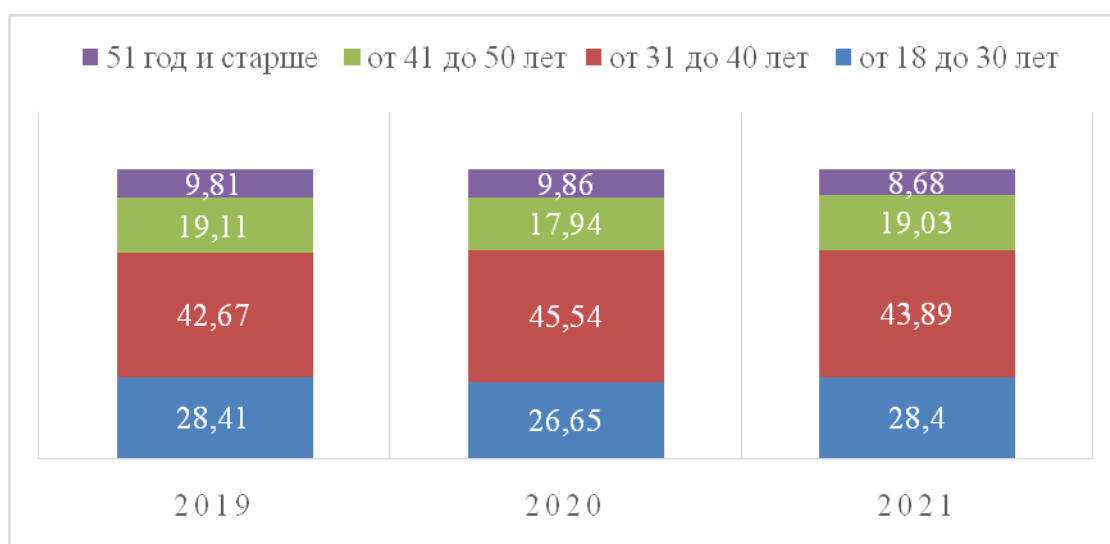


Рисунок 11 – Структура персонала Депо по возрасту, %

Источник: составлено автором по таблице 7

В таблице 8 представим динамику и структуру персонала по уровню образования. Следует отметить, в Депо работают сотрудники, образование которых на уровне школьного, но это не стало преградой при приеме на работу. Данный факт является показателем того, что данная категория работников нуждается в последующем обучении и развитии. Более чем у 50% среднее специальное образование, и у 47% за весь анализируемый период высшее образование.

Таблица 8 – Структура персонала Депо по уровню образования за 2019-2021 гг.

Уровень образования	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее образование	470	47,52	456	47,85	479	47,24
Среднее специальное	516	52,17	493	51,73	531	52,37
Среднее основное (школа)	3	0,30	4	0,42	4	0,39
Всего	989	100	953	100	1014	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

Структура по уровню образования является нормальной, так как требование по образованию при устройстве на работу к категории рабочих – среднее-специальное, а их как раз более 50% в организации. Также структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 12.

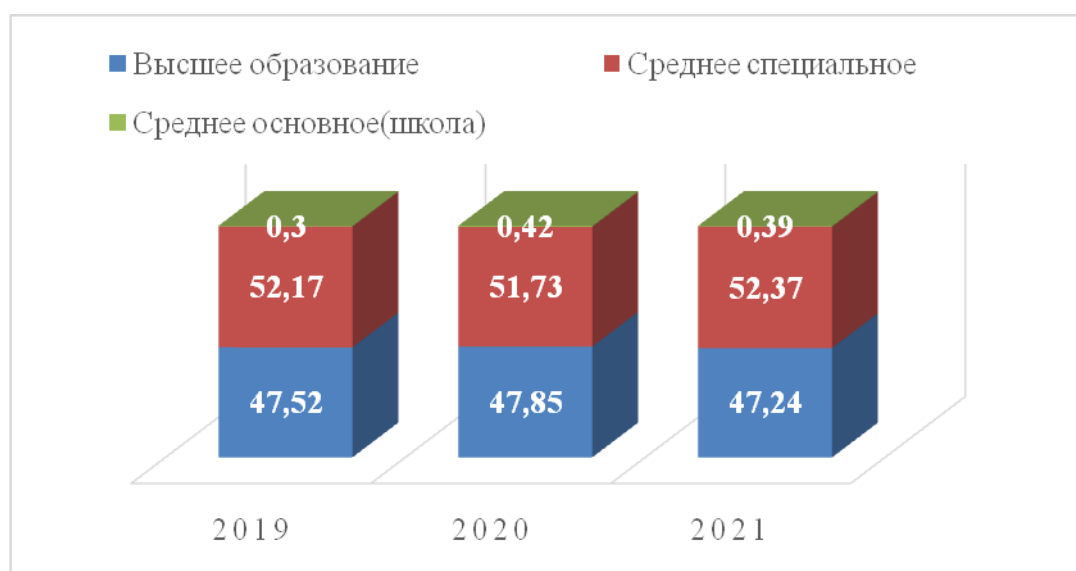


Рисунок 12 – Структура персонала Депо по уровню образования, %

Источник: составлено автором по таблице 8

В таблице 9 представим структуру персонала по стажу работы.

Большая часть персонала, сотрудники, стаж которых от 5 до 10 лет и от 10 до 20 лет, по 30% в среднем в каждом году. Сотрудников, стаж работы которых более 20 лет, меньшая доля, около 7% за три года анализа. Молодых сотрудников, стаж работы которых не достигает и 1 года – 3-4% за анализируемый период, это сотрудники, пришедшие на работу сразу после

обучения в СУЗе или ВУЗе.

Таблица 9 – Структура персонала Депо по стажу работы за 2019-2021 гг.

Период стажа работы	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Менее 1 года	29	2,93	27	2,83	38	3,75
от 1 года до 5 лет	202	20,42	195	20,46	218	21,50
от 5 до 10 лет	328	33,16	313	32,84	340	33,53
11-20 лет	361	36,50	345	36,20	352	34,71
Более 20 лет	69	6,98	73	7,66	66	6,51
Всего	989	100	953	100	1014	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

Положительно то, что структура данной категории незначительно увеличивается к 2021 г., то есть Депо принимает на работу больше сотрудников – молодых специалистов, которые только что были студентами. Структура представлена на рисунке 13.

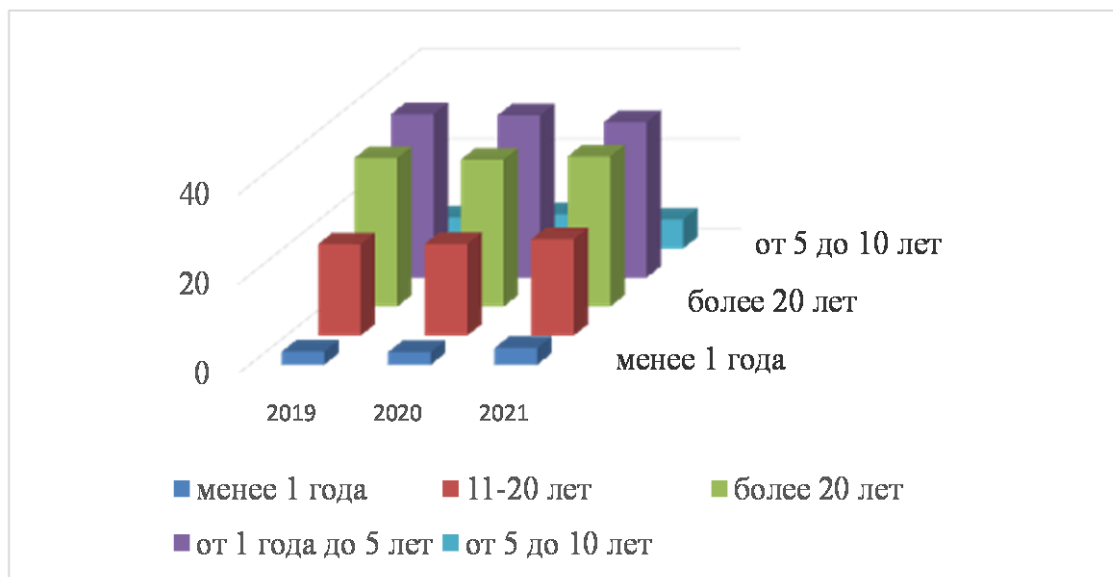


Рисунок 13 – Структура персонала Депо по стажу работы, %
Источник: составлено автором по таблице 9

Таким образом, в качестве объекта исследования было выбрано эксплуатационное локомотивное депо ПЕНЗА, структурное подразделение ОАО «РЖД», реализующее деятельность в области железнодорожного

транспорта. Основным ресурсом Депо – кадры, преимущественно мужчинами, средней возрастной категории, со средним-специальным образованием и стажем работы 5-10 лет и 10-20 лет.

2.2 Исследование действующей системы обучения персонала в организации и направления её совершенствования

Управление персоналом в Депо осуществляется по нескольким направлениям (рисунок 14).

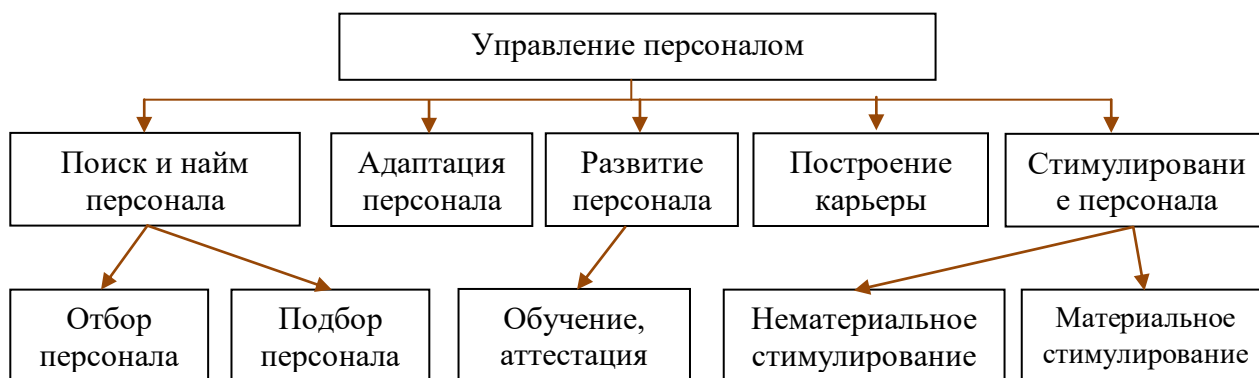


Рисунок 14 – Направления управления персоналом в Депо

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации

Одним из направлений выступает обучение персонала, которое относится к его развитию. В Депо система обучения регламентируется следующими документами:

- 1.Трудовой кодекс РФ [47].
- 2.Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [50].
- 3.Приказ Минобрнауки России от 02.07.2013 г. № 513 «Об утверждении Перечня профессий рабочих, должностей служащих, по которым осуществляется профессиональное обучение»[34].
4. Распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 г. № № 877-р «О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации

до 2030 года» [38].

5. Распоряжение Правительства РФ от 19.03.2019 г. № 466-р «Об утверждении Долгосрочной программы развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 года» [39].

6. Устав акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» [48].

7. Распоряжение ОАО «РЖД» от 31.12.2009 г. №2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации» [37].

8. Положение от 11.01.2006 № ВМ-137 «О профессиональном обучении рабочих кадров открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (приложение Б).

9. Календарный график учебного процесса в Центре развития персонала (г. Москва) на 1 полугодие 2021 г. и на 2 полугодие 2021 г.[15].

10. Правила внутреннего трудового распорядка для обучающихся (приложение В).

11. Каждую индивидуальную программу регламентирует индивидуальный план, график, приказ по кадрам.

Для подробного исследования системы обучения персонала на предприятии и выявления недостатков были проанализированы различные документы, рассмотрена динамика прохождения обучения сотрудниками, а также проведено интервьюирование нескольких сотрудников. Вопросы для глубинного интервью представлены в (приложении Г).

Начальнику отдела кадров была задан вопрос: «Существует ли в Вашей организации система обучения персонала?», он ответил, что:

«Конечно существует. Это одно из важнейших направлений управления персоналом нашей компании, которое позволяет поддерживать квалификацию сотрудников и развивать профессиональные навыки. В ДПО обучение реализуется по системам и программам ОАО «РЖД». Достижение целей Стратегии развития железнодорожного транспорта Российской Федерации

до 2030 года предъявляет повышенные требования к кадрам холдинга «Российские железные дороги».

Следует добавить, что единая кадровая политика компании проводится в соответствии со Стратегией развития кадрового потенциала ОАО «РЖД». Главными целями Стратегии являются – повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач, непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации; жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде; проведение эффективной молодежной политики.

