

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование системы развития молодых сотрудников Филиала
ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское
эксплуатационное локомотивное депо

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.03.2021.138 ПЗ ВКР

Руководитель,
к.п.н., доцент
_____/ Н.П. Цырикова/
« ____ » _____ 2021г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-416
_____/ А.А. Баннова/
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель
_____/ Т.Е. Коновалова/
« ____ » _____ 2021г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Совершенствование системы развития молодых сотрудников Филиала ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное локомотивное депо.– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ- 416, 98 с., 14 ил., 26 табл., библиогр. список – 38 наим. 2021 г.

Целью исследования является повышение эффективности управления персоналом путем совершенствования системы развития молодых сотрудников.

Объект исследования: Филиал ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное локомотивное депо.

Предмет исследования: система развития молодых сотрудников Филиала ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное депо.

В дипломном проекте содержатся теоретические аспекты развития персонала. Анализ отечественного и зарубежного опыта развития сотрудников организации.

Проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности компании, организационно-кадровый аудит и анализ системы развития персонала.

Разработан проект по совершенствованию системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо.

Рассчитан бюджет внедрения проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие и сущность развития персонала.....	8
1.3 Технологии развития персонала.....	16
1.3 Отечественный и зарубежный опыт развития персонала	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ТОО «КТЖ – ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ» КОСТАНАЙСКОЕ ОТДЕЛЕНИЙ ГП ЕСИЛЬСКОЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ДЕПО.....	32
2.1 Краткая характеристика ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Есильское эксплуатационное депо.....	32
2.2 Анализ факторов внутренней и внешней среды организации.....	42
2.3 Кадровый аудит эксплуатационное локомотивное депо	53
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО.....	64
3.1 Аудит системы развития персонала эксплуатационного локомотивного депо.....	64
3.2 Рекомендации по повышению эффективности системы развития персонала ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Есильское эксплуатационное локомотивное депо.....	68
3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствования системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо..	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта проекта.....	98

ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянного совершенствования бизнеса развитие персонала организации играет важную роль, так как значительно увеличивает конкурентоспособность на рынке товаров и услуг. Непрерывное развитие персонала позволяет организации своевременно совершенствовать качество управления внутри компании, а так же своевременно повышать уровень профессиональных знаний и умений сотрудников. Так же, постоянное развитие персонала позволяет более успешно внедрять инновационные технологии в производстве. Таким образом, все эти составляющие приводят к повышению производительности труда в организации.

Тема является актуальной, так как развитие персонала является важным фактором успешной работы компании. Несоответствие существующих знаний, умений и навыков работников имеет отрицательное влияние на результаты деятельности компании.

В условиях непрерывно изменяющейся внешней среды организации необходимо своевременно реагировать на изменения, именно для этого необходимо непрерывное развитие сотрудников. Поэтому, данное направление работы с кадрами должна быть неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами компании.

Каждая организация имеет свои стратегические цели и задачи. Развитие работников организации необходимо осуществлять в соответствии с целями и задачами, которые организация ставит перед собой. Всё это говорит о необходимости синхронизации развития организации и развития сотрудников. Контроль необходимо производить руководству организации и отделу управления персоналом.

Одним из главных преимуществ системы развития персонала является то, что небольшие затраты на различные мероприятия по развитию персонала несут ощутимый результат. Развитие персонала влияет на повышение уровня

лояльности работников, увеличение вовлечённости сотрудников, повышение их мотивации, что впоследствии ведёт к повышению эффективности работы.

Объектом исследования является ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» - Костанайское отделение ГП» Есильское эксплуатационное локомотивное депо.

Предметом исследования является система развития молодых сотрудников ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное локомотивное депо (далее – эксплуатационное локомотивное депо).

Целью исследования является повышение эффективности управления персоналом путем совершенствования системы развития молодых сотрудников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты развития персонала в современной организации;

- рассмотреть зарубежный и отечественный опыт управления развитием персонала организации;

- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное локомотивное депо;

- провести кадровый аудит предприятия;

- проанализировать и выявить недостатки системы развития сотрудников ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное локомотивное депо;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы развития сотрудников ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное локомотивное депо;

- рассчитать стоимость и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Основными методами исследования являются: анализ документов организации, STEEP-анализ, анализ 5 сил Портера, SNW-анализ, SWOT-анализ,

изучение статистики численности персонала организации.

Теоретической основой для написания работы являются теоретические материалы отечественных и зарубежных специалистов по проблеме развития персонала в организации: Егоршин А. П., Маслова В. М., Шлендер П. Э., Харрисон Р., Веснин В. Р., Шаталова Н. И., Брюхова О. Ю., Кибанов А. Я.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность развития персонала

В современной ситуации постоянного роста конкуренции на рынке основной задачей каждой организации является рациональное управление персоналом и максимально верное управление человеческими ресурсами. Главной ценностью для организации становится эффективный персонал. При этом большому числу организаций не хватает профессионально подготовленных и эффективных сотрудников. Поэтому организации уделяют большое внимание развитию персонала, и инвестируют в него [1,2,3].

Управление человеческими ресурсами – система организации труда, обеспечивающее эффективное и правильное использование знаний, умений и навыков работников организации, что помогает достичь основных целей организации [24,14,15,16].

В условиях современного ускоренного научно-технического прогресса существующие профессиональные умения, знания и навыки быстро устаревают. Несоответствие уровня квалификации сотрудников плохо сказывается на прибыли организации и уровне её конкурентоспособности. Именно поэтому постоянное развитие персонала становится одним из важнейших условий успеха каждой организации [4].

Таким образом, для достижения поставленных организацией целей, необходимо постоянное совершенствование навыков и знаний сотрудников, что является основной задачей развития персонала.

Для полного раскрытия содержания сущности развития персонала необходимо проанализировать несколько определений, что поможет всецело изучить и понять основу данной подсистем управления персоналом [5,12, 13, 17, 9, 10] . Данные проведенного сравнения представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительная таблица определений понятия «развития персонала»

Автор	Определение
Егоршин А.П.	Он описал развитие персонала как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации, целью которого является повышение эффективности их работы [13].
Маслова В.М.	Развитием персонала, по мнению автора, является совокупностью мероприятий, которые направлены на развитие человеческого потенциала организаций.
Шлендер П.Э.	Представил развитие персонала как систему мероприятий, которая направлена на поддержку способных к обучению работников, распространения знаний и передового опыта, осознания управленческим персоналом важности развития персонала и снижения текучести кадров в организации.
Харрисон Р.	Развитие, которое происходит от четкого представления о способностях и потенциале, направленное на работу в стратегической структуре бизнеса.
Веснин В.Р.	По его мнению, развитие персонала является совокупностью организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, планирования карьеры, профессионального роста и организации процесса адаптации в организации [8].
Шаталова Н.И.	Развитие персонала – совокупность мероприятий, которые направлены на повышение качества человеческих ресурсов организации.
Брюхова О.Ю.	Представляет развитие персоналом как совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональным развитием и карьерой.
Кибанов А.Я.	Он писал, что развитие персонала является совокупностью организационно-экономических мероприятий службы управления персонала организации в области обучения персонала, переподготовки и повышения его квалификации [17].

Окончание таблицы 1.1

Автор	Определение
Хентце И.	Определял развитие персонала как кадрово-экономическую функцию, направленную на содействие членам рабочего коллектива в овладении квалификацией, которая необходима для выполнения настоящих и предшествующих профессиональных требований [38].
Лукичева Л.И.	Пишет, что развитие представляет собой комплекс мер, которые включают профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышения квалификации персонала, а также планирование карьеры персонала организации [22].

Таким образом, рассмотрев все представленные определения, можно понять, что развитие персонала является системой мероприятий направленных на всестороннее развитие личности, его потенциала, подготовку и переподготовку кадров для достижения стратегических целей организации.

Целью развития персонала в организации является приобретение новых знаний, умений и навыков, что ведёт к более эффективному и быстрому достижению стратегических целей организации [9].

Основные задачи развития персонала организации:

- облегчение организационных изменений;
- формирование умения работать в условиях многозадачности;
- улучшение морально-психологического климата внутри коллектива;
- формирование общих ценностей в коллективе;
- повышение качества труда сотрудников и производительности труда;
- снижение текучести кадров;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворённости трудом [23];
- выработка профессиональных умений и навыков.

Перечисленные задачи функционирования системы развития персонала затрагивает каждого сотрудника организации, что подчеркивает для самого

работника его значимость в организации, показывает его принадлежность к общему механизму [6]. Именно понимание того, что только при слаженной работе организация способна развиваться рождает в каждом сотруднике чувство ответственности.

Основными принципами функционирования системы развития персонала являются:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования [4].

В области развития персонала выделяют два вида:

1. Общее развитие персонала.

Процесс обогащения интеллектуального капитала сотрудников организации, принятие новых ценностей, расширение социальных связей, которые способствуют полному раскрытию трудового потенциала каждого сотрудника с целью личностного роста и увеличения собственного вклада в работу организации по достижению стратегических целей [30].

2. Профессиональное развитие персонала.

Система связанных между собой мероприятий, которые направлены на совершенствование профессиональных компетенций сотрудников и их мотивации с целью выполнения сотрудниками, как основных обязанностей, так и дополнительных, направленных на решение актуальных перспективных задач организации.

Сущность профессионального развития заключается в повышении уровня знаний сотрудников, совершенствование умений, отработка имеющихся навыков, овладение разными способами коммуникации, формирование как производственной, так и организационной культуры с целью удовлетворения личных запросов и потребностей организации. Всё это показывает, что развитие персонала организации способствует достижению основных целей сотрудников, конкретной организации и всего общества [7,33,35].

Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией [1,3]. Это приводит к росту производительности труда, что, в свою очередь, ведёт к росту ценности человеческих ресурсов компании. Это показывает, что все мероприятия, связанные с развитием персонала, можно рассматривать как инвестиции в нематериальную ценность компании. Объектом данных вложений становятся работники компании.

Существует ряд факторов, которые показывают необходимость в развитии персонала в нынешних условиях:

- высокий уровень конкуренции во всех сферах в условиях глобализации экономики;
- стремительное развитие современных информационных технологий;
- систематизация в принятии решений в области управления персоналом и всех стратегических задач, основываясь на единой программе деятельности организации.

В учебной литературе нет одного общепринятого мнения о том, какие элементы включает в себя система развития персонала. Поэтому рассмотрим наиболее распространённые варианты.

- Кибанов А. Я. считал, что системы развития персонала включает в себя планирование карьеры работников и её реализации, ротацию сотрудников и их обучение [17].

– Кудрявцева Е. И. описала систему развития персонала и определила ряд элементов, которые входят в данную систему. Она включает: процесс адаптации работников, их профессиональный рост, планирование обучения, проведение тренингов, совершенствование организационной культуры, управление карьерой, прогноз потребностей организации в персонале.

– Барков С. А. писал, что в элементы системы развития персонала входят расстановка кадров, управление карьерой сотрудников, образование и повышение квалификации персонала.

– Кургаев Ж. Ю. описал элементы системы развития, в которые входят первичная профессиональная подготовка сотрудников, повышение их квалификации, переподготовка сотрудников, планирование и развитие карьеры.

Проанализировав вышеперечисленные подходы и взгляды на состав элементов системы развития персонала можно отметить, что основными являются: адаптация персонала, ротация кадров, обучение работников, планирование карьеры сотрудников. Рассмотрим основные элементы данной системы более подробно.

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, которое основано на правильном включении работника в процесс в незнакомых для него психофизиологических, социально-психологических, административных, организационных, экономических и бытовых условиях труда и отдыха [40]. Адаптация сотрудника включает в себя не только сам процесс, но и конечный результат.

Обучение персонала целенаправленный, систематически осуществляющийся процесс формирования знаний, умений и навыков, способов общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, наставников, руководителей и т.д. Обучение позволяет повышать организации её конкурентоспособность на рынке, использовать в целях достижения стратегических целей, увеличивать значимость человеческих ресурсов компании, обеспечивать спокойное принятие проведения различных перемен в организации.

Ротация – перемещение работника с одного участка деятельности на другой внутри организации, целью которого является знакомство с новыми тенденциями работы и различными подразделениями организации.

Планирование карьеры персонала – одно из основных направлений работы в организации, которое ориентировано на определение стратегии развития работника, этапы его развития и продвижения.

Система развития персонала обеспечивает функционирование нескольких основных бизнес-процессов организации, которые представлены на рисунке 1.1 [18].



Рисунок 1.1 – Основные бизнес-процесс в системе развития персонала

Система развития персонала развития персонала, как видно из рисунка, охватывает основные направления предприятия по отношению к сотруднику, что, безусловно, положительно сказывается на организации, это можно заметить при рассмотрении преимуществ развития персонала [25]:

- повышение результативности бизнеса в целом;
- повышение эффективности сотрудников организации;
- выход взаимодействия между сотрудниками на более высокий уровень;

- улучшение системы мотивации компании;
- развитие способности персонала удовлетворять текущие и будущие потребности организации;
- увеличение лояльности персонала к компании [11].

Развитие персонала с точки зрения функции службы управления персоналом - совокупность организационно - экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Результаты развития персонала имеют для работников, организации и общества. Возможные результаты развития рассмотрим в таблице 2.