На следующий вопрос «На основе какой документации осуществляется обучение персонала в организации?» был получен ответ:

«Обучение в компании регламентировано Распоряжением ОАО «РЖД» от 31.12.2009 г. №2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации»[37]. Его реализует центр развития персонала при ОАО «РЖД», а также Положением об обучении и развитии персонала».

Данное положение представлено в приложении Б. На данном этапе выявлены задачи системы обучения персонала в Депо:

- разработка организационно-методических документов, регулирующих процедуры оценки и сертификации квалификаций;
- разработка профессиональных стандартов рабочих, специалистов, служащих и руководящих работников;
- разработка программ переподготовки и повышения квалификации всех категорий, работающих в ОАО «РЖД»;
- аккредитация образовательных учреждений и учебных центров, признаваемых Корпоративной Системой аттестации и сертификации специалистов ОАО «РЖД»;
- разработка и верификация методов, измерительных материалов и критериев оценки квалификаций, осуществление их экспертизы и актуализации с привлечением заинтересованных работодателей;

- формирование и поддержание в актуальном состоянии фонда оценочных средств;

- разработка программы подготовки, обучение экспертов по сертификации квалификаций и сопровождении данного реестра экспертов.

На вопрос «По каким направлениям осуществляется обучение персонала в Вашей организации?» начальник отдела кадров ответил: *«Обучение в организации осуществляется по таким же направлениям, как в ОАО «РЖД»: подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих и руководителей».*

Охарактеризуем их наиболее подробно. Обучение в Депо, в том числе и в ОАО «РЖД», можно подразделить на следующие направления:

1. Профессиональная ориентация. Для качественного отбора абитуриентов и повышения уровня их общеобразовательной подготовки проводится профориентационная и довузовская подготовка школьников старших классов, желающих заключить с ОАО «РЖД» договоры о целевом обучении. ОАО «РЖД» является учредителем 243 частных образовательных учреждения:

- 5 общеобразовательных школ с пришкольными интернатами,
- 30 школ-интернатов,
- 5 образовательных учреждений для детей дошкольного и младшего школьного возраста – начальных школ-детских садов,
- 1 лицей,
- 202 детских сада.

Количество обучающихся и воспитанников составляет 39 441 чел., в том числе 34 302 чел. (87,0%) – дети работников ОАО «РЖД», количество педагогов – 5,2 тыс. человек (по данным отдела кадров Депо) [28].

Система образования ОАО «РЖД» отличается высоким уровнем проводимой учебно-воспитательной работы, разнообразием видов образовательной и оздоровительной деятельности. На базе 56

образовательных учреждений работают федеральные и региональные экспериментальные площадки. Достижения образовательных учреждений компании отмечены в 2016 году наградами крупнейших международных и общероссийских мероприятий в сфере образования, в числе которых Российский образовательный форум, ежегодные выставки «Образовательная среда» и «УЧСИБ», всероссийские конкурсы «ТОП-500», «ТОП-200», «ТОП-100», «Лучшая школа России» и «Лучший ДОУ России». В системе ОАО «РЖД» – 25 детских железных дорог (ДЖД). Эти крупнейшие центры профориентации в России ориентированы на привлечение молодежи в компанию [28].

2. Подготовка кадров. В целях восполнения высококвалифицированным персоналом с высшим и средним профессиональным образованием продолжает реализовываться практика целевого направления молодежи на обучение в вузы и техникумы железнодорожного транспорта. Контингент студентов-целевиков ОАО «РЖД» составляет 36,3 тыс. чел., в том числе 25,7 тыс. чел. обучаются по очной форме и 10,6 тыс. чел. – по заочной [28].

3. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих. В компании сформирована во многом уникальная система непрерывного образования для всех категорий и уровней персонала, в основу которой положен компетентностный подход. С целью обеспечения перевозочного процесса квалифицированными рабочими по заказу филиалов ОАО «РЖД» в образовательных структурных подразделениях компании (учебных центрах профессиональных квалификаций железных дорог) и в сторонних образовательных организациях железнодорожного транспорта подготовлено на рабочие профессии 46,8 тыс. чел.

4. Повышение квалификации руководителей. Запущена третья ступень целевого бизнес-образования руководителей ОАО «РЖД» – программа «Корпоративная стратегия», которая обеспечивает подготовку руководителей по вопросам макро- и микроэкономики, управления конкурентоспособностью, стратегического менеджмента, прикладной математики и бизнес-аналитики,

моделирования и прогнозирования бизнеса, принятия управленческих решений. Обучение построено на интерактивных методах. Среди них: мастер-классы, тренинги, модерационные сессии и новые для Корпоративного университета РЖД форматы – бизнес-квесты, организационные деловые игры.

То есть можно отметить, что система обучения в «РЖД» распространяется не только на сотрудников, которые уже работают в компании, но также и на тех, кого «РЖД» подготавливает к себе на работу с самого раннего детства.

В рамках исследования интересны именно два последних направления подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих и повышение квалификации руководителей. Так, представим систему обучения ОАО «РЖД» в приложении Д, которая распространяется в том числе и на сотрудников Депо.

Как видно по данной схеме, большинство направлений обучения сотрудников подразделяются по категориям персонала. Только рабочие обучаются в учебных центрах ОАО «РЖД», и также техникумах и лицеях «РЖД». Тогда как специалисты и руководители обучаются в ВУЗах «РЖД», в техникумах. Отметим, что курсы и тренинги сторонних компаний применяются в меньшем количестве. Это также подтвердилось в результате интервью.

Менеджеры, например, проходят обучение в зарубежных ВУЗах, хотя начальник Депо Пенза ни разу за время работы за рубежом не обучался, соответственно, данное обучение предоставлено высшим должностям компании, не структурным подразделениям. Нельзя не отметить, что у «РЖД» существует корпоративный университет, в котором также обучаются, проходят повышение квалификации менеджеры компании.

Компетентностный подход в обучении сотрудников можно представить в виде схемы (рисунок 15).

ЕКТ – система единых корпоративных требований, на основании которых реализуется обучение персонала в Депо (и во всем «РЖД») и как

механизм повышения эффективности управления персоналом через оценку профессиональных и корпоративных компетенций работников, и их результативности и потенциала. Сегодня данная система становится основой для формирования кадрового резерва, обучения и назначения персонала.

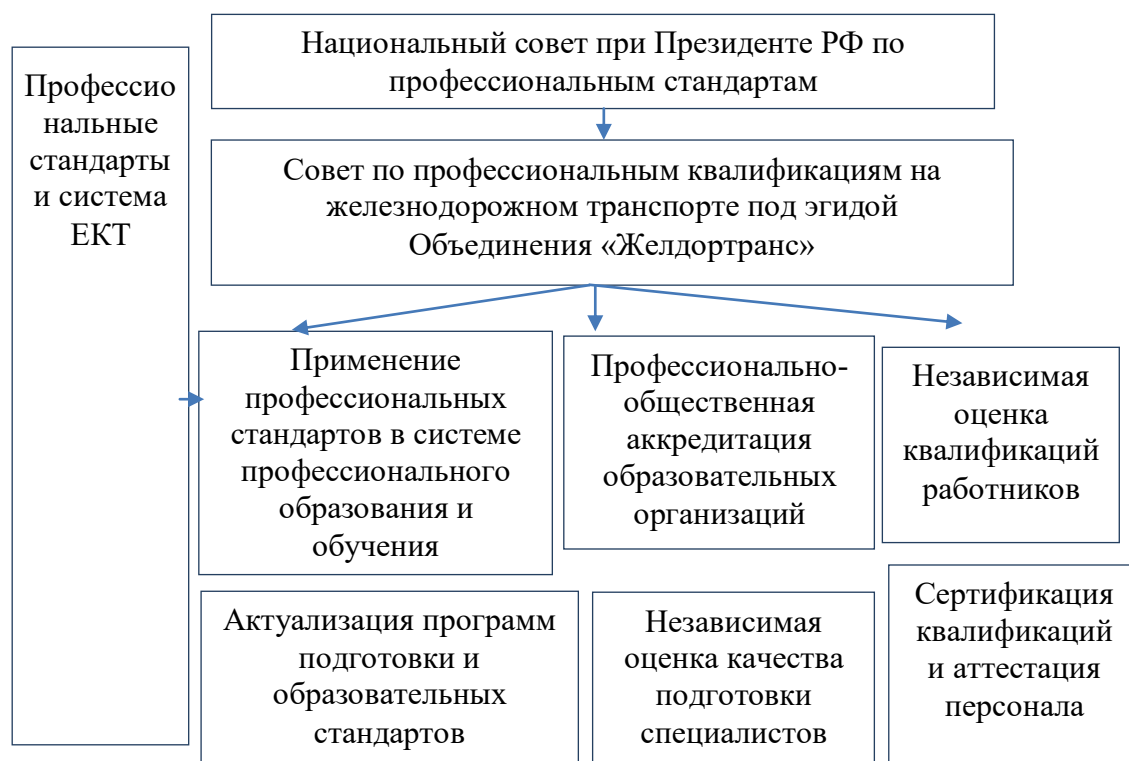


Рисунок 15 – Схема обучения персонала на основе компетенций в ОАО «РЖД»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=1933>]

На официальном сайте «РЖД» [28], во вкладке Центра развития персонала представлены программы обучения, с которыми может ознакомиться сотрудник предприятия.

На вопросы «Какие категории сотрудников направляются на обучение?» и «Как часто сотрудники организации проходят обучение?», начальник отдела кадров ответил: «*Направления обучения сотрудников подразделяются по категориям персонала. Рабочие обучаются в учебных центрах ОАО «РЖД», техникумах и лицеях «РЖД», тогда как специалисты и руководители*

обучаются в ВУЗах «РЖД», в техникумах. Для поддержания необходимо уровня знаний для работы в эксплуатационном депо проводятся технические занятия с локомотивными бригадами не реже трех раз в месяц, дублировано, закрепленным машинистом-инструктором по обучению, а также иным преподавательским составом, определенным начальником локомотивного Депо, по темам, установленным годовыми планами, утвержденными главным инженером Депо».

Отметим, что рассчитать экономическую эффективность системы обучения, или отдельных образовательных программ невозможно, так как затраты на направление системы обучения персонала, или на конкретную программу, «РЖД» не расшифровываются в статьях общих затрат предприятия, так как являются коммерческой тайной.

В таблице 10 рассмотрим обучение руководства предприятия.

Таблица 10 – Численность административно-управленческого персонала (АУП) и специалистов Депо, направленных на повышение квалификации за 2019-2021 гг.

Место обучения	Период, чел.			Темп роста 2021/2019, %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
Всего персонала АУП	85	85	86	101,18
Зарубежное обучение	0	0	0	-
Обучение в Корпоративном университете РЖД	3	0	5	166,67
Обучение в ВУЗе РЖД	8	5	11	137,50
Обучение в сторонних организациях	2	0	5	250,00
Всего направлено на обучение, %	15,29	5,88	24,42	159,66
Всего специалистов	341	333	342	100,29
Техникумы железнодорожного транспорта	25	6	38	152,00
ВУЗы железнодорожного транспорта	39	12	64	164,10
Обучение в сторонних организациях	2	5	3	150,00
Всего направлено на обучение, %	19,35	6,91	30,70	158,63

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

Среди руководителей обучение в 2019 г. прошло 15%, тогда как в 2020 г. – около 6%. Данная отрицательная динамика объясняется ограничительными

мерами на работу многих предприятий, переводом на дистанционную работу. Однако, как видно, в 2021 г. план по обучению выполнялся за 2020 г.

Среди специалистов было направлено на обучение в 2019 г. 19%, в 2020 г. также, меньшее количество, и в 2021 г. 30,70% (рисунок 16).