Таблица 1.2 – Результаты развития персонала

Результаты развития персонала		
для сотрудника	для компании	для общества
Гарантируемое сохранение рабочего места сотрудника	Увеличение качества и производительности труда, что ведёт к повышению доходов организации	Развитие трудового потенциала общества
Совершенствование имеющихся умений, навыков и приобретение дополнительных знаний	Сокращение периода адаптации	Повышение производительности общественного труда
Рост конкурентоспособности на рынке труда	Повышение чувства ответственности каждого работника	
Повышение возможности карьерного роста и профессиональное развитие	Повышение уровня мотивации работника	

Окончание таблицы 1.2

Результаты развития персонала		
для сотрудника	для компании	для общества
Повышение самооценки	Улучшение морально-психологического климата в коллективе	
	Уменьшение текучести кадров	
	Совершенствование корпоративной культуры в компании	

Таким образом, развитие персонала – неотъемлемый процесс производства, так как он способствует обучению персонала, повышению мотивации, увеличению ответственности и лояльности работников, а новые сотрудники быстрее адаптируются к производству, что, несомненно, приносит прибыль организации и способствует росту ее конкурентоспособности.

1.1 Технологии развития персонала

Наличие большого количества методов развития персонала даёт возможность организации выбирать наиболее подходящие для конкретной компании. Для полного понимания рассмотрим основные методы развития организации.

Наставничество – отношения, в которых более опытный сотрудник помогает менее опытному сотруднику развивать какие-либо профессиональные компетенции. Такой метод развития помогает в адаптации и развитии, как новых сотрудников, так и работников, которые сменили должность [20,21,22]. Главной особенностью этого метода является то, что он позволяет находить индивидуальный подход к развитию каждого сотрудника, а вместе с этим использовать стандартные процедуры совершенствования компетенций. Наставником выступает тот сотрудник, который имеет большой опыт работы в организации и в совершенстве владеет теми компетенциями, которые необходимо улучшать его подопечному. Нельзя закреплять за одним наставником более 3

сотрудников, так как с ними проводится индивидуальная работа по совершенствованию знаний, навыков и умений и наставнику необходимо систематически осуществлять обратную связь о достигнутых результатах.

Наставнику должны быть предоставлены все необходимые ресурсы для работы с подчинённым. При выборе наставника к нему предъявляются следующие требования:

- глубокие и обширные знания своей профессии;
- знания основных внутренних документов организации (необходимые стандарты, нормативы, регламенты и т.д.);
- умение применять техники активного слушания;
- знание основ управления и обучения людей;
- умение аргументировано убеждать;
- умение навыков доносить информацию и самопрезентации.

Работая с обучаемым наставнику необходимо:

- давать подробные пояснения по всем процессам работы определённого отдела;
- объяснять и доносить информацию о специфике и особенностях функционирования всего подразделения;
- обучать новым навыкам, которые необходимы для занимаемой должности;
- отрабатывать умения на практике, а необходимо, то содействовать отработке с другими сотрудниками данного отдела.

Такой метод позволяет не только передать теоретические знания, но и освоить опыт наставника, его уникальный подход к работе и наиболее эффективные стереотипы его поведения. Результатом такого метода является полная адаптация сотрудника к организации и новым трудовым обязанностям, наметка сотрудника на достижение результата и перевыполнения плана работы без активного участия непосредственного руководителя или руководителя компании.

Электронные онлайн курсы, микрообучение. В российских организациях большое распространение получило электронное дистанционное обучение. Такой

вид обучения даёт возможность оперативно обучать большое количество работников на рабочих местах, при этом, не отрывая их от своего рабочего процесса. Массовое обучение позволяет значительно экономить бюджет компании, которое выделено на обучение персонала. Причиной этого является то, что затраты включают только на создание курса, тестирование и доработку дистанционных курсов и это не зависит от количества обучающихся.

Нужно отметить, что система дистанционного электронного обучения в целом состоит из множества разных по тематике электронных курсов [33, 31,36].

Общая модель электронного обучающего курса:

1. Основной целью образовательной программы курса должно быть решение профессиональных проблем, которые возникли у сотрудника. Должно учитываться изменение профессиональных умений и навыков как самый важный результат проводимого обучения.

Первый уровень обучения – навыки обучения: умение применить имеющиеся знания в новых условиях, быстрая профессиональная адаптация.

Второй уровень обучения – базовые навыки, которые являются необходимым условием для приобретения профессиональных знаний и влияют на эффективность их использования.

Третий уровень – профессиональные навыки: способность осуществлять деятельность в конкретном профессиональном контексте.

Четвертый уровень – межличностные навыки: организованность, коммуникабельность, умение работать в команде, владение искусством переговоров, лидерство.

Пятый уровень – личностные изменения, характеризующиеся способностью переосмысливать ценности, лежащие не только в основе профессиональной деятельности, но и выходящие за ее рамки.

2. Данный курс обязательно должен учитывать специфику обучения в определённой отрасли, должен содержать только актуальный материал и

актуальную нормативную базу. Обязательно нужно периодически обновлять необходимый учебный материал в существующем электронном курсе.

3. Подход к разработке учебного материала должен быть модульным, что позволит проводить обучение в зависимости от существующего уровня знаний и навыков работника. Кроме модулей учебного материала, содержательная часть дистанционного курса также должна включать в себя: библиотеку ресурсов, предметный или тематический словарь (глоссарий), дополнительные информационные материалы, гиперссылки.

Эти факторы позволяют сделать курс ориентированным максимально на обучающегося, с большим спектром дополнительных материалов и различных источников информации.

4. Электронный обучающий курс должен быть адаптивным, использовать гибкие способы обучения.

5. Обучающий курс максимально должен быть ориентирован на самостоятельную работу сотрудника и мотивировать его в процессе обучения. Объем образовательной программы должен быть необходимым для сотрудника и достаточным для изучения предмета созданного курса.

6. В обучающий курс обязательно должны быть включены элементы активного обучения, которые предусматривают визуализацию учебного материала с использованием мультимедийного материала, а так же с применением современных компьютерных технологий.

7. Электронные курсы должны быть ориентированы на использование в Web-среде. Обучение должно проходить не только во внутренней корпоративной сети, но и удаленно в любом месте, где есть доступ к интернету.

8. Обучение должно обеспечить непрерывность и цикличность процесса обучения и тестирования.

9. Обучающий курс обязательно должен содержать элементы промежуточного и итогового тестирования, которые позволяют оценить уровень усвоения учебного материала и эффективность пройденного курса.

Оценка эффективности электронного обучения:

Под выражением «эффективность электронного обучения», понимаются показатели:

Количественные:

- количество разработанных и принятых в эксплуатацию учебных курсов;
- количество работников, которые проходят обучение;
- количество сотрудников, которые прошли обучение по каждому учебному курсу [29].

Качественные:

- оценка изменения уровня знаний до и после прохождения электронного учебного курса;
- оценка сотрудниками качества разработанных учебных курсов;
- оценка руководителями качества обучения персонала;
- независимые модели оценки эффективности обучения [29].

Видео и аудио уроки. Такой способ развития персонала значительно экономит время менеджера компании по обучению, так как ему остается только проверять эффективность усвоения сотрудником информации и доработать важные детали. Такой формат работы позволит освоить материал намного быстрее, так как ученик сможет работать удобном для него темпе и, если не успевает к сроку, то доработать материал в нерабочее время. Данный формат обучения позволяет самому распределять время на обучение.

Современные российские компании более часто стали использовать видео и аудио уроки, при этом накапливая материал от наиболее успешных работников данной организации.

Для подготовки каждого урока записываются небольшие ролики с профессионалом в данной сфере, который крайне подробно разъясняет все элементы работы. Видео уроки в данном случае выгодно отличаются от аудио тем, что можно использовать визуальные образы для более качественного запоминания.

По мере появления новой технологии или важной особенности работы эти ролики дозаписываются, тем самым компания накапливает успешный опыт сотрудников, ничего не забывается и не теряется. Преимущества видео и аудио уроков в том, что у новичков есть возможность перенять секреты успеха профессионалов.

Советы для создания эффективных видеоуроков:

- наиболее выгодный формат ролика – интервью.
- интервьюер обозначает тему и ее важность, цель видео урока, при необходимости задает уточняющие вопросы, а в конце подводит итоги.
- идеальная продолжительность урока 10-15 минут, если есть необходимость, то можно увеличить до 20 минут. Чем меньше длительность ролика, тем легче удерживать внимание и интерес работника, а это увеличивает эффективность работы. Если нужно снимать большое количество материала, то необходимо разбить его на несколько частей.

Видео уроки не должны быть похожим на художественный фильм. Важно только то, какую информацию доносят в данном видео уроке, а не то, сколько раз запнулся выступающий. Если доводить каждый ролик до идеала, то это затратит слишком много ресурсов и сделает проект дорогим.

Семинары, вебинары, мастер-классы. Такой формат работы относительно привычен аудитории, он более эффективен когда необходимо повысить квалификацию или расширить знания и умения или дать новую информацию. Как правило, наиболее результативными они являются, когда включают 20% теории и 80% практики, поэтому выбирая курс или составляя программу самостоятельно необходимо это учитывать.

Тем более, можно существенно сократить бюджет на обучения используя в обучении бесплатные вебинары, проводимые сторонними организациями. Как правило их проводят эксперты в данной профессиональной области. Можно организовать как массовый, так и индивидуальный просмотр вебинаров. Расписание обучающих бесплатных вебинаров удобно составлять на месяц. Как

например, наша подборка бесплатных обучающих вебинаров для менеджеров по персоналу.

Деловые игры и тренинги. Игры и тренинги позволяют выработать навык, правильный стереотип мышления, отточить мастерство, как очень опытным сотрудникам, так и начинающим специалистам. Этот метод позволяет смоделировать рабочую ситуацию с разных сторон, тем самым проработать самые значимые моменты. Плюсом метода является то, что в процессе игры запоминание, восприятие и осознание проходит в разы лучше, а результат на 70% выше лекционного обучения.

Разбор ситуаций из практики. Такой метод развития является очень многогранным, поэтому занимает особое место среди других и набирает популярность. Он одновременно развивает как новичков, так и старичков, укрепляет коллектив, дает возможность заметить лидера в команде или оценить потенциал работников. Этот метод представляет собой анализ и изучение различных ситуаций, которые могут случаться в выбранной сфере деятельности.

Метод может реализовываться как индивидуально, так и в группе. Тема может исходить от новичков, они рассказывают ситуацию, с которой не смогли справиться в реальности. Все участники активно принимают участие в обсуждении, опытные сотрудники делятся проверенными способами решения, а новички могут предложить какой-то нестандартный вариант. Тематику могут задавать и опытные участники команды, рассказывая необычный опыт из практики, команда обсуждает, как можно справиться с нестандартной ситуацией, а в конце обсуждения автор рассказывает, какой способ сработал у него [21].

Разбор ситуаций из практики позволяет быстро нарастить вариативность сотрудников и обратить внимание на недооцененный ранее потенциал некоторых сотрудников. Так как в момент проведения руководителю возможно оценить уровень знаний, опыта и возможности быстрого реагирования на ситуацию. Если же в группе появился молодой руководитель, то такие встречи помогут ему нарастить авторитет в глазах подчиненных, показывая свою экспертную позицию.

Ротация – перевод или перемещение сотрудника организации с одной должности на другую в рамках одной организации, подразделения или отдела по причине производственной необходимости [20].

При использовании данного метода руководство организации может решать вопрос универсальности и многозадачности персонала, готовят кадровый резерв. Данный метод подразумевает временный или на постоянной основе перевод работника организации на другую должность. Если делать рокировку (два сотрудника меняются местами), то решится вопрос взаимозаменяемости кадров и есть вероятность, что другой сотрудник будет более эффективен в должности или найдет более результативные способы решения задач. Этот метод может помочь в том случае, когда в сотруднике виден потенциал дальнейшего роста, а те трудовые задачи, которые он выполняет, на данный момент этому не способствуют. Ротация способствует сохранению ценных для организации сотрудников в тот момент, когда они близки к выгоранию, а возможности вертикального роста на данный момент нет.

1.1 Отечественный и зарубежный опыт в развитии персонала

Развитие персонала в каждой организации является важной и неотъемлемой частью управления персоналом. Современные организации, в которых управлению персоналом уделяется большое внимание, считают, что большая часть ресурсов компании, представленная физическими предметами и их цена по истечении некоторого времени снижается за счет амортизации, в то время, как человеческие ресурсы с годами могут и должны увеличивать свою ценность. Таким образом, как на благо своей организации, так и на благо всех работников, руководство организации непрерывно должно работать над максимальным использованием потенциала своих работников.

В Российских передовых организациях HR-менеджеры считают, что в нынешних условиях развитие персонала является уже не инструментом

мотивации и удержания персонала, а необходимость бизнеса и важная инвестиция в один из важнейших ресурсов компании, который даёт результат в кратчайшие сроки. В данный момент многие российские организации формируют специализированные системы развития персонала, планирования их карьеры и системы формирования кадровых резервов.

Формирование системы развития персонала является одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – большой статьёй расходов в организации, что говорит о важности данной системы в развитии организаций в целом.

Например, на обучение управляющего среднего звена фирмы США расходуют 10–15 тысяч долларов, в Германии на образование и повышение квалификации одного человека тратится в среднем 12000 евро, в том числе на повышение квалификации 8000 евро. Эти затраты рассматриваются организациями как инвестиции, которые предполагают большую прибыль в будущем.