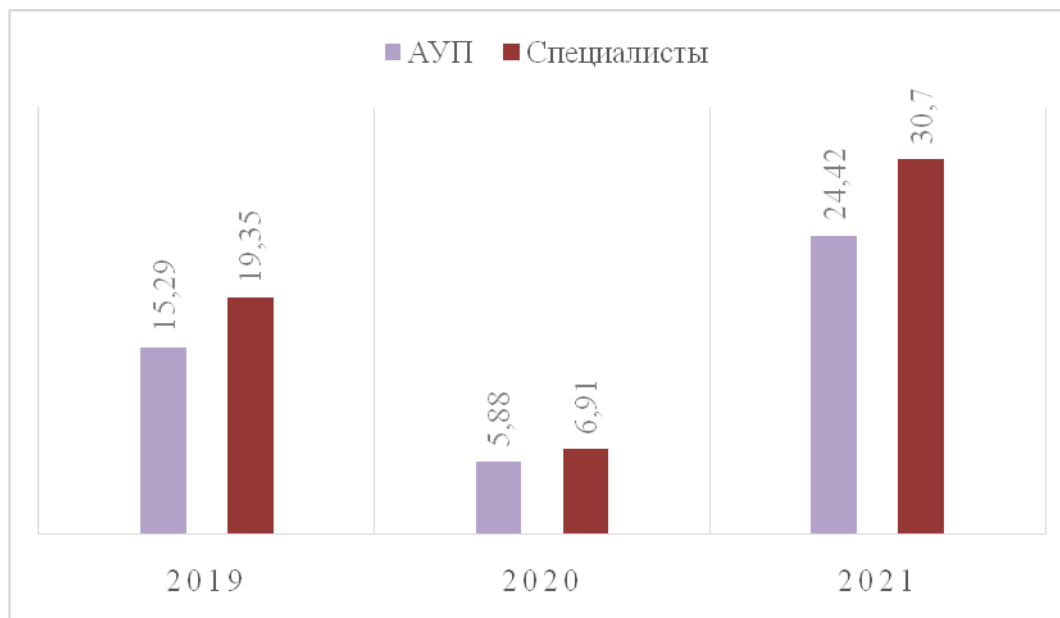


Рисунок 16 – Динамика численности АУП и специалистов, направленных на повышение квалификации за 2019-2021 гг., %

Источник: составлено автором по таблице 10

Так, по сотрудникам рабочих профессий динамика следующая (таблица 11).

Таблица 11 – Численность персонала категории рабочих Депо, направленных на повышение квалификации за 2019-2021 гг.

Место обучения	Период, чел.			Темп роста 2021/2019, %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
Всего рабочих	563	535	586	104,09
Учебные центры ОАО «РЖД»	35	16	44	125,71
Техникумы	9	6	12	133,33
Структурные подразделения филиалов «РЖД»	99	21	122	123,23
Обучение в сторонних организациях	0	0	0	-
Всего направлено на обучение, %	25,40	8,04	30,38	119,59

Источник: составлено автором по данным кадровой документации Эксплуатационного локомотивного депо Пензы – филиала ОАО «РЖД»

Структура обучения категории рабочих имеет следующий вид (рисунок 17). Как видно, категория рабочих преимущественно обучается в иных филиалах компании «РЖД», или же в учебных центрах. В техникумах проходило обучение меньшее количество персонала, а в сторонних организациях рабочие не обучались вовсе.

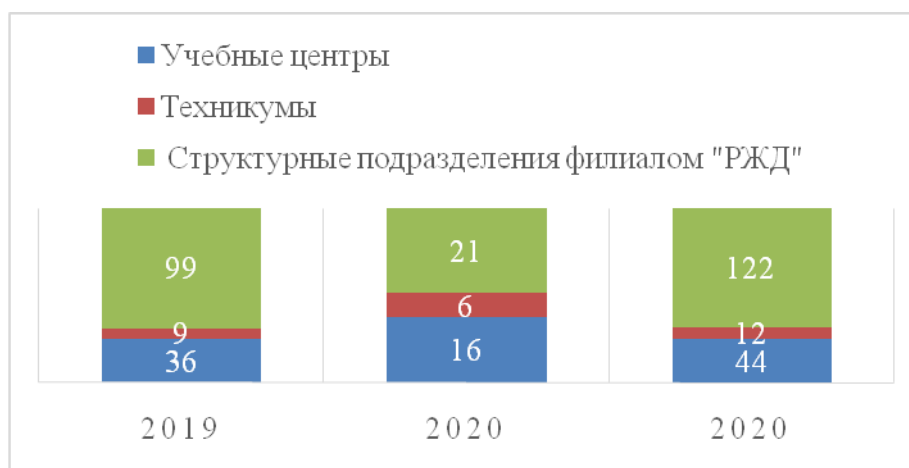


Рисунок 17 – Динамика численности рабочих Депо, направленных на обучение за 2019-2021 гг., %

Источник: составлено автором по таблице 11.

Для выявления недостатков в системе обучения персонала Депо была составлена анкета и проведено анкетирование. Анкета представлена в приложении Е. Удалось собрать данные от 85 человек – сотрудников Депо, результаты которых проанализируем.

Так, в опросе участвовало 68 мужчин и 17 женщин – сотрудники Депо, у 90% из которых за время работы проходило обучение хотя бы один раз. В опросе участвовали следующие категории сотрудников (рисунок 18).

Стаж работы опрашиваемых сотрудников преимущественно от 5 до 10 лет и от 10 до 15 лет, на 60%. Также, среди опрашиваемых сотрудников, у 69% среднее специальное образование, что соответствует тому, что большую долю опрашиваемых составляют рабочие.

Возраст опрашиваемых распределился равномерно, более 30% 31 до 40 лет, и около 27% возраста от 41 до 50 лет.

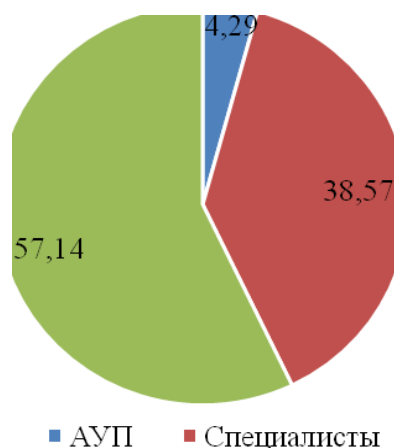


Рисунок 18 – Структура персонала Депо, участвующего в опросе, по категориям, % от числа опрошенных (n =85)

На вопрос о том, на сколько справляются сотрудники со своей работой, 89% ответили, что полностью справляются, 11% сказали, что справляются на 80%. О том, что с работой не справляются, не отметили никто из опрашиваемых.

Также сотрудникам был задан вопрос о том, чтобы помогло справиться с работой лучше. Ответы представлены в следующей структуре (рисунок19).



Рисунок 19 – Структура ответов на вопрос о том, что бы помогло сотрудникам справляться с работой лучше, % от числа опрошенных (n =85)

Примечание: ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Здесь интересен тот факт, что на первое место, конечно же, выходит повышение заработной платы, а на втором месте сотрудники отметили, что

им бы помогло обучение (21,43%).

Почти все опрошенные проходили обучение, работая в данной организации (92%).

Также, только лишь 12% сказали, что дополнительное обучение однозначно повысит их профессионализм, и еще 19% отметили, что скорее да. Тогда как более 40% дано отрицательных ответов, то есть сотрудники не видят значимости и цели в дополнительном обучении, что подтверждает их низкую вовлеченность в данный процесс.

На вопрос, в каком формате проходило обучение, были даны следующие ответы: был проведен инструктаж на рабочем месте – ответили 87% респондентов, в центре обучения ОАО «РЖД» по программам РЖД – 65%, был прикреплен наставник – 32%, в другом центре обучения 14% (ответы предполагали многоальтернативность).

Следующий вопрос был направлен на выявление эффективности от пройденного обучения по мнению самих обучающихся. Так, большинство опрошенных сотрудников – 58%, считают, что полученные знания и умения положительно влияют на качество выполнения трудовых обязанностей, 27% - считают, что качество выполнения трудовых обязанностей не изменилось, а 15% опрошиваемых – затруднились ответить.

На вопрос «Удовлетворены ли Вы процессом и результатами обучения?» в интервью с инженером, был получен ответ:

«В целом да, но хотелось, чтобы результаты были более ощутимы, а само обучение более разнообразным». Здесь стоит задуматься и можно предположить, что проводимое обучение нельзя назвать абсолютно успешным.

Также сотрудники отметили, что для них, польза обучения заключается в обновлении знаний (39%), и 28% ответили, что обучение – это саморазвитие. Меньшая доля (14%) отметила, что обучение приведет к повышению конкурентоспособности компании, то есть они не увидели в этом взаимосвязь.

Тогда был задан вопрос о том, хотели бы сотрудники пройти обучение, и ответы получились следующие (рисунок 20).

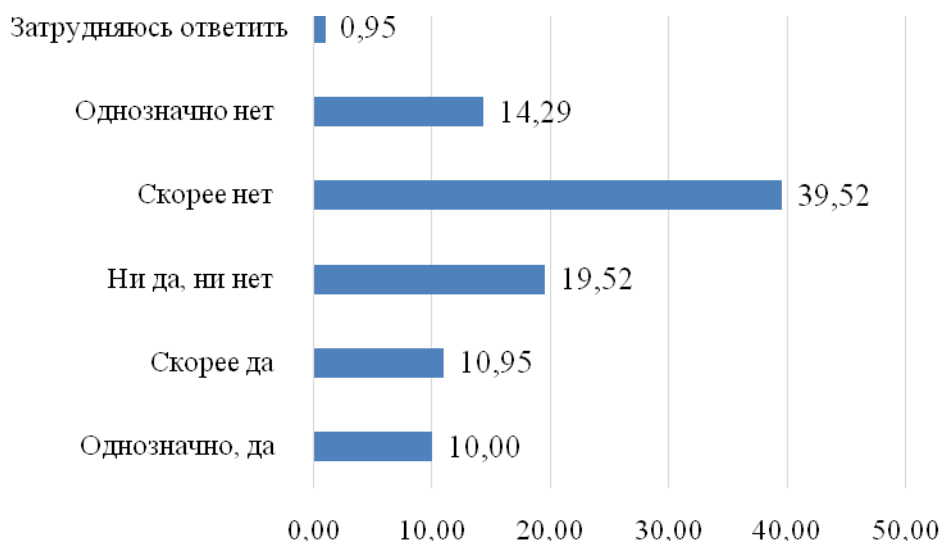


Рисунок 20 – Структура ответов на вопросы о том, готовы ли сотрудники обучаться, % от числа опрошенных (n =85)

Только лишь 21% сотрудников готовы обучаться на различных курсах и проходить тренинги. Большая часть персонала, к сожалению, пока не имеет желания обучаться, однозначное нет выразили 14%. Это означает, что персонал Депо воспринимает обучение только лишь как обязательный элемент их работы, оговоренный в трудовых договорах.

Большая часть опрошенного персонала (84%) отметила, что сотрудников не поощряют за обучение, только 6 % ответили, что «да», а 10 % затруднились ответить. Этим фактом они не удовлетворены, что будет негативно сказываться на всей системе обучения. Также, это было подтверждено в процессе интервью с работниками, которые ответили на вопрос «Руководство как-то поощряет Вас за обучение?», ответили, что нет.

Далее был задан вопрос для выявления причины нежелания некоторых работников проходить обучение. Большинство респондентов ответили, что отсутствует мотивация к прохождению обучения (58%) и соответствующее вознаграждение(48%). Меньший процент опрошиваемых видят причину в нежелании развиваться (11%), и некоторые работники считают, что в обучении

нет необходимости (5%). Вопрос предполагал выбор не более двух вариантов ответа.

Среди способов обучения сотрудники на первое место поставили обучение на рабочем месте и обучение в центрах ОАО «РЖД». Меньшее предпочтение отдали лекциям и семинарам (только лишь 3%), а также тренингам(6%).

На следующий вопрос о том, какой бы вид обучения предпочли работники, был получен следующий ответ (рисунок 21).

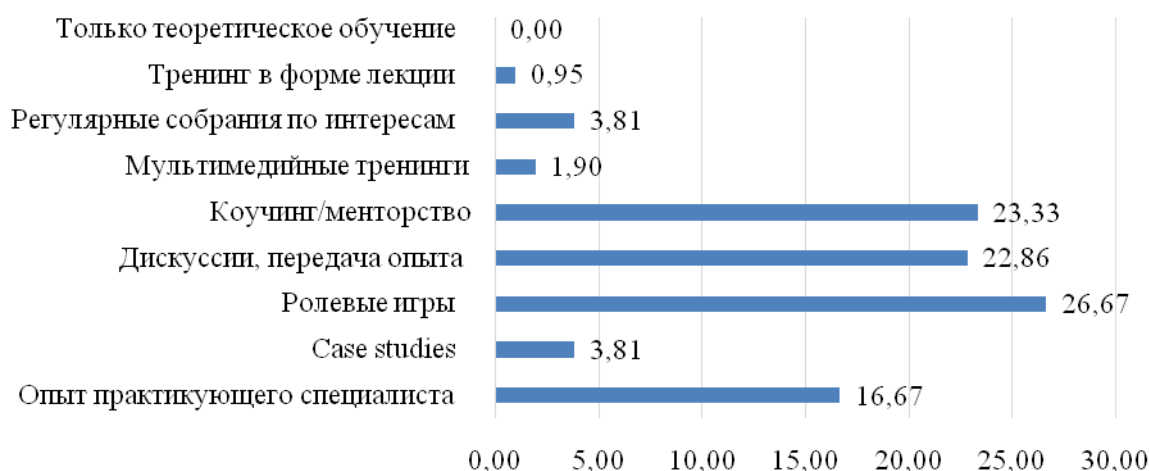


Рисунок 21 – Структура ответов на вопрос о том, какой бы вид обучения

предпочли сотрудники, % от числа опрошенных (n =85)

Примечание: ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Отметим, что большая доля респондентов отдала предпочтение играм, индивидуальным курсам и дискуссиям, в ходе которых сотрудники делились бы опытом друг с другом. В процессе интервью также выяснилось, что работники хотят обучаться более активными и краткосрочными методами обучения.

На вопрос, учитываются ли мнения работников при направлении на обучение, выборе форм и методов обучения, только лишь 12% отметили, что они проходят беседу со своим руководителем, и к их мнению

прислушиваются при определении обучения. Данный факт также заслуживает внимания.

Сотрудниками были выбраны следующие направления совершенствования системы обучения: стимулировать работников к прохождению обучения путём материального вознаграждения (58%); мотивировать персонал к обучению разными методами и способами (42%); разнообразить систему обучения внутри организации новыми методами и видами обучения (48%); учитывать мнение сотрудников при отправлении на обучение (56%); устранять формальный поход к обучению сотрудников (32%). Данные показатели необходимо учитывать при разработке направлений совершенствования системы обучения в организации.

На завершающий вопрос анкеты о том, по каким направлениям сотрудники хотели бы пройти обучение, большая часть персонала (60,9%) отметила, что им практически недоступны программы обучения работы с новыми вагонами (двухэтажными), хотя у больше части персонала имеется желание на данное обучение. Данный факт подтверждает, что обучение в компании проводится без учета мнения персонала. Также это подтвердило интервьюирование сотрудников.

Также в качестве оценки системы обучения персонала в Депо проведем SWOT-анализ данной системы в приложении Ж. Таким образом, выявленные угрозы и недостатки привели к выводу об актуальности предложений по совершенствованию системы обучения персонала в Депо.

Проблемы системы обучения в Депо:

1. Низкий уровень вовлеченности персонала в обучение, отсутствие у них мотивации на обучение. То есть сотрудники не имеют желания обучаться, многие не хотят повышать квалификацию, их все устраивает в своей работе, и они не заинтересованы в обучении, что было выявлено по результатам анкетирования и интервьюирования персонала.

2. Система обучения в большинстве случаев не учитывает мнение работников о том, какие бы курсы и программы работники хотели пройти. То

есть в Депо не учитывается мнение сотрудников при выборе программ, форм и методов обучения, что подтвердили результаты интервью и анкетирования (большая доля персонала отметила, что многие программы им недоступны, хотя они бы хотели обучаться по данным программам или хотели бы, чтобы в процессе обучения использовались разнообразные методов, но начальник их мнения не услышал).

3. Отсутствие поощрений за обучения, ведь не всегда сотрудник идет на обучение, потому что сам этого хочет, в основном сотрудники обучаются, потому что их обязывает должность. К тому же, некоторые виды обязательного обучения слишком долгосрочные.

Исходя из выявленных недостатков, предложим несколько направлений по совершенствованию системы обучения в исследуемой транспортной компании:

1. Процесс обучения представить в виде игровых методик, применив метод геймификации, который заинтересует сотрудников, повысит уровень вовлеченности персонала в обучение и повлияет на мотивацию к обучению. В том числе, для решения данной проблемы можно информировать персонал о важности и значимости обучения с помощью различных объявлений, буклетов, информационных писем, видеороликов в различных подразделениях Депо.

2. Для решения второй проблемы необходимо проводить мониторинг изучения мнений работников по вопросам обучения с помощью краткого опроса сотрудников с периодичностью раз в три месяца для выявления того, какое обучение они хотели пройти, по каким программам, направлениям, в каком учебном центре и т.п. Направляя сотрудников на обучение с учётом их пожеланий и предпочтений, они увидят обратную связь, и то, что работодатель о них заботится, учитывает их мнение.

3. Разработать систему поощрения сотрудников за прохождение обучения – например, оплата обедов в столовой или предоставление оплачиваемого выходного дня, или за достижения в учебе и последующей её реализацией в трудовой деятельности можно выписать премию, а также особо отличившихся

можно повесить на «Доску почёта», подарить сувенирную продукцию от компании и т.п. Можно разработать систему начисления РЖД-баллов каждому сотруднику за прохождение не только обязательного обучения, но также и необязательных, с возможностью обмена этих баллов на различные бонусы от организации.

Охарактеризуем каждое направление более подробно.

1. Так, одним из основных недостатков было отмечено о низкой мотивации сотрудников к обучению: они его проходят только потому, что обязаны и не очень заинтересованы в нём. Поэтому в качестве рекомендаций предлагается внедрить наиболее инновационный метод геймификацию.

Геймификация – это внедрение игровых форм в неигровой контекст: работу, учебу и повседневную жизнь. В ходе исследования показался интересным и актуальным опыт внедрения геймификации в крупной нефтяной российской компании «Газпром». У компании «Газпром» возникла проблема: для обучения сотрудников разработана общекорпоративная система управления знаниями и инновациями, сокращенно СУЗИ. Задача состояла в том, чтобы сделать этот портал более привлекательным для сотрудников и повысить их вовлеченность в корпоративное обучение.

Газпром решил проблему при помощи геймификации: важной особенностью портала знаний стали игровые техники вовлечения в процесс обучения и обмена знаниями. «Любое действие на сайте вознаграждается внутренней валютой – баррелями. Заполнение информации о себе – плюс десять баррелей, прохождение теста – еще плюс пятьдесят. Баррели обмениваются на приятные подарки и сувениры и создают увлекательную атмосферу игры» [26, с.159].

Перед нами пример геймификации на готовой платформе WebTutor со встроенными игровыми техниками. Это решение позволяет сделать функционал не с нуля, но при этом имеет свои ограничения. «Газпром» одновременно сделали упор на два изменения в своем портале: UX – улучшение пользовательского опыта (траектории, элементы соц. сети) и

внедрение небольших элементов геймификации (прогресс-бар, награды, игровая валюта). Это типичный пример, но хороший показатель того, как можно делать геймификацию стандартными методами на основе просто готовой платформы, ничего не изобретая самим.

Предлагается внедрить данное мероприятие, при условии, что у «РЖД» также имеется общекорпоративная система управления. Сотрудников предлагается привлекать к обучению посредством интеграции в данную систему системы начисления РЖД-баллов каждому сотруднику за прохождение не только обязательного обучения, но также и необязательных. Если вдруг сотрудник решит пройти тесты по его должностным обязанностям. По системе игры сотрудники будут с наибольшей скоростью привлечены к обучению. Затем РЖД-баллы возможно обменять на бонусы от организации. Следует отметить, что данное направление решения первой проблемы помогает решить и третью, связанной с поощрением сотрудников за прохождение обучения.

Рассмотрим на примере Депо внедрение данного метода, и в случае его успешности распространить на всю компанию «РЖД». В таблице 12 представим план реализации мероприятия.

Таблица 12 – План реализации мероприятия внедрения геймификации для повышения мотивации сотрудников Депо к обучению

№ п/п	Задача мероприятия	Срок исполнения	Ответственный
1	Поиск и заключение договора со специалистом для реализации геймификации	1 неделя	Специалист отдела кадров
2	Работа привлеченного специалиста: инструктаж персонала, реализация игры, мониторинг показателей	4 недели	Привлеченный специалист Специалист отдела кадров Начальник Депо
3	Обучение специалиста «Специалист отдела кадров на современном форуме 2022 – геймификации»	3 недели	Специалист отдела кадров
Итого:		8 недель	

Предлагаемый метод геймификации сотрудниками Депо принят положительно, практически не наблюдалось негативных отзывов. Его внедрение реализуется так, чтобы не отрывать сотрудников от рабочего процесса, не задерживать их после работы. Рассмотрим, каков уровень затрат на реализацию данного мероприятия (таблица 13), и какова их значимость.

Таблица 13 – Затраты на реализацию мероприятия внедрения геймификации для повышения мотивации сотрудников Депо к обучению

№ п/п	Задача мероприятия	Стоимость, тыс. руб.	Реализующий
1	Поиск и заключение договора со специалистом для реализации геймификации	470,0	Специалист сторонней организации
2	Работа привлеченного специалиста: инструктаж персонала, реализация игры, мониторинг показателей		
3	Обучение специалиста «Специалист отдела кадров на современном форуме 2022 – геймификации»	51,0	Специалист отдела кадров
Итого:		521,0	

Таким образом, общие затраты на реализацию мероприятия составят 521 тыс. руб. Для всей компании данная сумма не несет большой финансовой нагрузки, и может финансироваться за счет собственных средств финансирования.

2. Для решения второй проблемы необходимо проводить мониторинг мнений сотрудников по вопросам обучения, внедрить краткий опрос сотрудников с периодичностью раз в три месяца для выявления того, на какое обучение они хотели бы попасть, где бы хотели пройти обучения, по каким программам и направлениям. Например, в ходе проводимого исследования было выявлено, что сотрудники хотят попасть на программу обучения «Устройство, эксплуатация и техническое обслуживание систем и узлов двухэтажного вагона-ресторана модели 61-4473 производства ОАО «ТВЗ». Предлагается разработать краткую анкеты в виде 3-4 вопросов, в ходе

которой спрашивать мнение сотрудников о том, где бы они хотели обучаться, по какой программе из всех, которые предлагает РЖД, какими методами. Получив ответы, Депо могло бы подбирать программы обучения с учетом мнения сотрудников. Пример:

- 1) Какую программу Вы прошли в рамках обучения последний раз?
- 2) Какую бы из имеющихся программ Вы хотели пройти в рамках обязательного обучения по Вашей должности?
- 3) Какую бы из имеющихся программ Вы хотели пройти в рамках добровольного обучения?
- 4) Какими методами обучения Вы бы хотели воспользоваться в процессе обучения?
- 5) Какие виды обучения Вас привлекают?

В таблице 14 представим план реализации мероприятия.

Таблица 14 – План реализации мероприятия внедрения опроса персонала для выявления их предпочтения в обучении

№ п/п	Задача мероприятия	Срок исполнения	Ответственный
1	Разработка опросника (включить необходимо 4-5 вопросов)	2 дня	Специалист отдела кадров
2	Распространение опроса по подразделениям Депо, сбор данных, контроль, составление отчета, предоставление его руководству	срок опроса 1 неделя, 2 недели на обработку полученных данных	Специалист отдела кадров Начальник отдела кадров
Итого:		3 месяца	

Предлагаемый метод повысит уровень удовлетворенности персонала системой обучения в Депо. Направляя сотрудников на обучение по их желаниям и предпочтениям, руководство организует обратную связь, а персонал видит, что работодатель тоже заинтересован в процессе обучения, заботится о них, учитывает их мнение. Так как опрос не занимает много времени, то он не будет отрывать работников от рабочего процесса, и задерживать их. Затраты на данное мероприятие представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на реализацию мероприятия внедрения геймификации для повышения мотивации сотрудников Депо к обучению

№ п/п	Мероприятие	Стоимость, тыс. руб.	Реализующий
1	Разработка опросника (включить необходимо 4-5 вопросов)	0,00 В рамках заработной платы специалиста	Специалист отдела кадров
2	Распространение опроса по подразделениям Депо, сбор данных, контроль, составление отчета, предоставление его руководству	1,5 Затраты на распечатку: чернила, бумага, ручки	Специалист отдела кадров Начальник отдела кадров
Итого:		1,5	

Таким образом, общие затраты на реализацию мероприятия составят 1 500 руб. Для всей компании данная сумма не несет большой финансовой нагрузки, и будет финансироваться за счет собственных средств финансирования.

3. Разработать систему поощрения сотрудников за прохождение обучения – оплата обедов в столовой или предоставление оплачиваемого выходного дня. За достижения в учебе и последующей её реализацией в трудовой деятельности можно выписать премию, подарить сувенирную продукцию, а также особо отличившихся можно повесить на «Доску почёта». Можно разработать систему начисления РЖД-баллов каждому сотруднику за прохождение не только обязательного обучения, но также и необязательных, с возможностью обмена этих баллов на различные бонусы от организации.