Во Франции обучение сотрудников проводится путём проведения краткосрочных и узконаправленных курсов. Система включает в себя подготовку и переподготовку кадров, в которых обязательно учитываются особенности отрасли бизнеса организации. Система переподготовки и повышения квалификации работников состоит из учебных целей, задач, которые связаны с общей стратегией компании. Система состоит из нескольких компонентов:

- обучение руководителей подразделений;
- практическое обучение работников организации;
- проведение периодической оценки результатов освоения материалов.

Французская статистика показывает, что каждый год более 30 % должны совершенствовать свои знания и повышать квалификацию.

Британские организации предпочитают обучение и развитие сотрудников на рабочем месте. Внешнее обучение работников организации является дорогостоящим. Также, большим минусом внешнего обучения для них является то, что полученные знания могут не соответствовать действующим в организации

стандартам и требованиям компании. Наиболее эффективным методом в британских компаниях считается обучение на рабочем месте. Среди самых популярных технологий обучения на рабочем месте являются передовой опыт (обмен ноу-хау) и наставничество. По статистике фактические расходы компаний на внутрифирменное обучение в среднем составляют 3 % от фонда заработной платы.

Японский опыт в развитии персонала компании. Японские компании в основу системы развития персонала закладывают принцип «человеческого потенциала». Он заключается в выдвижении на первый план возможность для работника проявлять и развивать свои способности, что приведет к получению удовольствия от работы и полной удовлетворённости ею. Помимо этого, высокий уровень потенциала работника может значительно улучшать его социальную защищенность, уверенность в том, что его опыт работы, умения, навыки и знания обеспечат его конкурентоспособность и востребованность на рынке труда. Так же, данный принцип можно определить, как принцип развития.

При применении принципа развития в организации легко реализуются такие функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как установление соответствия профессионально-квалификационного состава работников с главными целями и задачами организации, облегченная адаптация вновь принятых работников в организации, непрерывное развитие работников и их профессиональный рост и т.д. Данный принцип обязательно должен включать в себя набор следующих компонентов:

- обязательное полное включение сотрудника в каждую стратегическую цель компании;
- наличие полной информации, которая необходима работнику для работы;
- приобретение сотрудником значимости для организации как в коллективе, так и в своих глазах,
- предоставление возможности сотруднику уделять больше внимания самоуправлению и самоконтролю;

– осознание работниками всех возможных трудностей своей работы.

Система профессиональной подготовки в Японии представляет основной задачей превращение «знаний одного работника в знания всей компании». Именно поэтому иногда отмечают, что один японский работник в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

Хорошей иллюстрацией осуществления этой задачи на практике служат всемирно известные японские «кружки качества». Практически все оценки сводятся к тому, что подобная система очень эффективна, и ее использование имеет практическую значимость для развития и совершенствования как отдельного работника, так и организации в целом.

В «кружках качества», в первую очередь формируется многопрофильность именно оперативного персонала, который занят непосредственно в процессе производства товаров или оказания услуг. Основными целями создания «кружков качества» в организации являются:

- передача собственного опыта одних работников другим;
- самосовершенствование управленческих способностей и умения контролировать и рабочих;
- повышение морального духа работников организации;
- улучшение на рабочих местах морально-психологического климата;
- развитие у сотрудников необходимости в повышении качества работы и рационализаторстве.

В некоторых японских промышленных и торговых фирмах существуют нестандартные методы повышения квалификации персонала. Некоторые организации, например, в первый день обучения всем прикрепляются на куртки от 15 до 20 «лент позора», количество зависит от числа изучаемых дисциплин. После того, как работник сдаёт каждый экзамен, снимается одна «лента позора». Процедура является нестандартной, но считается сильным средством мотивации для достижения наилучших результатов в обучении. Далее каждый работник по

окончанию каждого дня обучения пишет руководителю отчет о ходе своего обучения. Такие отчеты необходимы самим работникам для систематизации знаний, которые он получил, оценки уровня владения умениями и навыками, которые работник приобрел. Так же, позволяет понять, что необходимо предпринимать для того, чтобы эффективно использовать приобретённые знания и умения в профессиональной деятельности.

Внутренне обучение в японских организациях широко распространено, оно считается наиболее эффективным и экономичным способом повышения квалификации работников компаний. Его основой является практика найма на работу пожизненно, обучение на рабочем месте, текучесть кадров, премиальная зарплата за выслугу лет, репутационная система. Данные центры набирают сотрудников среди выпускников высших учебных заведений, молодые сотрудники проходят обучение внутри организации и работают в ней большую часть своей жизни. В таких организациях практикуют перемещения работников по горизонтальной и вертикальной шкале карьеры каждые 2-3 года, чаще всего без согласия самого работника. Такой метод позволяет работнику расширять детальное представление о существующем процессе обучения.

В системе развития персонала американские компании уделяют большое внимание обучению и переобучению персонала. Наиболее распространёнными являются внешние и внутренние учебные программы, всё большее распространение получают дистанционные и электронные формы обучения.

В передовых и инновационных организациях создают собственные корпоративные университеты. Одной из главных тенденций развития внутренних корпоративных университетов является предоставление возможности обучаться в них внешним специалистам и приобретение корпоративными университетами статуса центров доходов. Практически все компании организуют собственные системы переподготовки. Все новые работники компании обязаны ежегодно проходить переподготовку, именно поэтому процесс обучения у них идёт непрерывно. Большим недостатком американских программ обучения

считается отсутствие в них экономических знаний. Основное количество сотрудников американских компаний не понимают всю суть экономических систем. У них отсутствует понимание взаимосвязи повышение производительности труда, качества продукции, её конкурентоспособности и их уровня жизни и гарантии занятости.

Система переподготовки и повышения квалификации в американских компаниях может быть представлена в следующем виде:

- краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах;
- вечерние курсы, оплачиваемые за счёт фирмы;
- внутрифирменные курсы повышения квалификации;
- центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах.

В российских компаниях с каждым годом все большее внимание уделяется развитию персонала. Современные компании понимают, что невозможно реализовать стратегию организации без мотивированных, высококвалифицированных и вовлечённых сотрудников. В нынешних условиях внешней среды основным фактором повышения эффективности компании являются уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал, поэтому система развития персонала стала важной частью системы управления персоналом организации.

Процесс развития персонала в российских организациях осуществляется в основном при помощи внутреннего и внешнего обучения. Кроме того, возможно внеплановое обучение работников за счет организации, данное обучение является эффективным средством мотивации сотрудников, так как оно повышает лояльность специалистов к компании, а также служит дополнительным способом снижения текучести кадров, за счёт того, что сотрудники видят перспективы развития и роста в организации. Развитие персонала даёт значимый экономический эффект для организации, что обуславливает необходимость и целесообразность функционирования системы развития персонала.

В настоящее время в больших российских организациях уделяют большое внимание развитию персонала. Например, в «Сбербанке» разработано и реализуется большое количество учебных программ для развития персонала. Такие программы ориентированы на управленческую и специальную подготовку. Компания использует современные формы обучения: бизнес-кейсы, деловые игры, бизнес-симуляции. Данные программы подготовки и обучения персонала охватывают весь штат сотрудников, отдельное внимание в компании уделяется обучению руководящего звена. Все руководители высшего и среднего уровней проходят оценку по корпоративной модели управленческих компетенций. Цель Банка в направлении развития персонала – обеспечить максимальный охват менеджмента интенсивными программами развития, дать любому руководителю шанс выйти на новый уровень эффективности и самореализации.

Таким образом, можно сделать вывод, что российские организации уделяют большое внимание системе развития персонала в организации. Основные методы, используемые в развитии персонала, заимствуются из опыта других стран.

Выводы по первому разделу

В данной главе были рассмотрены теоретические аспекты развития персонала. Были проанализированы определения данные различными авторами. За основу взято определение Шлендера П. Э. Он представил развитие персонала как систему мероприятий, которая направлена на поддержку способных к обучению работников, распространения знаний и передового опыта, осознания управленческим персоналом важности развития персонала и снижения текучести кадров в организации.

Целью развития персонала является приобретение новых знаний, умений и навыков, что ведёт к более эффективному и быстрому достижению стратегических целей организации.

Основными и наиболее часто используемыми технологиями развития являются:

– наставничество – отношения, в которых более опытный сотрудник помогает менее опытному сотруднику развивать какие-либо профессиональные компетенции;

– электронные онлайн курсы, микрообучение. Такой вид обучения даёт возможность оперативно обучать большое количество работников на рабочих местах, при этом, не отрывая их от своего рабочего процесса;

– видео и аудио уроки. Такой способ развития персонала значительно экономит время менеджера компании по обучению, так как ему остается только проверять эффективность усвоения сотрудником информации и доработать важные детали;

– семинары, вебинары, мастер-классы. Такой формат работы относительно привычен аудитории, он более эффективен, когда необходимо повысить квалификацию или расширить знания и умения или дать новую информацию;

– деловые игры и тренинги. Игры и тренинги позволяют выработать навык, правильный стереотип мышления, отточить мастерство, как очень опытным сотрудникам, так и начинающим специалистам;

– разбор ситуаций из практики. Такой метод развития является очень многогранным, поэтому занимает особое место среди других и набирает популярность;

– ротация – перевод или перемещение сотрудника организации с одной должности на другую в рамках одной организации, подразделения или отдела по причине производственной необходимости.

При изучении отечественного и зарубежного опыта было выявлено, что такие страны, как Япония, Франция уделяют огромное внимание развитию персонала в организации.

В Японии распространёнными методами развития персонала являются:

– «лента позора». Количество зависит от числа изучаемых дисциплин. После того, как работник сдаёт каждый экзамен, снимается одна «лента позора».

– «кружки качества». В «кружках качества», в первую очередь формируется многопрофильность.

Во Франции обучение сотрудников проводится путём проведения краткосрочных и узконаправленных курсов.

Британские организации предпочитают обучение и развитие сотрудников на рабочем месте.

Процесс развития персонала в российских организациях осуществляется в основном при помощи внутреннего и внешнего обучения.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ТОО «КТЖ – ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ» КОСТАНАЙСКОЕ ОТДЕЛЕНИЙ ГП ЕСИЛЬСКОЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ДЕПО

2.1 Краткая характеристика ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Есильское эксплуатационное депо

В результате реализации программы трансформации бизнеса в июне 2016 года было создано ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки». Данный проект направлен был на оптимизацию ряда дочерних организаций АО «НК КТЖ».

Структура ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» представляет собой филиальную сеть, сформированную из отделений дорог и локомотивных депо, которые осуществляют обслуживание своих клиентов по сети железных дорог Казахстана, а также предоставляют полный комплекс услуг по транспортировке грузов. Одним из филиалов данной сети является ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное депо.

29 сентября 2017 года ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» присвоили статус Национального перевозчика грузов постановлением правительства Республики Казахстан. Согласно закону «О железнодорожном транспорте» перед Национальным перевозчиком стоят следующие задачи: выполнение воинских и специальных перевозок, плана формирования поездов. Получение такого статуса доказательство высокого доверия со стороны государства.

Стратегические цели АО «НК «КТЖ»:

- максимизация совокупной стоимости акционерного капитала;
- безопасность перевозок;
- удовлетворенность клиентов;
- эффективное корпоративное управление;
- социальная стабильность;
- экологическая безопасность.

Миссия компании. Являясь системообразующей транспортной компанией Казахстана, мы обеспечиваем качественную основу устойчивого роста бизнеса наших клиентов, создаем стоимость для Единственного акционера и приносим пользу потребителям и обществу в целом, посредством предоставления безопасных и конкурентоспособных перевозочных услуг.

Видение компании. Мы высокоэффективная транспортная компания, действующая в соответствии с передовым опытом ведения бизнеса.

Мы лидер среди компаний-аналогов по устойчивому развитию, качеству и экономической эффективности предоставляемых услуг за счет совершенствования бизнес-процессов, цифровизации деятельности и повышения профессионализма работников.

Ценности компании. Непреложными ценностями корпоративной культуры Компании являются устойчивое развитие и взаимное процветание, также обеспечение охраны окружающей среды, охраны здоровья и безопасности труда, безопасности перевозочного процесса, информационной безопасности.

Работники Компании – главная ценность и основной ресурс, от уровня их профессионализма и безопасности напрямую зависят результаты деятельности и стоимости Компании, создаваемой для инвесторов.

Все работники Компании (от рядовых работников до руководства) разделяют следующие ценности:

– безопасность – Мы несем ответственность за жизнь, здоровье и сохранность каждого нашего работника, пассажира и сохранность груза и багажа. Это наш главный приоритет. Даже самая малая ошибка может иметь очень высокую цену.

– лидерство – Нам важно работать слаженно, ведь мы часть единой системы, которая работает на благо каждого нашего клиента и страны в целом. Знания и опыт, накопленный годами, мы передаем следующему поколению. Мы с уважением относимся и ценим каждого, независимо от уровня должности, профессии и личного интереса.

– амбиции – Мы с достоинством встречаем все сложности и вызовы, настойчиво преодолеваем любые препятствия на нашем пути, потому что знаем, от нас зависит благополучие наших клиентов, чьи интересы и потребности для нас – основной приоритет.

– гордость – Мы посвящаем отрасли всю жизнь, поскольку доставляем критичные для населения грузы, соединяем города и государства, и работаем даже в самых отдаленных регионах страны. Мы гордимся своей профессией и тем, что наши деды и отцы работали на железной дороге.

– ответственность – Мы обеспечиваем качественные услуги для всех наших клиентов, ведь мы флагман на рынке транспортных услуг. Мы добиваемся результата даже в самых сложных ситуациях, поскольку являемся профессионалами своего дела и опираемся на опыт и богатую историю.

В своей работе Компания руководствуется следующим принципами:

Принцип 1. Законность, прозрачность, открытость и честное ведение бизнеса.

Работники Компании придерживаются высоких стандартов этики и поведения через призму провозглашенных корпоративных ценностей.

Компания осуществляет свою деятельность честно, прозрачно, открыто, справедливо и ожидает того же от своих деловых партнеров. Компания открыта к встречам, обсуждениям и диалогам и стремится к построению долгосрочного сотрудничества с заинтересованными сторонами, основанного на учете взаимных интересов, соблюдении прав и баланса между интересами Компании и заинтересованных сторон.

Работники АО «НК «КТЖ» должны избегать конфликта интересов между своей частной деятельностью и функциями, которые они выполняют в деятельности Компании. Работники сообщают Компании о возможном конфликте интересов.

Принцип 2. Экономическая эффективность. Компания стремится к максимизации экономической добавленной стоимости (EVA). Компания эффективно управляет финансовыми потоками и обеспечивает финансовую

устойчивость, создает стабильные условия для привлечения инвесторов в целях развития деятельности и удовлетворения требований заинтересованных сторон.

Принцип 3. Безопасность услуг. Безопасность является ключевым элементом деятельности Компании. АО «НК «ҚТЖ» требует от своих работников, контрагентов, клиентов и партнеров соблюдения всех стандартов и норм в области безопасности перевозочного процесса, охраны здоровья и безопасности труда, охраны окружающей среды и информационной безопасности. Компания принимает все необходимые меры для формирования и развития корпоративной культуры безопасности.

АО «НК «ҚТЖ» использует системный подход, интегрирующий управление безопасностью перевозочного процесса, охраной здоровья и безопасности труда, охраной окружающей среды и информационной безопасностью на всех уровнях управления Компании путем выполнения мероприятий по исключению выявленных опасностей и снижению рисков в данных областях, а также посредством постоянно улучшаемых политик, процессов, целей и инициатив.

Принцип 4. Клиентоориентированность. Смысл и успех деятельности Компании заключается в удовлетворении спроса и уважении клиентов Компании, поэтому Компания учитывает их настоящие и будущие потребности, а также старается превзойти их ожидания, гибко и быстро реагирует на возможности рынка, повышает результативность в использовании ресурсов Компании для увеличения удовлетворенности клиентов.

Принцип 5. Гарантии прав работников. Понимая, что работники являются главной ценностью, Компания придерживается политики обеспечения всех своих работников лучшими перспективами для работы. Компания привлекает на открытой и прозрачной основе профессиональных кандидатов с рынка труда и развивает своих работников на основе принципа меритократии. Обеспечивает безопасность труда и охрану здоровья работников Компании. Создает эффективную систему мотивации и развития работников. Развивает корпоративную культуру.

Принцип 6. Нетерпимость к коррупции. Компания не приемлет коррупцию в любых формах и проявлениях при осуществлении своей деятельности. Компания запрещает должностным лицам и работникам Компании, прямо или косвенно, лично или через какое-либо посредничество участвовать в коррупционных действиях вне зависимости от практики ведения бизнеса в той или иной стране.

Принцип 7. Лидерство. Руководители устанавливают единство целей и направлений развития Компании, обеспечивают наличие информации и ресурсов, необходимых для достижения целей и решения поставленных задач. Они создают и поддерживают внутреннюю среду, в которой работники полностью вовлечены в реализацию целей Компании, на основе понимания целей и задач Компании и должной мотивации к их достижению.

Принцип 8. Вовлеченность. Полное вовлечение работников позволяет использовать все их способности для развития Компании. Использование механизмов консультации и участия работников (их представителей) в принятии решений, является одним из ключевых факторов успехов деятельности Компании и поощряется в рамках реализации процессов.

Принцип 9. Процессный подход к менеджменту. Компания понимает важность процессного подхода и управляет деятельностью Компании как системой взаимосвязанных процессов, что позволяет улучшать результативность и эффективность Компании и достигать стратегических целей.

Принцип 10. Непрерывное улучшение и инновации. Непрерывное улучшение качества предоставляемых услуг, процессов, подсистем и системы управления Компании является постоянной целью.

Принцип 11. Социальная ответственность. Понимая свою ответственность перед обществом за воздействие на экономику, окружающую среду, а также перед Единственным акционером и инвесторами за рост долгосрочной стоимости и устойчивое развитие Компании в долгосрочном периоде. Компания стремится минимизировать отрицательное воздействие своей деятельности на окружающую среду путем осуществления мероприятий по предотвращению загрязнений.

Сохраняет и создает рабочие места в рамках своей стратегии развития и возможностей. Стремится внедрять инновационные технологии, направленные на бережное и ответственное использование ресурсов, повышение производительности труда.

На рисунке 2 представим пирамиду целеполагания.

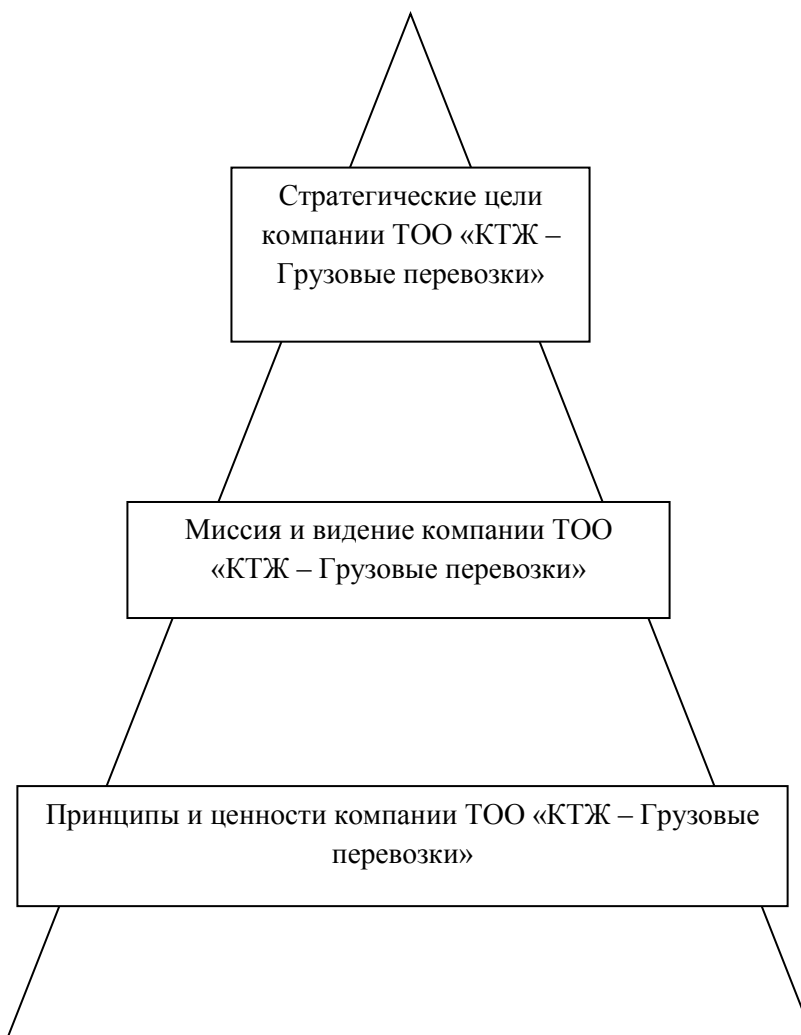


Рисунок 2.1 – Пирамида целеполагания эксплуатационного локомотивного депо

Данные стратегические цели соответствуют выше изложенным видению и ценностям компании. Так же, стратегические цели соответствуют ценностям компании. Так, например, достижение данных целей может способствовать безопасности как работников компании, так и их клиентов, поможет удержать лидерские позиции на рынке, что является одними из главных ценностей компании.

Далее в таблице 2.1 рассмотрим краткую характеристику организации.

Таблица 2.1 – Краткая характеристика эксплуатационного локомотивного депо

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное название организации	Филиал ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» - «Костанайское отделение ГП» Есильское эксплуатационное локомотивное депо.
2. Организационно-правовая форма	Товарищество с ограниченной ответственностью.
3. Дата создания организации	Дата регистрации 14-06-2016 (4 года, 9 месяцев).
4. Краткая история	<p>В 1997 году в целях оптимизации структуры и финансового оздоровления ж/д отрасли было создано республиканское государственное предприятие «Казакстан темір жолы» путем слияния Алматинской, Целинной и Западно-Казахстанской железных дорог.</p> <p>В 2002 году путем слияния республиканского государственного предприятия «Казакстан темір жолы» и его дочерних государственных предприятий образовано закрытое акционерное общество «Национальная компания «Казакстан темір жолы», впоследствии в 2004 году преобразованное в акционерное общество.</p> <p>В рамках перехода к целевой организационной структуре АО «НК «КТЖ» создан Национальный грузовой перевозчик - АО «КТЖ – Грузовые перевозки» (далее - АО «КТЖ-ГП»), осуществляющий собственным парком локомотивов. Функции диспетчерского аппарата, планирование грузовых перевозок, расчеты за грузовые перевозки также осуществляются АО «КТЖ - Грузовые перевозки». АО «КТЖ-ГП» осуществляет деятельность с 1 июля 2016 года.</p>
5. Описание миссии организации	«Являясь системообразующей инфраструктурной компанией, мы обеспечиваем качественную транспортную основу для устойчивого роста экономики РК, создаем стоимость для Акционера, и приносим пользу потребителям и обществу в целом, посредством предоставления востребованных и конкурентоспособных транспортно - логистических услуг»
6. Отрасль хозяйственной деятельности	Перевозка грузов железнодорожным транспортом
7. Основные виды деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1) бесперебойное и качественное обеспечение потребностей экономики и населения в перевозках грузов, в том числе опасных, железнодорожным транспортом; 2) организация системы прямых и смешанных сообщений с участием различных видов транспорта; 3) оказание информационных услуг, связанных с перевозкой грузов; 4) обеспечение безопасности движения поездов и сохранности перевозимых грузов.

Окончание таблицы 2.1

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
8. Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг, нат. ед.	Грузооборот АО «НК «КТЖ» в 2020 году увеличился на 3,5 % по сравнению с 2019 годом и составил свыше 231 млрд тонно-километра. Транзитный грузооборот составил более 39 млрд. тонно-километров, что на 19,4 % выше показателя прошлого года.
9. Среднесписочная численность персонала, чел.	569 человек

Компания находится на этапе роста, компания не производит крупных инноваций, но проводит небольшие изменения и совершенствует предоставляемые услуги. Растет спрос на предоставляемые услуги, увеличивается грузооборот.

Используемая в организации организационная структура управления является линейно-функциональной. Данная структура включает в себя как линейные, так и функциональные принципы организации между элементами системы. Линейные руководители принимают решения, издают приказы по их осуществлению и осуществляют контроль. Функциональные звенья исполняют полученные поручения.

Генеральный директор занимается текущим руководством. Генеральный директор подотчётен совету учредителей и несёт перед ними полную ответственность за все результаты деятельности организации.

Отдел кадров принимает на работу новых сотрудников, их увольнение, ведение личных дел сотрудников организации, отслеживают продвижение сотрудников по службе. Так же, отдел разрабатывает предложения по улучшению организации труда водителей, ремонтных и вспомогательных рабочих; совершенствует системы оплаты труда и премирования отдельных категорий

работников; организует нормирование труда; определяет нормы выработки и расценки.

Плановый отдел организует разработку перспективных и текущих планов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, привлекая для этого работников других отделов и служб, а также производственных подразделений. Доводит планы до исполнителей; организует статистический учет и контроль, составляет отчеты; проводит анализ выполнения плана; разрабатывает предложения по устранению причин недостатков в работе АТП и обеспечению выполнения плановых заданий; участвует в составлении плана повышения эффективности производства и контроля за его выполнением; определяет экономическую эффективность организационно – технических мероприятий.

Главным бухгалтером проводится анализ финансово-экономической деятельности общества, составляются отчеты, информирует руководство о финансово-экономическом положении. Ведение всех участков бухгалтерского учета равномерным образом распределяется между бухгалтерами.

Хозяйственная служба организации совершает эксплуатацию, содержание и ремонт зданий, которые принадлежат компании.

Сильными сторонами данной структуры являются:

- устойчивая работа существующей структуры;
- глубокая подготовка планов и решений;
- сочетание всех преимуществ как функциональной, так и линейной структур;
- четкая система связей функций и между подразделениями;
- возможность карьерного роста для сотрудников;
- максимальный контроль со стороны руководства.

Слабыми сторонами данной структуры являются:

- за результаты отвечает выше руководство, что снижает заинтересованность сотрудников отделов;
- долгая процедура согласования принятых решений;

– возникающие трудности при писке ответственного человека за ошибки;
– конкуренция за ресурсы, которая может привести к внутриорганизационным конфликтам.

Организационная структура представлена в приложении А.

В соответствии с Миссией и Видением организации, её корпоративная стратегия развития описана, как высокоэффективный интегрированный транспортно-логистический холдинг с основным источником роста бизнеса в сегменте транзитных перевозок.