Известно, что некоторые должности обязаны проходить обучение в «РЖД», даже если сотрудники не имеют на это желание, но по трудовому договору их должность обязывает повышению квалификации. Здесь, в том числе и для поднятия мотивации персонала Депо к обучению, предлагается внедрить систему поощрения за прохождение обязательных курсов, тренингов, программ обучения. Связать необходимо с результатами обучения:

- сдал экзамена на 5 – получение одного бонуса;

- сдал экзамен на 4 – получение устной похвалы;
- сдал экзамен на 3 – бонусами сотрудник не награждается.

К бонусам отнесем:

- 1) оплачиваемый выходной;
- 2) оплата обеда в столовой на неделю;
- 3) возможность уходить с работы раньше на 2 часа раньше – 2 дня;
- 4) корпоративный сувенир и т.п.

В таблице 16 представим затраты на реализацию данного мероприятия.

Таблица 16 – Затраты на реализацию мероприятия поощрения сотрудников за обязательное обучение

№ п/п	Мероприятие	Стоимость, тыс. руб.	Реализующий
1	Затраты на 6 оплачиваемых выходных (в течении 3 месяцев)	12,8	Специалист отдела кадров
2	Затраты на оплату обедов 4 недели (в течении 3 месяцев)	6,4	
3	Затраты на возможность сотрудникам уходить раньше с работу	3,5	
Итого:		22,7	

Таким образом, на внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы обучения в Депо общие затраты составят 545,20 тыс. руб.

Предлагаемые к внедрению мероприятия будут способствовать:

- повышению вовлеченности в рабочий процесс;
- повышению производительности труда;
- повышению лояльности персонала;
- повышению удовлетворенностью работой;
- удержанию ценных и компетентных сотрудников;
- повышению прибыли организации.

А также:

- дадут возможность подготовить сотрудников к решению в будущем сложных задач;
- ускорят развитие потенциальных производственных возможностей персонала;
- предоставят возможности для карьерного роста;
- будут способствовать снижению затрат на развитие персонала, поиск, найм и адаптацию новых работников, что возможно осуществлять через систему корпоративного обучения.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы обучения будут актуальным для Депо и ОАО «РЖД» в целом, и позволят привлечь большее число сотрудников к прохождению обучения.

Подводя итоги, в качестве объекта исследования было выбрано структурное подразделение ОАО «РЖД» – локомотивное Депо Пенза, реализующее деятельность в области железнодорожного транспорта. Основной ресурс Депо – кадры, преимущественно мужчинами, средней возрастной категории, со средним-специальным образованием и стажем работы 5-10 лет и 10-20 лет. В Депо реализуется обучение по сформированной в «РЖД» системе.

Для исследования преимуществ и недостатков было проведено исследование системы обучения персонала посредством анкетирования и интервьюирования сотрудников Депо, что позволило выявить их мнения и составить SWOT-анализ. В результате были выявлены сильные и слабые стороны системы обучения персонала. По результатам исследования было предложено внедрить метод геймификации в качестве привлечения персонала к обучению и повышения его мотивации к обучению, поощрение за обязательные и другие виды обучения, мониторинг и опрос для учета мнения персонала по вопросам обучения, что позволит минимизировать выявленные недостатки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение отметим о том, что цель исследования достигнута, задачи решены.

В ходе исследования раскрыта сущность системы обучения персонала и определена её роль в системе управления персоналом организации, а также выделены особенности управления системой обучения персонала в организации транспортной отрасли. Обучение персонала играет важную роль в системе управления персоналом, и в успешном функционировании предприятия в целом. Система обучения персонала в организации представляет собой совокупность разнородных методов и видов обучения, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей обучения.

Обучение персонала представляет особую важность в системе управления персоналом, взаимосвязано с разными технологиями управления персоналом, и результатом которого являются приобретённые работником знания и навыки.

Особенность деятельности компании здесь играет не малое значение: компании транспортной отрасли отличаются спецификой деятельности. На сегодняшний день остро рассматривается вопрос о подготовки работников как одного из важнейших факторов производственной деятельности транспортной организации. Создание условий для повышения квалификации работников транспорта – одно из требований по обеспечению безопасности дорожного движения. Формирование системы обучения персонала в организациях транспортной отрасли многоступенчатый и трудоёмкий процесс, включающих несколько этапов.

Обучение сотрудников сравнимо с развитием их профессиональных знаний, умений и навыков, которые помогут компании в достижении цели –

получении прибыли. Если данная взаимосвязь прослеживается, то систему обучения можно назвать эффективной.

Также решены задачи практической части исследования: охарактеризована деятельность эксплуатационного локомотивного депо Пенза ОАО «РЖД», проанализирован кадровый состав организации и действующая система обучения в организации, а также выделены проблемы в системе обучения и предложены направления их решения.

В качестве объекта исследования было выбрано структурное подразделение ОАО «РЖД» – локомотивное Депо Пенза, реализующее деятельность в области железнодорожного транспорта. Основным ресурс Депо – кадры, преимущественно мужчинами, средней возрастной категории, со средним-специальным образованием и стажем работы 5-10 лет и 10-20 лет. В Депо реализуется обучение по сформированной в «РЖД» системе, элементы которой были рассмотрены.

Для выделения преимуществ и недостатков было проведено исследование системы обучения персонала посредством опроса сотрудников Депо для выявления их мнения, и составления SWOT-анализа. В результате были определены сильные и слабые стороны системы обучения персонала. Преимущества системы обучения персонала Депо:

- применение системы непрерывного обучения – позволяет своевременно обновлять профессиональные знания сотрудников с учетом развития отрасли и экономики страны, обеспечивает преемственность содержания повышения квалификации;

- компетентностный подход к обучению позволяет определить уровень компетентности персонала, составление программ обучения с учетом развития необходимых у него компетенций, возможность запланировать развития нужных для «РЖД» компетенций;

- обучение работников в корпоративной системе обучения – формирование навыков поведения, групповая синергия для развития организации и каждого сотрудника по отдельности, ускорение адаптации

сотрудников, сохранение и передача накопленных знаний, стандартов, традиций;

- повышение квалификации является неотъемлемой частью деятельности работника – постоянное обновление знаний, умений и навыков персонала в соответствии с изменениями во внешней среде;

- строгое следование требованиям законодательства и требованиям организации повышения квалификации персонала – создается атмосфера стабильности, уверенности и защищенности сотрудника.

Также по результатам проведенного исследования были выявлены следующие недостатки:

1. Низкий уровень вовлеченности персонала в обучение, отсутствие у них мотивации на обучение. То есть сотрудники не имеют желания обучаться, многие не хотят повышать квалификацию, их все устраивает в своей работе, и они не заинтересованы в обучении, что было выявлено по результатам анкетирования и интервьюирования персонала.

2. Система обучения в большинстве случаев не учитывает мнение работников о том, какие бы курсы и программы работники хотели пройти. То есть в Депо не учитывается мнение сотрудников при выборе программ, форм и методов обучения, что подтвердили результаты интервью и анкетирования.

3. Отсутствие поощрений за обучения, ведь не всегда сотрудник идет на обучение, потому что сам этого хочет, в основном сотрудники обучаются, потому что их обязывает должность. К тому же, некоторые виды обязательного обучения слишком долгосрочные.

Исходя из выявленных недостатков, были предложены несколько направлений по совершенствованию системы обучения в исследуемой транспортной компании:

1. Процесс обучения представить в виде игровых методик, применив метод геймификации, который заинтересует сотрудников, повысит уровень вовлеченности персонала в обучение и повлияет на мотивацию к обучению. В том числе, для решения данной проблемы можно информировать персонал о

важности и значимости обучения с помощью различных объявлений, буклетов, информационных писем, видеороликов в различных подразделениях Депо.

2. Для решения второй проблемы необходимо проводить мониторинг изучения мнений работников по вопросам обучения с помощью краткого опроса сотрудников с периодичностью раз в три месяца для выявления того, какое обучение они хотели пройти, по каким программам, направлениям, в каком учебном центре и т.п. Направляя сотрудников на обучение с учётом их пожеланий и предпочтений, они увидят обратную связь, и то, что работодатель о них заботится, учитывает их мнение.

3. Разработать систему поощрения сотрудников за прохождение обучения – например, оплата обедов в столовой или предоставление оплачиваемого выходного дня, или за достижения в учебе и последующей её реализацией в трудовой деятельности можно выписать премию, а также особо отличившихся можно повесить на «Доску почёта», подарить сувенирную продукцию от компании и т.п. Можно разработать систему начисления РЖД-баллов каждому сотруднику за прохождение не только обязательного обучения, но также и необязательных, с возможностью обмена этих баллов на различные бонусы от организации.

Применение в деятельности организации выше обозначенных направлений по совершенствованию системы обучения персонала в депо Пенза ОАО «РЖД» позволит повысить качество и эффективность обучения персонала, удовлетворённость персонала этим процессом, что в итоге положительно скажется на показателях деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адова, И.Б. Обеспечение эффективности обучения персонала в процессе внедрения систем качества в организации/ И.Б. Адова// Вестник Томского Государственного Педагогического Университета. – 2015. –С. 103-107.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
3. Арсенова, Е.В. Экономика организации (предприятия): Учебник / Е.В. Арсенова, И.В. Корнеева; Под ред. Н.А. Сафронов. – М.: Магистр, 2018. – 687 с.
4. Артюхова, А. В., Литвин, А. А. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия: сущность и необходимость проведения / А.В. Артюхова, А.А. Литвин// Молодой ученый. – 2018. – №11. – С. 742-745.
5. Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 21-25.
6. Гаврилов, Д.В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте /Д.В. Гаврилов, Э.В. Бардасова//Вестник Казанского технологического университета. — 2019. -Т. 16. -N 3. – С. 267-269.
7. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Гуркина С.М. Использование ключевых показателей эффективности деятельности предприятий / С.М. Гуркина // Вестник науки и образования. 2017. № 1 (25). С. 40-47.
10. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 378 с.

11. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
12. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. – 152 с.
13. Игнатьева, Е. В. Методика анализа хозяйственной деятельности предприятия / Е.В. Игнатьева // Молодой ученый. — 2020. — С. 270-275.
14. Исследование системы обучения и развития персонала компании X [Электронный ресурс]. Режим доступа:<https://webanketa.com/forms/64r3gc9r5xjk8s9k6nk32e0/ru/>
15. Календарный график учебного процесса в Центре развития персонала (г. Москва) на 1 полугодие 2021 г. и на 2 полугодие 2021 г.
16. Каталог организаций Лист.-Орг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/805193>
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
18. Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2020-2022 гг. // от 30.12.2019г.
19. Концевич, Г.Е., Чистова М.В. Совершенствование системы управления предприятием / Г.Е. Концевич, М.В. Чистова. Экономика и управление: практические аспекты. Материалы научно-практической конференции. Под редакцией Н.В. Данченко, Е.В. Сердюковой. 2018. — С. 96-101.
20. Лычковская М.Д. Оценка эффективности деятельности предприятий и разработка мероприятий по ее улучшению / М.Д. Лычковская // Научно-практические исследования. 2017. № 9 (9). С. 69-72.
21. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

22. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
23. Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации : Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-110.
24. Новостной портал РИА.Новости. Работу сотрудников контролируют четверть компаний, показало исследование [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ria.ru/20220328/rabota-1780392196.html>
25. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
26. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 155-160.
27. Официальный сайт Teachbase. Обучение и развитие персонала компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://teachbase.ru/learning/obuchenie/obuchenie-personala-zalog-uspeha-kompanii/>
28. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=1933>
29. Павловская О. Ю. Правовое обеспечение кадрового делопроизводства. М.: Юрайт. – 2020. – 214 с.
30. Положение ОАО «РЖД» от 25.11.2005 г. № 1165 «О дополнительном профессиональном образовании руководителей и специалистов ОАО «РЖД».
31. Положение об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД» от 15.05.2007

32. Положение от 11.01.2006 № ВМ-137 «О профессиональном обучении рабочих кадров открытого акционерного общества «Российские железные дороги».
33. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 77-80.
34. Приказ Минобрнауки России от 02.07.2013 г. № 513 «Об утверждении Перечня профессий рабочих, должностей служащих, по которым осуществляется профессиональное обучение»(ред. от 01.06.2021 г.) // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151083/.
35. Профессиональная компетенция водителя / Е. И. Рубцов, А. В. Станкевич, С. М. Горбачева [и др.]. — Текст : непосредственный // Образование: прошлое, настоящее и будущее : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, ноябрь 2018 г.). — Краснодар : Новация, 2018. — С. 50-55.
36. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
37. Распоряжение ОАО «РЖД» от 31.12.2009 г. №2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации» // [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=629456#pn8bV9T678pVXF341>.
38. Распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 г. № № 877-р «О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92060/.
39. Распоряжение Правительства РФ от 19.03.2019 г. № 466-р «Об утверждении Долгосрочной программы развития открытого акционерного

общества «Российские железные дороги» до 2025 года»// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/553927831>.

40. Рогожин М. Ю. Типичные ошибки кадрового делопроизводства. М.: Юрайт, 2021. – 160 с.

41. Сайт железнодорожных услуг и железнодорожных организаций «МояКолея1520». «ПЕНЗА» эксплуатационное вагонное депо [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://мояколей1520.рф/company/386/>

42. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.

43. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

44. Стратегия развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года.

45. Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД».

46. Сухов С. В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием /С. В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - №6. - 116 с.

47. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022 г. № 27-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.

48. Устав акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» // в ред. от 28.04.2022 г.

49. Федеральный закон от 27.02.2003 г. № 29-ФЗ «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» (ред. от 23.11.2020 г. № 378-ФЗ).

50. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 11.06.2022 г. № 154-ФЗ).

51. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 64-69.
52. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.
53. Шкрабальюк, А. А. Современные инструменты и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / А. А. Шкрабальюк. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 12 (354). — С. 210-218.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы системы обучения персонала в организации

Наименование	Характеристика
Лекция (презентация)	Пассивная форма обучения, которая используется для изложения теоретических, методических знаний и обучения применению полученной информации в практической деятельности. В этом процессе в качестве лекторов выступают руководители и квалифицированные специалисты предприятия или внешние лекторы
Семинары, конференции	Активные формы обучения, участие в которых развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
Тренинг	Активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков
Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, в которых обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Эта форма наиболее близка к реальной профессиональной деятельности обучаемых сотрудников
Самообучение	Индивидуальная, самостоятельная форма обучения
Стажировка	Форма обучения, при которой сотрудник предприятия направляется для обмена опытом в другую организацию. Планирование и применение стажировок, как формы развития персонала и формирования кадрового резерва, предусматривается в работе с кадровым резервом
Программы обучения MBA (Master of Business Administration)	Специализированные долгосрочные программы подготовки специалистов. Основной целью MBA является подготовка профессиональных руководителей с глубокими знаниями в области менеджмента и бизнеса для практической деятельности на предприятии
Обучение для получения квалификации	Обучение по долгосрочным академическим программам высших учебных заведений (бакалавра, специалиста, магистра)
Учебные курсы	Обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров
Интерактивное обучение	Обучение, основанное на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение без непосредственного лектора (наставника)
Дистанционное обучение	Обучение на расстоянии без непосредственного контакта
Наставничество	Индивидуальная помощь новым сотрудникам в ознакомлении с традициями, общими правилами,
Адаптационное обучение	Обучение в период испытательного срока, подробно рассмотрено в положении об адаптации персонала
Смешанное обучение	Обучение, которое сочетает в себе несколько видов, рассмотренных выше

Источник: Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – С. 42.

Положение от 11.01.2006 № ВМ-137

«О профессиональном обучении рабочих кадров открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

"О профессиональном обучении рабочих кадров открытого акционерного общества "Российские железные дороги"

Положение от 11.01.2006 № ВМ-137

Обучение

Содержание

1. I. Общие положения
2. II. Организация профессионального обучения рабочих
3. III. Правила приема рабочих в технические школы
4. IV. Организация учебного процесса в технических школах
5. V. Порядок проведения производственного обучения

I. Общие положения

1. Настоящее Положение, разработанное в соответствии с Законом Российской Федерации "Об образовании", Трудовым кодексом Российской Федерации, уставом открытого акционерного общества "Российские железные дороги" и нормативными документами ОАО "РЖД", определяет виды и порядок профессионального обучения рабочих кадров (далее - рабочие) железных дорог, других филиалов и структурных подразделений ОАО "РЖД" (далее - структурные подразделения).

2. Профессиональное обучение рабочих проводится в целях получения, непрерывного расширения и углубления профессиональных знаний, а также совершенствования профессионального мастерства рабочих.

3. Профессиональное обучение рабочих осуществляется по основным направлениям производственной деятельности на базе среднего (полного) общего образования, а также начального, среднего и высшего профессионального образования.

4. Профессиональное обучение рабочих проводится в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального образования (далее - образовательные учреждения), имеющих лицензию на осуществление образовательной деятельности в сфере профессиональной подготовки (далее - лицензия), на основе соответствующих договоров, а также в технических школах и учебных центрах железных дорог (далее - технические школы) и в структурных подразделениях, имеющих лицензию.

При осуществлении профессионального обучения рабочих в образовательных учреждениях в договорах на обучение предусматривается порядок, установленный настоящим Положением.

5. Вице-президент по управлению персоналом и специальным программам ведет вопросы организации профессионального обучения рабочих.

Департамент управления персоналом:

- а) осуществляет планирование потребности в профессиональном обучении рабочих и контроль за выполнением планов профессионального обучения;
 - б) разрабатывает мероприятия по укреплению материально-технической и учебно-лабораторной базы технических школ и осуществляет меры по их реализации;
 - в) разрабатывает и утверждает в установленном порядке примерные учебные планы и программы по подготовке, переподготовке, обучению вторым профессиям и повышению квалификации рабочих в соответствии с лицензией;
 - г) согласовывает назначение начальников технических школ;
 - д) осуществляет учебно-методическое руководство профессиональным обучением рабочих;
 - е) организует работу по методическому обеспечению учебного процесса профессионального обучения рабочих;
 - ж) обеспечивает соответствие содержания профессионального обучения рабочих требованиям квалификационных характеристик;
 - з) контролирует работу технических школ, выполнение учебных планов и программ, соблюдение сроков обучения, качество профессионального обучения рабочих;
 - и) обобщает и применяет передовой опыт организации профессионального обучения рабочих.
6. Железные дороги:
- а) определяют потребность в профессиональном обучении рабочих;

- б) осуществляют планирование потребности в профессиональном обучении рабочих в технических школах и образовательных учреждениях;
 - в) осуществляют профессиональное обучение рабочих в технических школах;
 - г) создают и развивают материально-техническую и учебно-лабораторную базу технических школ;
 - д) осуществляют подбор штатных преподавателей и других работников технических школ и организуют регулярное повышение их квалификации и стажировку;
 - е) обеспечивают контроль за соответствием уровня профессионального обучения рабочих требованиям квалификационных характеристик;
 - ж) заключают договоры с образовательными учреждениями на профессиональное обучение рабочих;
 - з) осуществляют финансирование профессионального обучения рабочих.
- Ответственность за планирование, организацию и качество профессионального обучения рабочих в технических школах возлагается на заместителей начальников железных дорог по кадрам и социальным вопросам, за развитие и совершенствование материально-технической и учебно-лабораторной базы технических школ - на главных инженеров железных дорог.

II. Организация профессионального обучения рабочих

7. Профессиональное обучение рабочих осуществляется в следующих видах: подготовка, переподготовка и обучение вторым профессиям, а также повышение квалификации.
8. Подготовка проводится с целью профессионального обучения лиц, ранее не имевших профессии. Переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям проводится в целях профессионального обучения имеющих профессию рабочих и получения ими новой профессии.
9. Подготовка, переподготовка и обучение вторым профессиям (далее - подготовка) проводятся по утвержденным учебным планам и программам.
10. При направлении на подготовку лиц, ищущих работу, структурные подразделения заключают с ними ученические договоры на профессиональное обучение в соответствии с трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации. С рабочими заключаются ученические договоры на переобучение без отрыва от работы.
11. Направление рабочих на подготовку осуществляется, как правило, на основе профессионального отбора.
12. Подготовка женщин и лиц, не достигших 18-летнего возраста, проводится только по профессиям и для тех производств и работ, по которым законодательством Российской Федерации разрешается применение их труда.
13. Для теоретического обучения рабочих формируются учебные группы численностью от 20 до 30 человек.
14. Специальные занятия по обучению работе в нестандартных ситуациях, если проведение этих занятий предусмотрено примерными учебными планами и программами, утвержденными ОАО "РЖД", проводятся по программе специальных занятий на действующем оборудовании и тренажерах в учебных кабинетах и лабораториях технических школ.
- Программа специальных занятий разрабатывается соответствующей службой железной дороги, согласовывается со службой управления персоналом и утверждается заместителем начальника железной дороги по кадрам и социальным вопросам. Количество учебных часов специальных занятий на каждого обучающегося определяется примерными учебными планами по конкретной профессии.
- Специальные занятия не включаются в основное расписание, сроки обучения, определенные примерными учебными планами и программами, не увеличиваются. Учебные часы, определенные для специальных занятий, включаются в штатный тарификационный список и входят в предельную учебную нагрузку, установленную распоряжением ОАО "РЖД" от 21 июня 2005 г. N 947р "Об особенностях организации и оплаты труда начальников, заместителей начальников, преподавателей и воспитателей технических школ (учебных центров) железных дорог".
15. Производственное обучение проводится в структурных подразделениях на рабочих местах.
16. Теоретическое и производственное обучение проводится в пределах рабочего времени, установленного трудовым законодательством для рабочих соответствующих профессий и производств.
17. Подготовка рабочих, связанных с обслуживанием объектов котлонадзора и подъемных сооружений, проводится в технических школах и образовательных учреждениях в порядке, установленном органами Ростехнадзора.
18. В целях проверки профессиональных знаний, умений и навыков, полученных при прохождении подготовки, проводятся квалификационные экзамены.
19. Повышение квалификации включает в себя периодическое обучение рабочих, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.
20. Повышение квалификации рабочих осуществляется с учетом требований, предъявляемых к квалификации рабочих соответствующих профессий, но не реже одного раза в 5 лет, рабочих, связанных с безопасностью движения поездов - один раз в 3 года.

21. Повышение квалификации рабочих проводится на производственно-технических курсах, на курсах целевого назначения и в школах по изучению передовых приемов и методов труда.

22. Производственно-технические курсы создаются в технических школах и образовательных учреждениях для получения рабочими более высоких квалификационных разрядов, классов и категорий в соответствии с требованиями производства.

23. Обучение на производственно-технических курсах осуществляется по утвержденным планам. Для обучения формируются учебные группы из рабочих одной или нескольких родственных профессий, близкой квалификации и примерно одинакового образовательного уровня численностью от 20 до 30 человек.

После окончания производственно-технических курсов рабочие сдают квалификационные экзамены, по результатам которых им выдают свидетельства установленной формы.

24. Курсы целевого назначения создаются в технических школах, образовательных учреждениях и структурных подразделениях для изучения новой техники, технологических процессов, оборудования, изделий, материалов, трудового законодательства, правил охраны труда, технической эксплуатации, инструкций, вопросов экономики, повышения эффективности и качества работы.

25. Обучение на курсах целевого назначения проводится по учебным планам и программам, разрабатываемым и утверждаемым структурными подразделениями. Курсы формируются из 20-30 рабочих одной или нескольких профессий в соответствии с тематикой курсов. Продолжительность обучения составляет не менее 20 часов.

После окончания курсов целевого назначения рабочие сдают зачет.

26. Школы по изучению передовых приемов и методов труда создаются в структурных подразделениях в целях освоения рабочими производственного опыта передовых рабочих, а также коллективов, добившихся высоких производственных показателей.

27. Обучение в школах по изучению передовых приемов и методов труда проводится специалистами и рабочими, опыт которых обобщается, по учебным планам и программам, разрабатываемым и утверждаемым структурными подразделениями. Школы комплектуются рабочими одной или нескольких смежных профессий. Продолжительность обучения составляет не менее 20 часов.

После окончания школы по изучению передовых приемов и методов труда рабочие сдают зачеты.

III. Правила приема рабочих в технические школы

28. Профессиональное обучение рабочих в технических школах проводится с отрывом от работы за счет средств ОАО "РЖД".

29. В период обучения в технических школах за рабочими сохраняется средняя заработная плата по основному месту работы.

Рабочие, направленные на обучение профессии машинист электровоза, тепловоза, электропоезда и дизельпоезда, имеют иные условия оплаты времени обучения.

(Абзац введен Распоряжением ОАО "РЖД" от 11.08.2009 N 1689р)

В период подготовки в технических школах машинистов электровозов, тепловозов, электропоездов и дизельпоездов временно, до 31 декабря 2010 г. включительно, рабочим, направленным на подготовку, выплачивается стипендия в размере 100% месячной тарифной ставки, установленной трудовым договором.

(Абзац введен Распоряжением ОАО "РЖД" от 11.08.2009 N 1689р)

30. Иногородным рабочим на период их обучения в технических школах оплачиваются командировочные расходы в размере, установленном ОАО "РЖД".

31. Технические школы на время обучения обеспечивают иногородних рабочих общежитием.