Для проведения аудита внутренней и внешней среды необходимо рассмотреть основные финансовые показатели организации (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Основные финансовые показатели эксплуатационного локомотивного депо

Показатель эффективности	2018 год	2019 год	2020 год
1. Доход от реализации, тыс. руб.	2 345 456	2 456 390	2 523 100
2. Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	886 560	856 100	835 400
3. Прибыль, тыс. руб.	1 075 400	1 135 700	1 178 200
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	10 818 181,8	13 900 165,9	17 800 134,9
5. Среднесписочная численность, чел.	545	560	569
6. Средняя заработная плата, тыс. руб.	40 500	45 000	48 000

Из таблицы видно, что доходы от реализации продукции имеют небольшую динамику роста, что говорит о стабильной экономической ситуации в организации. Фонд заработной платы увеличивается, так как увеличивается средняя заработная плата сотрудников организации. Численность сотрудников увеличилась незначительно. Также, компания увеличивает заработную плату сотрудников, есть незначительная динамика роста.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация находится в стабильной экономической ситуации. Основные финансовые показатели имеют стабильную динамику роста.

2.2 Анализ факторов внутренней и внешней среды организации.

Для проведения STEEP-анализа были определены факторы внешней среды, которые оказывают прямое влияние на работу предприятия.

Таблица 2.3– STEEP-анализ эксплуатационного локомотивного депо

№	Фактор	Знак влияния	Качественная оценка	Колич. оценка	Вес фактора	Взвеш. Оценка
Социальные факторы (20 %)						
1	Изменение уровня доходов населения	+	существенное	6	0,2	1,2
2	Отсутствие развития новых железнодорожных сетей	-	существенное	8	0,5	4
3	Стабильный спрос на грузоперевозки	+	существенное	7	0,3	-2,1
Технологические факторы (30 %)						
4	Внедрение инноваций и технологическое развитие отрасли	+	существенное	7	0,2	1,4
5	Увеличение доли расходов компании на НИОКР	-	Существенное	6	0,3	-1,8
6	Развитие транспортной отрасли	-	существенное	8	0,3	-2,4
7	Высокий уровень информатизации и автоматизации	+	существенное	7	0,2	1,4
Экономические факторы (20 %)						
8	Нестабильная экономическая ситуация в стране в последствии пандемии	-	существенно е	7	0,4	- 2,8

Окончание таблицы 2.3

№	Фактор	Знак влияния	Качественная оценка	Количество оценок	Вес фактора	Взвешенная Оценка
9	Развитие других вариантов грузовых перевозок	-	существенное	7	0,3	-2,1
10	Развитие экономического кризиса	-	существенное	8	0,3	-2,4
Политические факторы (30 %)						
11	Устойчивость региональной власти	+	существенное	5	0,2	1
12	Доступ к частным грузовым перевозкам.	-	существенное	9	0,6	-5,4
13	Нестабильная политическая ситуация в стране	-	существенное	5	0,2	-1

Среди социальных факторов положительным влиянием обладает изменение модели поведения потребителей и рост требований к качеству услуг, за счет роста уровня дохода населения. Это обусловлено тем, что при увеличении доходов населения изменяется их поведение и потребности. При таких условиях будет увеличиваться количество клиентов, соответственно увеличится прибыль компании. Отрицательное влияние оказывает отсутствие развития транспортной отрасли, так как это приведёт к снижению привлекательности услуг.

В технологических факторах положительное влияние оказывают уровень внедрения инноваций и технологического развития отрасли и высокий уровень информатизации и автоматизации. Эти факторы позволят улучшить систему оказания услуг и их качество, что повысит уровень привлекательности со стороны основной части клиентов. В свою очередь, развитие железнодорожной транспортной отрасли грузоперевозок может оказать негативное влияние на организацию, так как уровень конкуренции повысится при появлении новых транспортных компаний.

Наиболее негативным влиянием обладают экономические факторы. Нестабильная экономическая ситуация в стране, развитие экономического кризиса в данный период времени оказывают большое влияние на функционирование железной дороги, а так же грузовых перевозок.

Среди политических факторов положительным влиянием обладают устойчивость региональной власти, так как это обеспечивает стабильную работу железной дороги. Наиболее отрицательное влияние оказывает появление частных грузовых перевозчиков в МЖС, так как это повысит конкуренцию в отрасли и может повлечь за собой уменьшение количества клиентов.

Данные STEEP-анализа изображены графически в профиле внешней среды на рисунке 3.

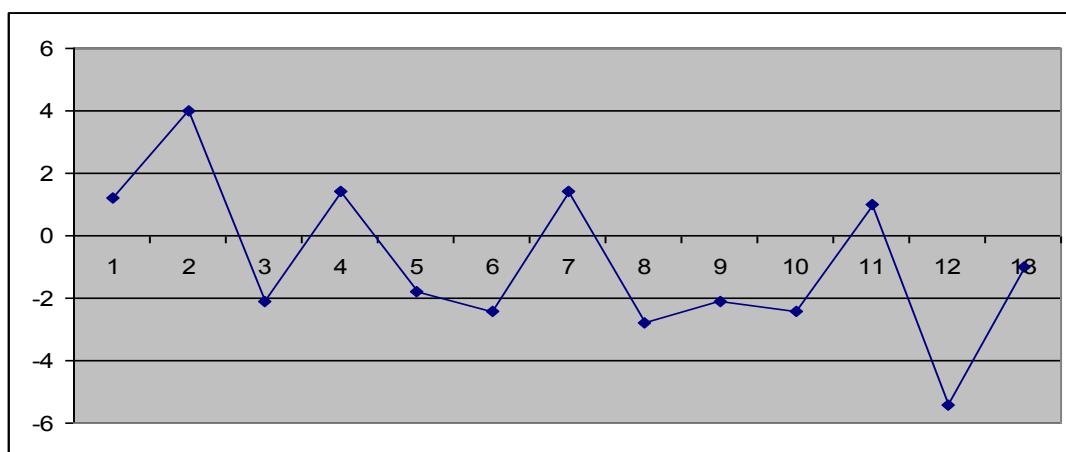


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды эксплуатационного локомотивного депо

Далее выявим положение организации на рынке с помощью проведения анализа 5 сил Майкла Портера [28]. Анализ представляет собой изучение пяти движущих сил, которые оказывают влияние на конкуренцию предприятия (рисунок 4).

1. Угроза появления новых конкурентов на данном рынке. Уровень влияния новых конкурентов показывают входные барьеры и уровень противодействия существующих участников рынка. Для рынка железнодорожных грузовых перевозок входной барьер является крайне высоким.

Портер выделил шесть основных факторов, которые влияют на силу барьеров при входе в отрасль:

Экономия в масштабе. Железнодорожные грузоперевозки является достаточно капиталоемкой отраслью экономики, поэтому новому участнику рынка тяжело достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.

Дифференциация услуг. Опыт работы различных организаций показывает, что высокую прибыльность можно получить путём выпуска новой продукции или оказания новых услуг. Для железнодорожных грузовых перевозок появление кардинально новых услуг, которые отличаются от имеющихся, проблематично.

Потребность в капитале. Потребность в капитале в данной отрасли очень высокая, что показывает сложность входа новых конкурентов на рынок. Более высокие издержки.

Доступ к каналам распределения. Доступ к целевой аудитории потребителей услуг не является сложным процессом, что не является барьером для выхода на рынок.

Политика правительства. Ограничения со стороны государства на уровне нормы, требования к оказанию услуг высокие. Участие государства в отрасли значительно. Таким образом, угроза появления новых конкурентов на данном рынке не является значимой, так как имеет высокий входной барьер.

2. Власть покупателей. Наибольшее влияние на функционирование и доходность работы ТОО «КТЖ – грузовые перевозки» оказывают покупатели. Так как покупатели формируют спрос на предоставляемые услуги. Так же, клиенты формируют требования к качеству услуг, оказываемых компанией. Прямое влияние клиенты и имеют на формирование цен на услуги компании.

3. Власть поставщиков. Ключевыми элементами затрат являются расходы на топливо и электроэнергию, расходы на ремонт локомотивов и их приобретение. Цены, которые устанавливают поставщики на данные материалы, а также услуги по ремонту имеют прямое влияние на ценообразование услуг грузовых перевозок. Особенность предоставляемых услуг заключается в малом количестве организаций, предоставляющих их. Так как данный вид ремонта является довольно редким видом услуг, то цены на них могут необоснованно завышаться,

что повлечет за собой повышение цен грузоперевозок. Таким образом, власть поставщиков является значительной для данной отрасли.

4. Угроза со стороны товаров-заменителей. Главными товарами-заменителями для грузовых перевозок являются автомобильные грузовые перевозки. Так же, для перевозок груза используются морские и речные суда и перевозки грузов средствами авиации, но они оказывают небольшую угрозу. Это может быть связано с качеством и скоростью оказания услуг перевозки грузов.

5. Отраслевая конкуренция. На рынке функционирует единственный перевозчик в лице ТОО «КТЖ-Грузовые перевозки», которое является дочерней организацией АО «НК «КТЖ» со 100 % участием в уставном капитале.



Рисунок 2.3 – Пять конкурентных сил М.Портера эксплуатационное локомотивное депо

Далее проанализируем внутреннюю среду предприятия путем SNW-анализа (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – SNW-анализ эксплуатационного локомотивного депо

№	Факторы	Оценка						
		S – сильная оценка			N – нейтр. оценка	W - слабая оценка		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
Система управления								
1	Организационная структура	у ←→ X						
2	Стратегия организации	у	←→ X					
3	Уровень предоставляемых услуг	у	←→ X					
Управление персоналом								
4	Квалификация персонала	у	←→ X					
5	Обучения персонала	у	←→ X					
6	Мотивация персонала	у	←→ X					
7	Текучесть кадров	уX						
8	Состояние охраны труда	у	←→ X					
9	Развитие персонала	у	←→ X					
10	Условия труда	у	←→ X					
Маркетинг								
11	Ориентация на клиента	у	←→ X					
12	Имидж организации	уX						
Производство								
13	Обеспечение ресурсами	у	←→ X					
14	Качество услуг	у	←→ X					
15	Техническая оснащенность	у	←→ X					
Финансы								
16	Прибыль	у	←→ X					
17	Выручка	у	←→ X					
18	Финансовая устойчивость предприятия	у	←→ X					
19	Заработанная плата	у	←→ X					

Таким образом, на основе проведенного анализа, наглядно видно конкурентные преимущества организации: высокое качество продукции, финансовая устойчивость предприятия, эффективная система обучения и мотивации персонала и т.д. Слабой стороной предприятия является прямая зависимость от поставщиков.

Далее перейдем к анализу модели 7S МакКинзи, представляющей собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании [27]. Результаты анализа изображены на рисунке 5.

1. Стратегия. Главной стратегической целью организации является максимизация совокупной стоимости акционерного капитала. Все действия в краткосрочном и долгосрочных периодах направлены на рост рентабельности (чистой прибыли), что, в свою очередь, увеличит совокупную стоимость акционерного капитала. Так же, стратегическими целями являются:

- безопасность грузовых перевозок;
- удовлетворенность существующих клиентов;
- эффективное корпоративное управление;
- социальная стабильность;
- экологическая безопасность.

2. Структура. Организационная структура АО «НК «КТЖ» относится к типу линейно-функциональных структур. Ее особенностью является группировка подразделений по функциональному признаку. Вся полнота власти возложена на линейного руководителя в лице генерального директора. При решении вопросов и принятии решений ему помогают специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений.

3. Система управления. В компании внедрена интегрированная система менеджмента. Интегрированная система менеджмента обеспечивает согласованность и структурирует действия внутри организации.

Интегрирование систем менеджмента, которые отвечают требованиям одновременно нескольких международных стандартов, является перспективой для стабильного развития организации или предприятия.

Данная система представляет собой совокупность системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, системы менеджмента качества и системы экологического менеджмента.

4. Система ценностей. Основными ценностями компании считаются её устойчивое развитие, обеспечение охраны окружающей среды и здоровья сотрудников, а так же безопасность труда сотрудников, безопасность перевозочного процесса.

Главной ценностью компании является её сотрудники. От уровня безопасности труда и профессионализма зависит результат деятельности организации.

Все работники организации разделяют следующие ценности:

– безопасность. Организация несёт ответственность за жизнь работников, здоровье, сохранность их и грузов.

– лидерство. Компании необходимо работать слаженно, так как она является частью единой системы, которая работает на благо каждого клиента и целой страны.

– амбиции. Компания достойно встречает все сложности, преодолевает любые препятствия, так как от неё зависит благополучие клиентов.

– гордость. За то, что компания доставляет необходимые для населения грузы, соединяет города и государства, и работает даже в самых отдаленных регионах страны.

– ответственность. Компания обеспечивает качественные услуги для всех клиентов, ведь она является лидером на рынке транспортных услуг.

5. Сумма навыков. Основными требованиями, которые предъявляет организация своим сотрудникам, являются квалификация и профессиональные знания. В организации существует система оценки в виде входного теста при

трудоустройстве и в процессе работы проводится обязательная аттестация. Программы обучения направлены, в основном, на рабочий персонал.

6. Сотрудники. Компания уделяет большое внимание человеческим ресурсам, развитию сотрудников и условиям труда. Кадровая политика организации является закрытой, так как персонал в организации не принимают «со стороны». Вакансии закрываются путём внутреннего перевода.

В организации работает 569 человек. В их состав входит: 1 % руководителей, 7 % специалистов и 92 % служащих и рабочих. В организации работает 54 женщины (9,5 %) и 515 мужчин (90,5 %). Более 54 % персонала в возрасте от 30 до 50 лет. Из общего числа сотрудников около 25 % в возрасте до 30 лет. Число сотрудников старше 50 лет сокращается, если сравнивать с 2018 годом. Сейчас количество сотрудников старше 50 лет составляет 15 %. Так как норма текучести персонала в отрасли варьируется от 3 до 5 %, проведённый анализ показывает, что в организации текучесть кадров среди рабочих является неудовлетворительной. Основными причинами повышения текучести персонала является неудовлетворённость сотрудников развитием, что снижает уровень лояльности сотрудников.

7. Стиль руководства. В депо используют авторитарно-демократический стиль управления. Все решения принимает вышестоящее руководство разного уровня управления. До персонала руководители доносят информацию путём написания приказов и распоряжений, производят постоянный контроль работы подчинённых.

Результаты анализа представлены на рисунке 4. Данный анализ показывает, что в компании нет противоречий между данными элементами, данная система функционирует органично.

Проанализировав внутреннюю среду организации с помощью данного анализа мы видим сильные и слабые стороны. Сильной стороной можно считать то, что её элементы не противоречат друг другу. Слабой стороной является высокая текучесть среди рабочих.

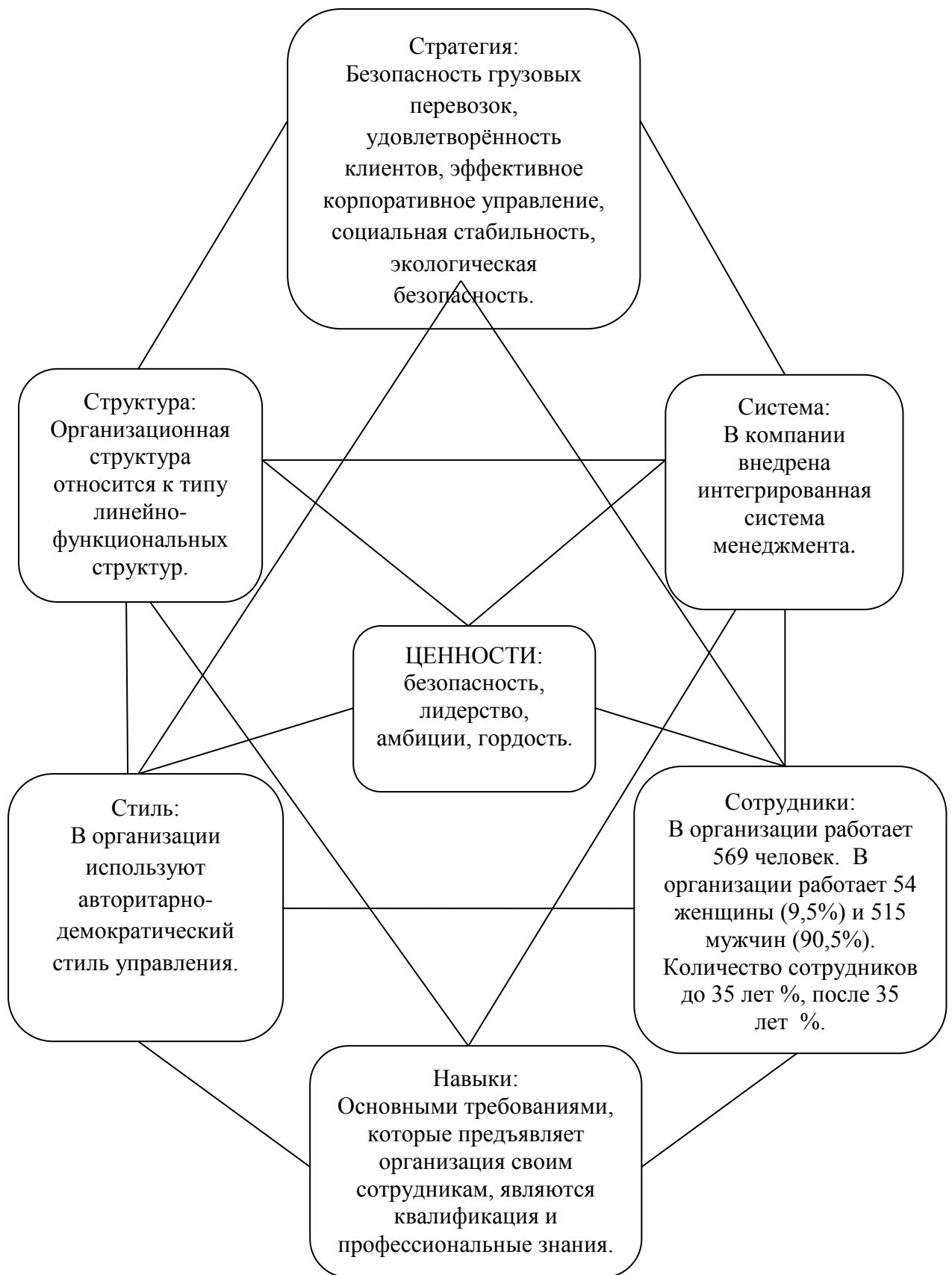


Рисунок 2.4 – Модель 7S МакКинзи для эксплуатационного локомотивного депо

Последним этапом анализа АО «КТЖ – Грузовые перевозки» является построение матрицы SWOT – анализа (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа «КТЖ – Грузовые перевозки»

	О (возможности)	Т (угрозы)
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильный спрос на грузоперевозки; 2. Внедрение инноваций и технологическое развитие отрасли; 3. Устойчивость региональной власти; 4. Рост уровня доходов населения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост цен на дизтопливо и энергоносители; 2. Повышение доли альтернативных видов перевозок (например, автомобильные перевозки); 3. Повышение социальной напряженности среди населения; 4. Изменение курса валют.
Внутренняя среда		
S (сильные стороны) <ol style="list-style-type: none"> 1. Хороший имидж организации; 2. Высокая квалифицированность персонала; 3. Доминирующее положение в РК в грузовых перевозках; 4. Опыт и знание рынка грузовых ж/д перевозок; 5. Стабильные операционные финансовые показатели и показатели роста бизнеса. 	«Сила и возможности» <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение направлений высокоскоростных грузоперевозок; 2. Увеличение прибыли; 3. Привлечение новых клиентов. 	«Силы и угрозы» <ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение издержек; 2. Поиск новых поставщиков топлива; 3. Улучшать качество предоставляемых услуг.
W (слабые стороны) <ol style="list-style-type: none"> 1. Неэффективная система развития; 2. Текучесть среди молодых рабочих; 3. Низкий уровень заработной платы, относительно других видов грузовых перевозок. 	«Слабость и возможности» <ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость совершенствования системы развития персонала; 2. Повышение заработной платы сотрудников. 	«Слабость и возможности» <ol style="list-style-type: none"> 1. Строгая ценовая политика обусловленная отсутствием конкурентов; 2. Сокращение персонала.

Данный анализ показывает, что основными угрозами являются рост цен на топливо и энергоносители, так как поставщики имеют большое влияние на деятельность организации. То, что данные ресурсы ограничены и рынок имеет

малое количество поставщиков, даёт возможность повышать цены безосновательно. Данная угроза может быть ликвидирована путём поиска новых поставщиков топлива. Не менее важной угрозой для компании является повышение доли альтернативных видов перевозок (например, автомобильные перевозки). Данная угроза может быть сокращена путём совершенствования качества предоставляемых услуг и внедрение новых видов услуг. Повышение социальной напряженности среди населения и изменение курса валют должны регулироваться на уровне государства.

Так же, организация имеет ряд сильных сторон, такими являются хороший имидж организации, высокая квалифицированность персонала, что может являться инструментом для сокращения влияния угроз. Доминирующее положение в РК в грузовых перевозках является одной из самых сильных сторон деятельности организации, что позволяет сохранять финансовую стабильность, что тоже является положительным результатом работы организации.

Основой перспективой развития организации на данном этапе является увеличение объема оказываемых услуг, увеличение грузооборота компании.

Таким образом, для совершенствования работы организации необходимо совершенствовать систему развития персонала, повышать уровень заработной платы, что приведёт к увеличению эффективности работы и повышения конкурентоспособности компании на рынке грузовых перевозок. Основными угрозами для организации является зависимость от поставщиков и Повышение доли альтернативных видов перевозок (например, автомобильные перевозки). Так же, необходимо совершенствовать систему развитие персонала.

2.3. Кадровый аудит эксплуатационного локомотивного депо

Сотрудники - самый ценный ресурс для Компании. По состоянию на 2021 год среднесписочная численность персонала составляет 569 человек. Для подробного анализа кадрового состава организации проведёт кадровый аудит депо. В таблице 2.6 представлена численность персонала в динамике за три года.

Таблица 2.6 – Динамика численности персонала эксплуатационное локомотивное депо

Категории персонала	2018	2019	2020
Всего	545	560	569
Руководители	6	6	6
Специалисты	27	33	39
Рабочие	522	533	538

За последние три года численность персонала в организации изменялась незначительно, так как в организации наложен мораторий на наём сотрудников из внешних источников. Основная часть персонала рабочие и служащие, что объясняется особенностями сферы деятельности. Для наглядности динамика общей численности организации представлена в виде диаграмме на рисунке 2.5.

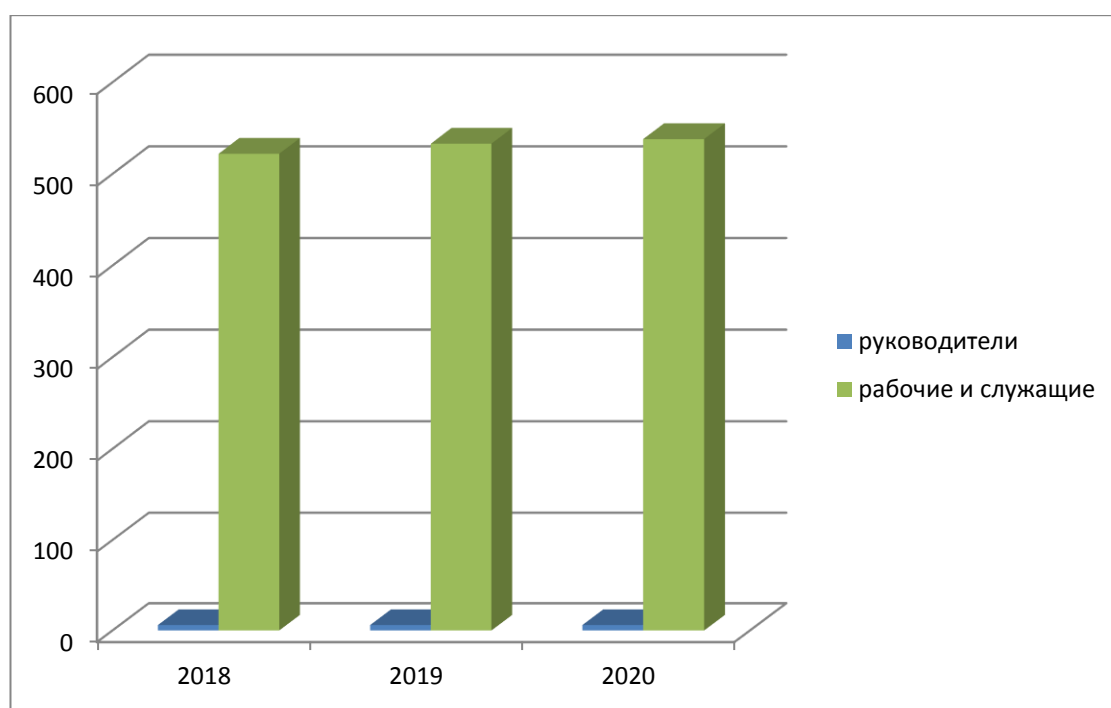


Рисунок 2.5 - Динамика численности персонала эксплуатационного локомотивного депо

Далее рассмотрим соотношение мужчин и женщин в составе персонала организации (таблица 2.7). Изобразим данную динамику в виде диаграммы на рисунке 2.6.