32. В соответствии с планами комплектования технических школ структурные подразделения:

а) определяют не позднее чем за месяц до начала занятий контингент рабочих для обучения в технических школах с учетом их производственного стажа, квалификации и образования;

б) направляют кандидатов на обучение в негосударственные учреждения здравоохранения ОАО "РЖД" для прохождения медицинского освидетельствования по профессии, получаемой в технической школе;

в) представляют в технические школы не позднее чем за две недели до начала занятий списки кандидатов на обучение с указанием сведений об их профессии, производственном стаже, квалификации и образовании.

33. Рабочие, направленные на подготовку, представляют в технические школы следующие документы:

а) заверенную отделом кадров копию приказа руководителя структурного подразделения о направлении на обучение;

б) командировочное удостоверение;

в) заверенную отделом кадров копию документа об образовании;

г) три фотографии размером 3х4 см;

д) заверенную отделом кадров копию трудовой книжки;

е) заверенную отделом кадров копию карты обязательного медицинского осмотра формы АКУ-22 о медицинском освидетельствовании по профессии, получаемой в технической школе;

- ж) служебное транспортное требование на приобретение проездного документа;
- з) страховой полис обязательного медицинского страхования;
- и) страховой полис добровольного медицинского страхования;
- к) военный билет (для военнообязанного);
- л) паспорт.

34. Рабочие, направленные на повышение квалификации, представляют в технические школы следующие документы:

- а) заверенную отделом кадров копию приказа руководителя структурного подразделения о направлении на обучение;
- б) командировочное удостоверение;
- в) страховой полис обязательного медицинского страхования;
- г) страховой полис добровольного медицинского страхования;
- д) служебное транспортное требование на приобретение проездного документа;
- е) военный билет (для военнообязанного);
- ж) паспорт.

35. После окончания обучения копии приказов руководителей структурных подразделений о направлении рабочих на обучение, копии документов об образовании, трудовых книжек, карт обязательного медицинского осмотра формы АКУ-22 остаются в технических школах.

36. Зачисление в технические школы и выпуск рабочих из технических школ оформляются приказами начальников технических школ.

IV. Организация учебного процесса в технических школах

37. Сроки, содержание обучения и организация учебного процесса в технических школах определяются нормативными документами ОАО "РЖД", настоящим Положением и примерными учебными планами и программами, разработанными в соответствии с государственными нормативами, согласованными с причастными департаментами и утвержденными Департаментом управления персоналом.

На основании утвержденных примерных учебных планов и программ технические школы составляют рабочие учебные планы и программы, которые после согласования со службой управления персоналом и причастными службами железной дороги утверждает заместитель начальника железной дороги по кадрам и социальным вопросам.

38. Учебный процесс в технической школе включает в себя теоретическое и производственное обучение.

39. Теоретическое обучение проводится в учебных кабинетах и лабораториях технических школ. Продолжительность теоретического обучения составляет 40 часов в неделю.

40. Периодичность текущей проверки знаний и проведение промежуточной аттестации обучающихся определяют технические школы.

41. На первом этапе производственное обучение рабочих осуществляется в учебных мастерских, лабораториях и на полигонах технических школ, на втором - в структурных подразделениях на рабочих местах.

V. Порядок проведения производственного обучения

42. Производственное обучение проводится в целях закрепления и углубления знаний, полученных в процессе теоретического обучения, а также приобретения необходимых профессиональных навыков и опыта практической работы по профессии.

43. Основной задачей производственного обучения является формирование основ профессионального мастерства по получаемой профессии и квалификации.

44. Рабочим, направленным техническими школами в структурные подразделения для прохождения производственного обучения, выдают следующие документы:

- а) приказы начальника технической школы о направлении на производственное обучение;
- б) выписки из программы производственного обучения;
- в) дневники производственного обучения по форме КУ-97, утвержденной ОАО "РЖД" 5 октября 2004 г. (далее - дневник);
- г) служебные транспортные требования на приобретение проездного документа для проезда к месту прохождения производственного обучения и обратно.

45. Мастера производственного обучения и преподаватели технических школ для осуществления контроля за выполнением программы производственного обучения выезжают в структурные подразделения.

46. Руководители структурных подразделений назначают руководителей производственного обучения из числа квалифицированных рабочих, бригадиров и мастеров и организуют работу по созданию необходимых условий труда рабочих (включая обеспечение инструментами, механизмами, приборами, материалами, спецодеждой и индивидуальными средствами защиты), а также бытовых условий.

47. Руководители производственного обучения проводят инструктаж рабочих по вопросам охраны труда, обеспечивают подготовку их рабочих мест, инструментов, приборов и материалов в соответствии с

требованиями правил по охране труда и осуществляют контроль за соблюдением режима труда и отдыха. Кроме того, руководители производственного обучения консультируют рабочих по вопросам организации работы, ведения дневников, выполнения программы обучения, а также оценивают качество их работы.

48. Руководители структурных подразделений не могут привлекать рабочих, проходящих производственное обучение, к работам, не связанным с выполнением программы производственного обучения.

49. Во время производственного обучения рабочие:

а) в установленном порядке проходят проверку знаний правил технической эксплуатации железных дорог Российской Федерации, инструкций и других нормативных актов;

б) выполняют задания, предусмотренные программой производственного обучения, и требования правил внутреннего трудового распорядка структурных подразделений железных дорог;

в) соблюдают правила по охране труда, пожарной безопасности и производственной санитарии;

г) оформляют дневники и представляют их руководителям производственного обучения для проверки.

50. Квалификационные (пробные) работы по профессии, предусмотренные квалификационными характеристиками, проводятся в последний период производственного обучения с целью определения уровня освоения профессией.

51. Квалификационные (пробные) работы выполняются рабочими в течение не менее одной смены.

52. По результатам квалификационной (пробной) работы оформляется заключение о квалификационной (пробной) работе по форме КУ-148, утвержденной ОАО "РЖД" 5 октября 2004 г.

53. Оценку практической подготовки рабочих, обслуживающих производственные участки и технологические процессы, агрегаты, машины, аппараты, локомотивы, пассажирские поезда и другие объекты, и заключение о достигнутом уровне квалификации по форме КУ-94, утвержденной ОАО "РЖД" 5 октября 2004 г., дают руководители работ (мастер цеха, дорожный мастер, дежурный по станции, старший электромеханик, машинист-инструктор, машинист локомотива, машинист-инструктор по грузоподъемным кранам и машинист крана, начальник пассажирского поезда и др.).

Указанное заключение выдается на основании производственных показателей, по результатам наблюдения и проверки правильности и самостоятельности ведения ими технологических процессов, умений и навыков управления механизмами, пользования контрольно-измерительными приборами, соблюдения правил по охране труда, правил технической эксплуатации, инструкций и др.

54. Рабочие, не выполнившие квалификационную (пробную) работу или не получившие заключение о достигнутом уровне квалификации, к сдаче квалификационных экзаменов не допускаются.

55. В дневниках рабочие делают записи о проделанной работе, содержание которых подтверждают руководители производственного обучения. Руководители производственного обучения записывают в дневниках краткие отзывы-характеристики, в которых отмечают выполнение программы обучения, отношение к работе, уровень трудовой дисциплины и степень овладения рабочими производственными навыками.

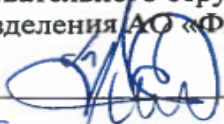
56. Итоговую оценку в дневнике выставляет мастер производственного обучения технической школы, принимая во внимание характеристику руководителя производственного обучения и итоговые оценки в период производственного обучения.

Первый вице-президент ОАО "РЖД"
В.Н. Морозов

Правила внутреннего трудового распорядка для обучающихся

УТВЕРЖДАЮ:

Начальник Корпоративного кадрового
учебно-методического центра –
образовательного структурного
подразделения АО «ФПК»



М.В.Новиков
«25» августа 2016 г.

Правила внутреннего трудового распорядка для обучающихся в
Корпоративном кадровом учебно-методическом центре – образовательном
структурном подразделении АО «ФПК»

1. Общие положения

1.1. Настоящие правила внутреннего распорядка (далее – Правила) для обучающихся регламентируют права, обязанности и ответственность лиц, проходящих обучение в Корпоративном кадровом учебно-методическом центре – образовательном структурном подразделении Акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» (далее – Кадровый центр).

1.2. Отношения Кадрового центра и обучающихся регламентируются федеральными нормативно-правовыми документами в сфере трудового законодательства, нормативно-правовыми документами АО «ФПК», настоящими правилами и положением о Кадровом центре.

1.3. Правила обязательны для всех обучающихся.

1.4. В правилах используется следующие термины:

обучающийся – лицо, зачисленное на обучение в Кадровый центр;
администрация Кадрового центра – работники, осуществляющие организацию обучения, взаимодействие между обучающимися и преподавателями;

преподаватель – работник Компании, осуществляющий преподавательскую деятельность в соответствии с должностными обязанностями, или лицо, привлекаемое для проведения учебных занятий;

учебный кабинет – это помещение для организации и проведения обучения, методической и воспитательной работы, оснащенное стендами и наглядными пособиями, учебным оборудованием, мебелью и техническими средствами обучения (ТСО), макетами и иными необходимыми оборудованием и материалами.

2. Права обучающегося

2.1. Каждый обучающийся имеет право на:

получение профессии и соответствующей квалификации;

дополнительную помощь в приобретении знаний в случае, если он не справляется с учебным материалом, и повторную оценку знаний и умений в согласованные с преподавателем сроки;

бесплатное пользование библиотечным фондом, информационными ресурсами, дидактическим материалом, учебной и справочной литературой в учебных кабинетах учебных центров;

заблаговременное уведомление о сроках, формах и объеме промежуточной и итоговой аттестации;

открытую оценку своих знаний, умений и навыков;

собственные взгляды, убеждения и их свободное выражение;

выбор форм участия в общественной жизни Кадрового центра, право на участие в любых самостоятельных объединениях Кадрового центра;

апелляцию (обжалование) действий администрации Кадрового центра в вышестоящую организацию;

отдых в свободное от учебных занятий время, выходные дни, праздники.

2.2. Каждому обучающемуся гарантируется:

охрана здоровья в период обучения в Кадровом центре;

сохранность личного имущества (верхней одежды), сданной в гардероб Кадрового центра.

2.3. Администрации Кадрового центра запрещается:

принуждение обучающихся к вступлению в общественные, общественно-политические организации, движения;

привлечение обучающихся к труду, не предусмотренному профессиональной подготовкой.

3. Обязанности и ответственность обучающихся

3.1. Обучающийся обязан:

добросовестно овладевать знаниями, трудовыми специальными умениями и навыками;

выполнять требования настоящих Правил, иных нормативных актов, регламентирующих деятельность обучающихся;

выполнять требования работников Кадрового центра в части, отнесенной к их компетенции;

посещать все виды учебных занятий;

заблаговременно являться на учебные занятия с необходимыми учебными принадлежностями;

выполнять в срок все виды заданий, предусмотренных учебным планом и программами;

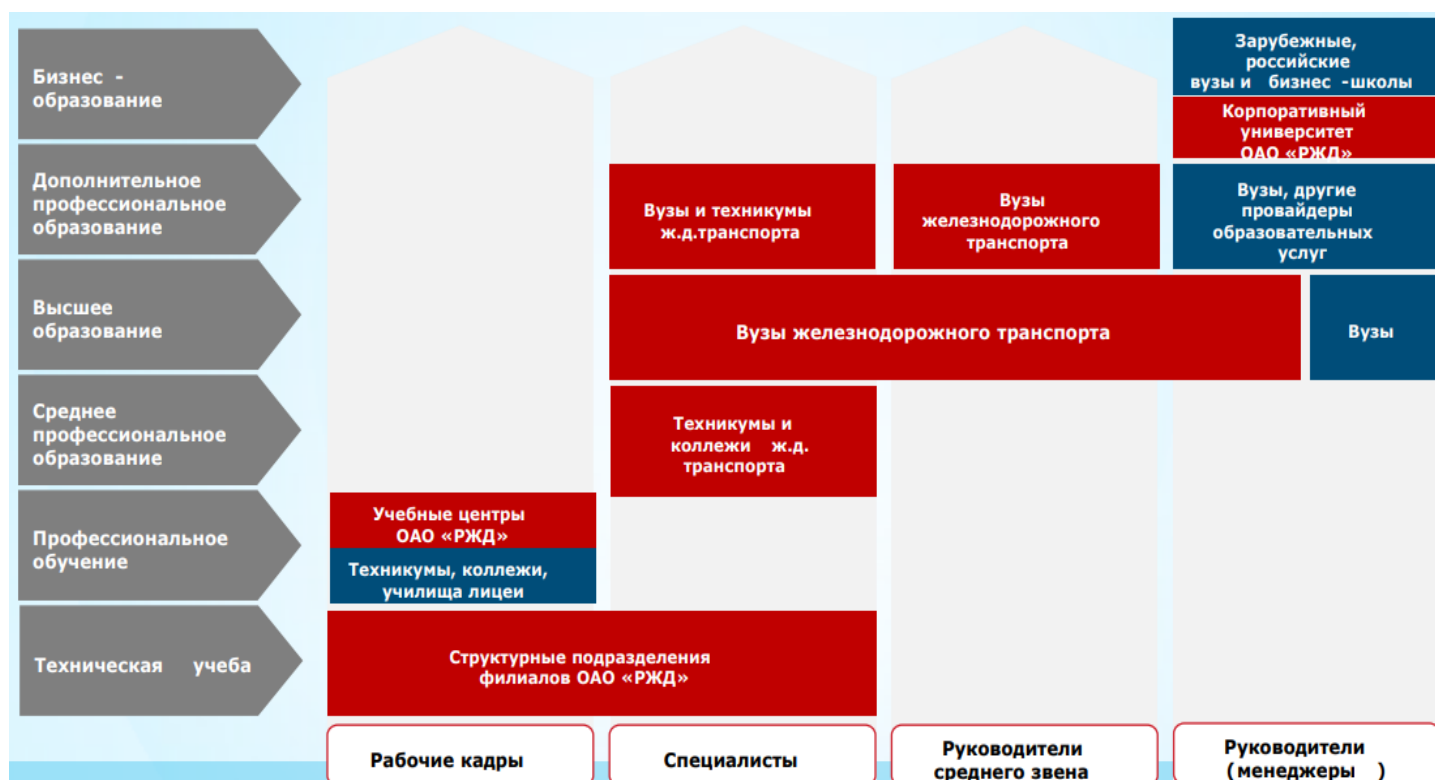
Вопросы для глубинного интервью руководящего состава