Таблица 2.7 – Динамика гендерной структуры персонала эксплуатационного локомотивного депо

Показатель	2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Женщины	51	9,4	52	9,3	54	9,5
Мужчины	494	90,6	508	90,7	515	90,5
Всего	545	100	560	100	569	100

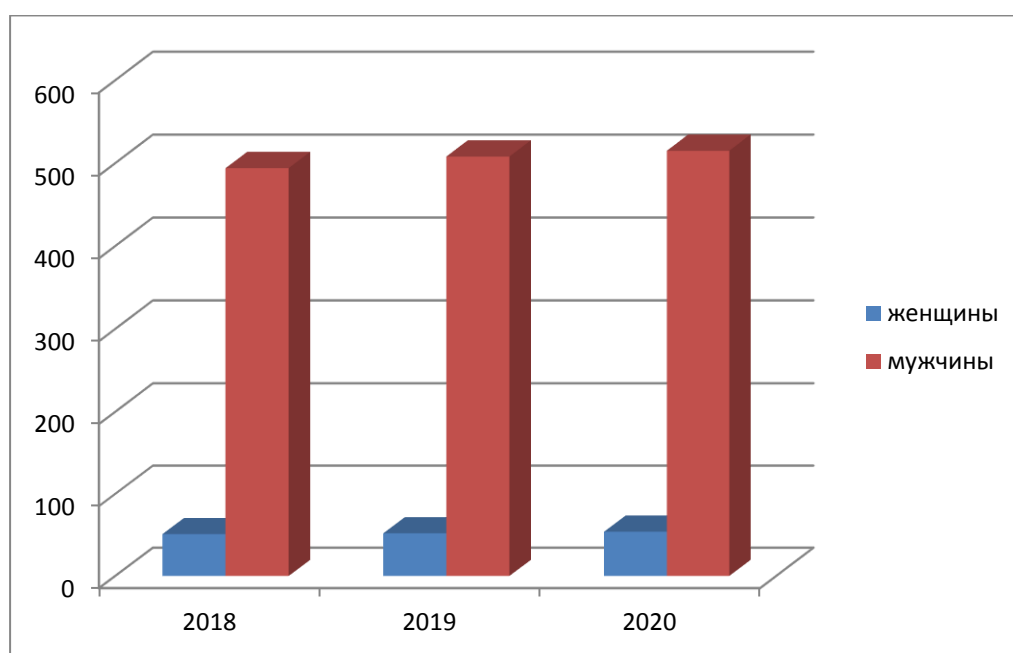


Рисунок 2.6 – Динамика структуры по гендерному признаку персонала депо

Данный анализ показывает, что основная составляющая персонала с организации – мужчины: 90,6 % в 2018 году, 90,7 % в 2019 году и 90,5 % в 2020 году. Данный состав персонала объясняется сферой деятельности организации и её особенностями.

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования. Данные представлены в таблице 2.8. Изобразим данную динамику в виде диаграммы (рисунок 2.7).

Диаграмма наглядно показывает, что за исследуемый период большая часть работников имеет высшее образование. Каждый год увеличивается количество

работников с высшим образованием, хоть и незначительно. Каждый год большое количество сотрудников проходит повышение квалификации или курсы переподготовки. Часть сотрудников получает высшее образование заочно параллельно работе. Это говорит о том, что повышение квалификации работников является приоритетной задачей в управлении персоналом в данной организации.

Таблица 2.8 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	345	63,3	362	64,6	381	67
Среднее специальное	200	36,7	198	35,4	188	33
Всего	545	100	560	100	569	100

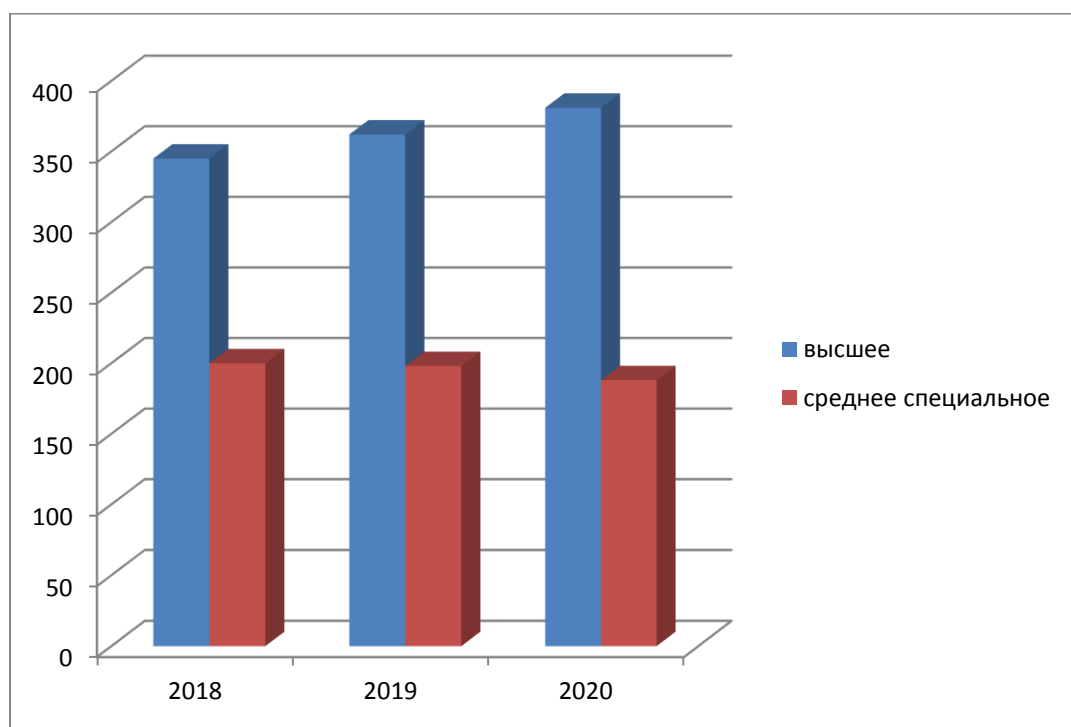


Рисунок 2.7 – Изменение структуры персонала эксплуатационного локомотивного депо по уровню образования

Далее проведён анализ структуры персонала по возрасту. Данные, которые удалось получить представлены в таблице 2.9. Динамика изменения возрастной структуры персонала за последние три года изображена на рисунке 2.8.

Таблица 2.9 – Возрастная структура персонала эксплуатационного локомотивного депо

Показатель	2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 30 лет	131	24	140	25	154	27
30 – 50 лет	294	54	308	55	330	58
Старше 50 лет	120	22	112	20	85	15
Всего	545	100	560	100	569	100

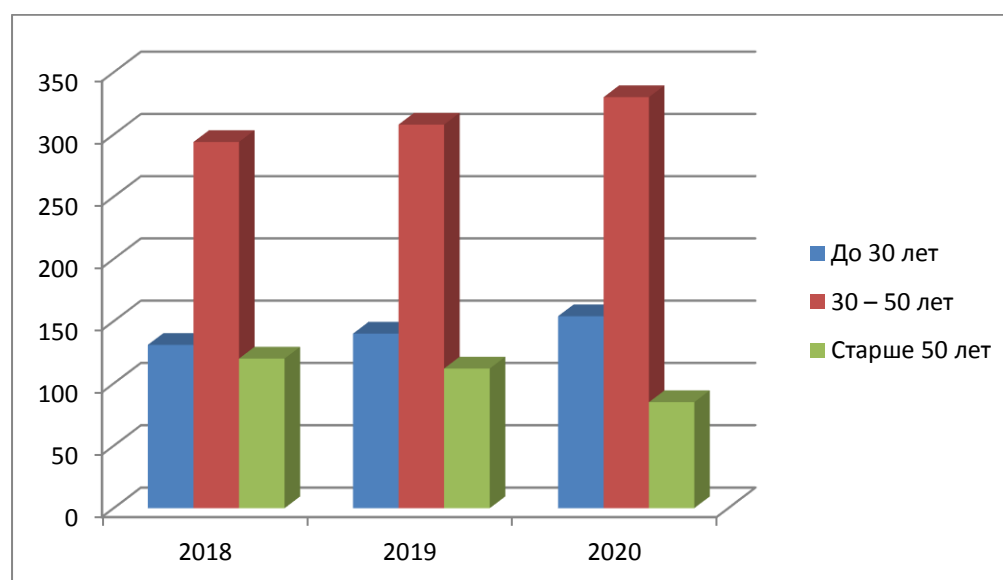


Рисунок 2.8 – Изменение возрастной структуры персонала в организации

Данные показывают, что более 54 % персонала в возрасте от 30 до 50 лет. Это указывает на то, что для организации важен опыт работы сотрудника. Из общего числа сотрудников около 25 % в возрасте до 30 лет. Увеличение работников этой категории говорит о том, что организация является привлекательной и перспективной для молодых специалистов.

Число сотрудников старше 50 лет сокращается, если сравнивать с 2018 годом. Сейчас количество сотрудников старше 50 лет составляет 15 %. За счет снижения численности сотрудников данной категории происходит омоложение персонала.

В таблице 2.10 представлена информация о стаже работы персонала в организации. Динамика изменения структуры персонала по стажу работы за последние три года изображена на рисунке 10.

Таблица 2.11 – Стаж работы персонала эксплуатационного локомотивного депо

Показатель	2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Менее 1 года	20	3,7	19	3,4	0	0
От 1 года до 3 лет	85	16	92	16,4	95	16,7
Более 3 лет	440	80,7	449	80,2	474	83,3
Всего	545	100	560	100	569	100

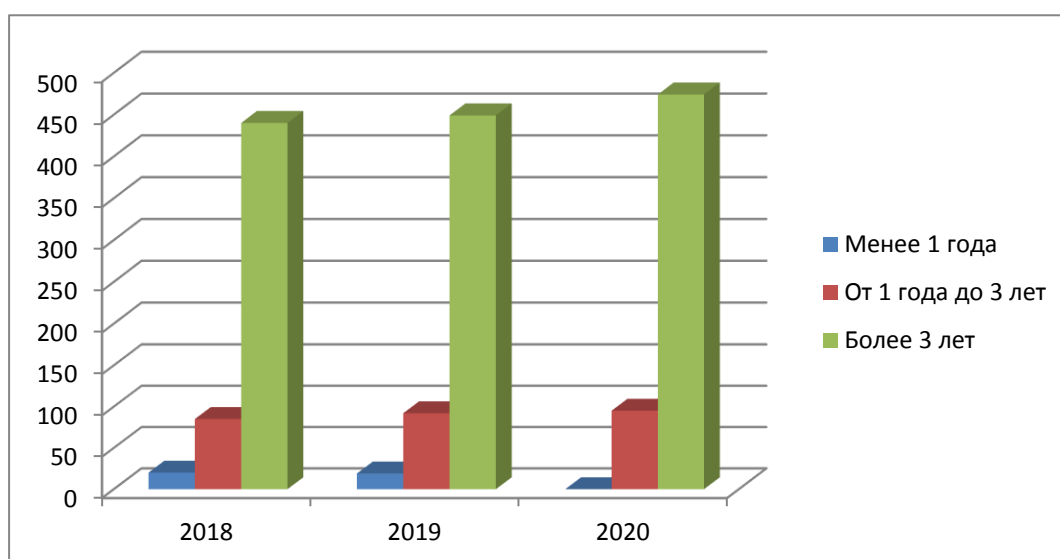


Рисунок 2.9 – Изменение структуры персонала по стажу работы

Из диаграммы видно, что основная часть работников имеет стаж более трёх лет. В данный момент в организации наложен мораторий на внешний наём сотрудников. Поэтому количество сотрудников со стажем работы менее одного года в 2020 году сократились до нуля. В организации увеличивается доля сотрудников с опытом работы от трёх лет.

Далее рассмотрим текучесть кадров за последние 3 года (таблица 2.12). Несмотря на большую численность сотрудников и ответственную работу, уровень текучести в организации среди руководителей находится на очень низком уровне.

Уровень текучести специалистов является нормой для железнодорожной отрасли. Так как норма текучести персонала в отрасли варьируется от 3 % до 5 %, проведённый анализ показывает, что в организации текучесть кадров среди рабочих является неудовлетворительной. Основными причинами повышения текучести персонала является неудовлетворённость сотрудников развитием, что снижает уровень лояльности сотрудников.

Таблица 2.12 – Движение кадров в эксплуатационном локомотивном депо

Показатель	2018	2019	2020
Руководители			
Среднесписочная численность, чел.	6	6	6
Приём на работу, чел.	1	0	0
Увольнение сотрудников, чел.	0	0	0
Коэффициент оборота по приёму, %	0	0	0
Коэффициент текучести кадров, %	0	0	0
Специалисты			
Среднесписочная численность, чел.	27	33	39
Приём на работу, чел.	2	3	5
Увольнение сотрудников, чел.	1	1	2
Коэффициент оборота по приёму, %	7,4	9,1	12,8
Коэффициент текучести кадров, %	3,7	3,03	5,1
Рабочие			
Среднесписочная численность, чел.	522	533	538
Приём на работу, чел.	27	13	15
Увольнение сотрудников, чел.	37	42	45
Коэффициент оборота по приёму, %	5,17	2,4	2,8
Коэффициент текучести кадров, %	7,09	7,9	8,4

Далее проведён краткий анализ всех подсистем управления персоналом в организации. Результаты анализа представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Описание подсистем управления персоналом эксплуатационного локомотивного депо

Подсистема	Описание подсистемы
Формирование кадровой политики	<p>Одним из важнейших приоритетов развития АО «КТЖ – Грузовые перевозки» как социальноориентированной компании является формирование высокоэффективной кадровой политики, направленной на создание условий для привлечения высокопрофессиональных специалистов, усиление мер по улучшению труда и мотивации персонала.</p> <p>С этой целью в компании создаются достойные и безопасные условия труда, конкурентоспособный уровень заработной платы, поощряется проявление инициативы.</p> <p>Благодаря реализуемой кадровой политике рейтинг социальной стабильности АО «КТЖ – Грузовые перевозки», по которому оценивается уровень социального спокойствия в коллективе и ведется профилактика конфликтов, демонстрирует тенденцию устойчивого роста. В 2020-м году он составил 74%, что оценивается как выше среднего.</p>
Найм и отбор персонала	<p>В данный момент объявлен мораторий на внешний наём и запущены программы по подготовке и переподготовке на ряд самых востребованных профессий.</p>
Деловая оценка	<p>Деловая оценка сотрудников проводится в виде тестов. Такие оценки проводятся для установления соответствия профессиональных знаний работника его занимаемой должности.</p>
Обучение персонала	<p>Обучение персонала происходит в учебных центрах. Пять учебных центров филиала АО «НК «КТЖ» - «Учебные центры работников железнодорожного транспорта», расположенных в регионах страны (гг. Нур-Султан, Павлодар, Караганда, Актобе, Тараз).</p>