1. Существует ли в Вашей организации система обучения персонала?
2. На основе какой документации осуществляется обучение персонала в организации?
3. По каким направлениям осуществляется обучение в Вашей организации?
4. Какие категории сотрудников направляются на обучение?
5. Как часто сотрудники организации проходят обучение?
6. Какие методы и формы обучения используются у Вас в организации?
7. Проводится ли в организации мотивация и стимулирование персонала к обучению?
8. Чтобы хотелось усовершенствовать в системе обучения?

Вопросы для глубинного интервью работников

1. Как часто Вы проходите обучения в организации?
2. Руководство как-то поощряет Вас за обучение?
3. Пригождаются ли Вам знания, умения и навыки, полученные в процессе обучения при выполнении должностных обязанностей?
4. Удовлетворены ли Вы процессом и результатами обучения?
5. Какие бы методы обучения (виды или формы) Вы хотели пройти в организации?

Система обучения и развития персонала ОАО «РЖД»



Источник: составлено автором по [Распоряжение ОАО «РЖД» от 31.12.2009 г. №2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=629456#pn8bV9T678pVXF341.>]

**Анкета для персонала Депо для определения их удовлетворенности
системой обучения на предприятии**

Уважаемый респондент!

Мы проводим исследование системы обучения персонала в Вашей организации с целью определения направлений её совершенствования. Просим Вас ответить на предлагаемые ниже вопросы. Это не займет много времени. Прочитайте каждый вопрос и отметьте тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению. *Заранее благодарим за участие в анкетировании!*

1. Укажите Ваш пол.

- 01. Женский
- 02. Мужской

2. Укажите категорию, к которой Вы относитесь:

- 01. административно-управленческий персонал (АУП)
- 02. специалисты
- 03. рабочие

3. Стаж работы в организации:

- 01. до 5 лет;
- 02. 5-10 лет;
- 03. 10-15 лет;
- 04. 15-20 лет.

4. Укажите, пожалуйста, уровень Вашего образования.

- 01. Высшее образование
- 02. Неполное высшее
- 03. Среднее специальное
- 04. Среднее общее

5. Возраст:

- 01. 18-20;
- 02. 21-30;
- 03. 31-40;
- 04. 41-50;
- 05. 51-60;
- 06. 61-70.

6. Как Вы считаете, насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?

- 01. полностью справляюсь
- 02. справляюсь на 80%
- 03. справляюсь на 50%
- 04. не справляюсь

7. Вы проходили обучение в организации?

- 01. Да
- 02. Нет

**8. Что из нижеперечисленного поможет вам справляться с работой лучше
(можно отметить не более 2-х вариантов ответа)**

- 01. Больше обучения
- 02. Больше помощи от руководителя
- 03. Больше помощи от коллег
- 04. Лучшее оснащение и оборудование
- 05. Лучшие условия труда

06. Большая зарплата

07. Другое: _____

9. Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

01. Однозначно, да

02. Скорее да

03. Ни да, ни нет

04. Скорее нет

05. Однозначно нет

06. Затрудняюсь ответить

10. Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашему предприятию.

(напротив каждого высказывания отметьте оценку, где

1 – реализуется на 100%,

2 – реализуется на 50%,

3 – не реализуется вообще.

	Ответ 1	Ответ 2	Ответ 3
КАК МИНИМУМ РАЗ В ГОДУ Я БЕСЕДУЮ СО СВОИМ НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ НАЧАЛЬНИКОМ О ТОМ, КАКИЕ СВОИ КАЧЕСТВА И НАВЫКИ МНЕ НАДО РАЗВИВАТЬ, ЧТОБЫ СТАТЬ БОЛЕЕ УСПЕШНЫМ В БУДУЩЕМ	☐	☐	☐
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ТРЕНИНГИ/УЧЕБА ЛЕГКО ДОСТУПНЫ	☐	☐	☐
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ СОТРУДНИКОВ ПОощряют ЗА ПОСЕЩЕНИЕ ТРЕНИНГОВ/КУРСОВ И Т.П.	☐	☐	☐
ЧАСТО О ПРОВОДИМЫХ ТРЕНИНГАХ НАС НЕ ОПОВЕЩАЮТ, ЛИБО ОПОВЕЩАЮТ НЕ ЗАБЛАГОВРЕМЕННО ИЛИ НЕ ВСЕХ	☐	☐	☐
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ СОЗДАНЫ ВСЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И УЧЕБЫ, НАДО ТОЛЬКО САМОМУ ХОТЕТЬ УЧИТЬСЯ	☐	☐	☐
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ВСЁ АКЦЕНТ СДЕЛАН ТОЛЬКО НА РАБОТЕ. У СОТРУДНИКОВ НЕТ НИ ВРЕМЕНИ, НИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ	☐	☐	☐
СОТРУДНИКИ В НАШЕЙ КОМПАНИИ ПОСТОЯННО НАХОДЯТСЯ ПОД ДАВЛЕНИЕМ. У НИХ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИВАТЬСЯ	☐	☐	☐

11. В каком формате проходило обучение?(можно отметить не более 2-х вариантов ответа)

01. В центре обучения ОАО «РЖД»

02. В другом центре обучения

03. Был проведён инструктаж на рабочем месте

04. Прикреплён наставник, который помогает в работе

05. Направили в стороннюю организацию (ВУЗ, центр получения дополнительного образования и т.д.) для получения необходимых знаний и умений

06. Самостоятельное изучение предоставленных методических материалов

07. Другое _____

12. Насколько Вы оцениваете эффективность пройденного обучения?

01. После обучения лучше справляюсь со своими должностными обязанностями

02. Качество выполнения трудовых обязанностей не изменилось

03. Затрудняюсь ответить.

13. В чём, по Вашему мнению, заключается основная польза прохождения обучения?

01. Саморазвитие

02. Соответствие своей должности

03. Обновление знаний и умений

04. Повышение конкурентоспособности организации

05. Другое _____

14. Поощряет ли Вас руководство за пройденное обучение?

- 01. да
- 02. нет
- 03. затрудняюсь ответить

15. По какой причине, по Вашему мнению, некоторые сотрудники не желают проходить обучение? (выберите не более 2-х вариантов ответов)

- 01. Нет соответствующего вознаграждения
- 02. Отсутствует мотивация
- 03. Нет необходимости
- 04. Нет желания развиваться
- 05. Другое _____

16. Если бы была возможность выбора, то, какой способ обучения Вы бы выбрали? (выберите не более 3-х вариантов ответов)

- 01. Наставничество, кураторство
- 02. Обучение на рабочем месте
- 03. Дистанционное обучение
- 04. Лекции, семинары
- 05. Обучение в центрах обучения ОАО «РЖД»
- 06. Обучение в иной специализированной организации
- 07. Краткосрочные тренинги

17. Отметьте, пожалуйста, какой бы вид обучения Вы бы предпочли пройти? (выберите не более 3-х вариантов ответов):

- 01. Получение информации от практикующего специалиста
- 02. Case studies
- 03. Ролевые игры
- 04. Дискуссии, в ходе которых сотрудники делятся опытом друг с другом
- 05. Коучинг / менторство / индивидуальное обучение
- 06. Мультимедийные тренинги, видеокурсы
- 07. Регулярные собрания по интересам
- 08. Тренинг в форме лекции
- 09. Только теоретическое обучение

18. Какие направления совершенствования системы обучения Вы бы предложили в организации? (выберите не более 3-х вариантов ответов)

- 01. Устранять формальный подход к обучению сотрудников
- 02. Стимулировать работников к прохождению обучения путём материального вознаграждения
- 03. Мотивировать персонал к обучению разными методами и способами
- 04. Разнообразить систему обучения внутри организации новыми методами и видами обучения
- 05. Учитывать мнение сотрудников при отправлении на обучение
- 06. Другое _____

19. Учитывается ли Ваше мнение при направлении на обучение, выборе форм и методов обучения?

- 01. нет
- 02. да
- 03. затрудняюсь ответить
- 04. свой вариант _____

20. По каким направлениям Вы хотели бы пройти обучение, которые имеются среди программ ОАО «РЖД». Программы можно посмотреть на сайте Центра развития персонала ОАО «РЖД» <https://fpc.ru/ru/7195/page/103290?id=10990>. Напишите свой ответ:

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

SWOT-анализ действующей в Депо системы обучения персонала

Сильные стороны	Слабые стороны
Применение системы непрерывного обучения – позволяет своевременно обновлять профессиональные знания сотрудников с учетом развития отрасли и экономики страны, обеспечивает преимущество содержания повышения квалификации	Слабая мотивация работников на повышение квалификации – не понимание целей и задач повышения квалификации сотрудниками, не желание сотрудников повышать свою квалификацию, снижение уровня квалификации сотрудников, устаревание знаний, умений и навыков работы
Компетентностный подход к обучению позволяет определить уровень компетентности персонала, составление программ обучения с учетом развития необходимых у него компетенций, возможность запланировать развития нужных для «РЖД» компетенций	Мнение сотрудников об актуальности обучения и их желание не учитывается, некоторые сотрудники изъявляют желание обучаться -получают отказ, а кто не видит смысла обучения, так как новых знаний не получит – обязан его пройти
Обучение работников в корпоративной системе обучения – формирование навыков поведения, групповая синергия для развития организации и каждого сотрудника по отдельности, ускорение адаптации сотрудников, сохранение и передача накопленных знаний, стандартов, традиций	Непонимание сотрудниками целей и задач процесса повышения квалификации; сотрудники не заинтересованы в повышении квалификации, снижение показателей результативности труда подразделения
Повышение квалификации является неотъемлемой частью деятельности работника – постоянное обновление знаний, умений и навыков персонала в соответствии с изменениями во внешней среде	Некоторые виды обучения – долгосрочные, слишком длинные, сотрудник много времени тратит на обучения, отрываясь от работы
Строгое следование требованиям законодательства и требованиям организации повышения квалификации персонала – создается атмосфера стабильности, уверенности и защищенности сотрудника	

Возможности	Угрозы
Автоматизация процесса повышения квалификации сотрудников с помощью программного обеспечения – возможность анализа достижений сотрудников в плане повышения своей компетентности, постоянный контроль за развитием сотрудников, контроль за использованием полученных навыков в процессе труда	Сокращение численности перспективных работников, сокращение объема кадрового резерва
Применение более современных методов мотивации, которые мотивировали бы персонал обучаться	Снижение престижа некоторых видов профессий
Анализ конъюнктуры рынка труда, составление планов комплектования штата в соответствии с изменениями на рынке труда, выявление положение предприятия на нем, прогнозирование развития рынка на предшествующие периоды	Производственный травматизм – материальные затраты на устранение травматизма на рабочем месте, выплаты пострадавшим, финансовые потери, вследствие перевода пострадавшего на легкие работы или временное отстранение от работы

Источник: составлено автором

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 53 наименований.
Рисунков 21, таблиц 16 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.



Шавырина А.А.