Окончание таблицы 2.13

Подсистема	Описание подсистемы
Организация труда	<p>Работники Компании являются главной её ценностью. Поэтому обеспечение безопасных условий труда работников и охрана их здоровья являются задачами особой важности.</p> <p>Управление процессами производственной безопасности производится в соответствии с Руководством по системе управления производственной безопасностью в АО «НК «КТЖ» и его дочерних организациях (ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки»), которое разработано в соответствии с требованиями международного стандарта OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности труда.</p>
Мотивация и стимулирование	<p>В организации предусмотрены единовременные стимулирующие выплаты, применяются внутриразрядные интервалы стимулирования (лаги), предусматривающие разделение разряда на 5 лагов (базовый, 1, 2, 3, 4).</p> <p>Это позволяет при достижении работником предельного уровня квалификации мотивировать его к повышению собственной квалификации и самообразованию, то есть предусмотрен рост должностного оклада в рамках одного разряда в привязке к повышению уровня квалификации.</p> <p>Таким образом, учитывая, что основной целью внутриразрядного стимулирования является мотивация работников, нацеленных на развитие, Компания заинтересована в материальной поддержке их в стремлении к получению новых знаний и повышению уровня профессионализма</p>
Организационная культура	<p>Корпоративная идеология и философия бизнеса является официальной Политикой Компании, определяющей миссию, стратегическое видение Компании, ее базовые принципы и ценности.</p>
Высвобождение персонала	<p>В организации принята программа мягкого высвобождения. В ней предусмотрены пакеты для высвобождаемых работников: трудоустройство на другие должности с возможностью переобучения, выплата компенсации, ранний выход на пенсию (если это применимо).</p>

Выводы по второму разделу

В данном разделе была рассмотрена краткая характеристика организации. Далее были проанализированы стратегические цели организации, изучена миссия организации, её принципы и ценности, на основе чего была построена пирамида целеполагания. Стратегические цели депо соответствуют видению, ценностям и принципам депо.

Далее был проведён анализ экономических показателей, который показал, что доходы от реализации продукции имеют небольшую динамику роста, что говорит о стабильной экономической ситуации в организации. Фонд заработной платы увеличивается, так как увеличивается средняя заработная плата сотрудников организации. Численность сотрудников увеличилась незначительно.

Проведение STEEP-анализа позволило выявить, что среди социальных факторов положительным влиянием обладает изменение модели поведения потребителей и рост требований к качеству услуг, за счет роста уровня дохода населения. Отрицательное влияние оказывает отсутствие ремонта железнодорожных путей, так как это приведёт к снижению качества услуг, что влечёт за собой снижение привлекательности услуг. В технологических факторах положительное влияние оказывают уровень внедрения инноваций и технологического развития отрасли и высокий уровень информатизации и автоматизации. Также, отрицательно влияет на организацию экономическая ситуация в стране, возникшая в последствии пандемии, так как может снизить спрос на железнодорожные грузоперевозки. Среди политических факторов положительным влиянием обладают устойчивость региональной власти, так как это обеспечивает стабильную работу железной дороги. Также, отрицательно влиять на работу депо может развитие других способов грузоперевозок.

Анализ 5 сил Портера показал, что наименьшее влияние на работу депо имеет конкуренция внутри отрасли, так как компания является монополистом.

Наибольшее влияние имеют потребители, так как они напрямую влияют на формирование спроса и цен на услуги.

Анализ 7С Маккинси показал, что в организации нет противоречий между изученными элементами, данная система функционирует органично.

После проведения SNW-анализа выявлены сильные и слабые стороны организации. Сильными сторонами организации являются уровень предоставляемых услуг, имидж организации. Наиболее слабыми сторонами в организации являются система развития организации, так как аудит системы развития показал неудовлетворённость сотрудников данной системой.

SWOT-анализ помог выявить основные сильные и слабые стороны организации. И определить основные возможности и главные угрозы. Слабой стороной в области управления персоналом является текучесть персонала среди молодых рабочих. Для выявления причин текучести был проведён кадровый аудит.

Кадровый аудит депо показал, что основной проблемой является высокая текучесть среди молодых рабочих. Основной причиной текучести является неудовлетворённость работников системой развития. Для устранения данной проблемы и снижения уровня текучести молодых рабочих необходимо разработать план мероприятий по совершенствованию системы.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО

3.1 Аудит системы развития персонала эксплуатационного локомотивного депо

В данном параграфе необходимо рассмотреть существующую систему развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо. Для этого представим существующую систему на рисунке 3.1.

Общая цель системы развития – обеспечение организации хорошо подготовленными специалистами для повышения эффективности работы организации и достижения их стратегических целей.

Основные задачи развития персонала:

- формирование общих ценностей сотрудников организации;
- облегчение проведения организационных изменений в организации;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- снижение текучести кадров в организации;
- совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков;
- повышение производительности труда;
- управление карьерным ростом;
- формирование кадрового резерва.

Систему развития персонала регламентируют внутренние локальные документы:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Правила формирования и ротации кадрового резерва;
- Положение об аттестации персонала;
- Коллективный договор;
- Положение об обучении персонала.

Существующая система развития представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Система развития персонала эксплуатационного локомотивного депо

В компании существуют утвержденные «Правила формирования и ротации кадрового резерва», что является составляющей системы развития персонала. Работник имеет право подать заявку по собственному желанию на зачисление в резерв. В кадровый резерв могут быть зачислены сотрудники организации, которые имеют высшее образование и стаж работы не в данной компании не менее трёх лет. Без стажа работы могут быть зачислены в кадровый резерв могут быть зачислены специалисты, которые имеют степень магистра или имеющие научную степень кандидата наук и доктора наук. Так же, в кадровый резерв могут быть зачислены молодые специалисты, которые обучались по образовательным грантам компании в ВУЗах по программе «Магистраль», закончившие обучение с отличием по данной программе.

После утверждения списков сотрудников, попавших в кадровый резерв, составляется индивидуальный план каждого из них. При составлении плана развития большое внимание уделяют обучению сотрудника.

Так же, система развития персонала в организации предусматривает программы обучения, которые основываются на основных потребностях и стратегических целях организации. Обучение персонала производится на базе учебных центров АО «НК КТЖ».

Одной из основных составляющих развития персонала является аттестация. Аттестация персонала является одним из важнейших элементов кадровой работы. В компании аттестация проводится регулярно, согласно утверждённому графику. Она позволяет изучать уровень подготовленности сотрудника к выполнению своих функциональных обязанностей. Также, аттестация сотрудников позволяет выявлять уровень потенциальных возможностей, что является основой оценки перспектив роста работников.

Аттестация персонала позволяет устанавливать соответствие имеющихся у сотрудника профессиональных и личностных качеств занимаемой им должности. Выявление несоответствия позволяет руководству выявить основные проблемы для составления дальнейшего плана развития сотрудника. Также, результаты проведения аттестации сотрудников организации позволяет руководителю принимать соответствующие управленческие решения. Руководитель может, как повысить сотрудника в должности, так уволить.

Аттестация персонала проходит в виде дистанционного тестирования. Перед проведением аттестации составляется список работников, которым необходимо пройти аттестацию.

Проведённый кадровый аудит показывает, что среди рабочих текучесть персонала превышает норму по железнодорожной отрасли и имеет динамику роста. Далее проведён анализ основных причин увольнения рабочих по собственному желанию, указанных сотрудниками. Результаты анализа причин увольнения представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Причины увольнения сотрудников эксплуатационного локомотивного депо

Причина увольнения	2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Неудовлетворённость оплатой труда	9	24,3	11	26,1	12	26,7
Неудовлетворённость условиями труда	7	18,9	8	19,1	9	20
Неудовлетворённость развитием внутри компании	14	37,8	16	38,1	17	37,7
Личные причины	7	18,9	7	16,2	7	15,5
Итого:	37	100	42	100	45	100

Из таблицы видно, что основной причиной увольнения сотрудников является неудовлетворённость системой развития внутри организации. Далее проведён анализ по возрасту уволившихся по причине неудовлетворённости для установления категории сотрудников. Результаты анализа представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Возрастная структура уволившихся сотрудников по причине неудовлетворённости системой развития в эксплуатационном локомотивном депо

Показатель	2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 30 лет	10	71,4	11	68,7	13	76,5
30 – 50 лет	4	28,6	5	31,3	4	23,5
Старше 50 лет	0	0	0	0	0	0
Всего	14	100	16	100	17	100

В большей части по причине неудовлетворенности развитием в организации увольняются сотрудники из категории рабочих, в возрасте до 30 лет.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что большая часть уволившихся сотрудников организации неудовлетворены системой развития и не имеют четкого представления о возможности карьерного роста в организации. Эти данные свидетельствуют о том, что в депо необходимо усовершенствовать систему развития рабочего персонала с целью снижения текучести кадров и повышения уровня лояльности среди сотрудников.

3.2 Рекомендации по повышению эффективности системы развития персонала ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Есильское эксплуатационное локомотивное депо

Результаты кадрового аудита депо свидетельствуют о необходимости создания условий для развития молодых сотрудников в целях повышения их лояльности и снижению текучести кадров.

Сначала необходимо представить усовершенствованную систему развития персонала депо. Для достижения главной цели необходимо решить несколько задач. Для обеспечения постоянного развития персонала в соответствии с целями организации и потребностями самих работников предложено разработать и внедрить новые технологии развития молодых рабочих. Внедрение новых технологий позволит решить несколько задач: снижение текучести среди молодых рабочих, повысить квалификацию рабочих.

Целесообразно ввести новые технологии обучения сотрудников.

Предложены следующие варианты: дистанционные лекции, обучающие онлайн-тренажера.

Также, разработать и внедрить Положение «О профессиональном развитии молодых сотрудников», составление плана индивидуального развития молодых сотрудников, применить методы мотивации и стимулирования к профессиональному развитию.



Рисунок 3.2 – Усовершенствованная модель системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо

Далее рассмотрим каждую технологию подробнее.

1. Разработка и внедрение положения «О профессиональном развитии молодых сотрудников». Положение должно включать в себя основные цели, задачи развития персонала. Далее необходимо подробно описать все методы развития персонала. Например, расписать виды обучения сотрудников (на рабочем месте, в корпоративных центрах, дистанционные курсы). Также, прописываются лица, ответственные за проведение обучения, проведение аттестации персонала, составления плана развития сотрудников.

2. Разработка и внедрение новых технологий обучения внутри организации. Так как единственным видом обучения в филиале организации является только обучение в корпоративных центрах, целесообразно внедрить иные виды обучения внутри организации.

Геймификация обучения является целесообразным для проведения обучения среди молодых сотрудников. Для рабочих может быть разработана игра, целью которой будет вовлечения сотрудника в обучение и получение дополнительных знаний и навыков.

Формат проведения игры: онлайн-игра с использованием разработанного для компании приложения. Длительность игры: 20 минут.

Количество участников: неограниченно, так как игру каждый сотрудник проходит индивидуально. Сотрудник скачивает приложение, к которому получает доступ от руководителя отдела кадров.

Игровой процесс представляет собой видео-игру (тренажер). Во время её прохождения, сотрудник будет сталкиваться с различными вариантами происшествий на дороге во время поездок. Так же, сотруднику будут предложены различные варианты её разрешения, из которых необходимо выявить правильный вариант.

Данная игра позволит совершенствовать свои знания и умения реагировать в чрезвычайных ситуациях, которые могут возникнуть на железнодорожных путях

во время поездки. Такой вид обучения позволит сотрудникам совершенствовать уровень знаний без отрыва от работы.

Показателями эффективности данного вида обучения являются:

- % сотрудников, прошедших аттестацию после обучения;
- снижение текучести персонала среди молодых сотрудников;
- затраты на данный вид обучения в общих затратах на персонал;
- производительность труда сотрудников.

Также, необходимо внедрить проведение дистанционных лекций для рабочих, что тоже позволит сотрудникам получать необходимые знания без отрыва от работы.

3. Составление плана развития сотрудника. По результатам прохождения аттестации сотрудников составляется план его развития. Также, учитываются профессиональные интересы сотрудника и его видение на дальнейшее развитие в организации.

Составление плана развития сотрудника позволит сотруднику понимать варианты развития в организации, необходимые для этого мероприятия, что повышает его лояльность по отношению к организации.

4. Мотивация и стимулирование сотрудников к профессиональному развитию.

Основными стимулами для сотрудников является материальное вознаграждение, например, выплата премии за выполнение плана по выработке часов, повышение ставки при повышении разряда. Также, стимулом является продвижение по карьерной лестнице.

Для сотрудников, которым важно признание сотрудников и руководства необходимо внедрить доски почета и конкурс «Лучший сотрудник» по результатам работы.

5. Саморазвитие сотрудника.

В организации необходимо создать архив материалов, которые сотрудник может изучать самостоятельно в свободное время от работы. Данный метод

развития позволит сотруднику самосовершенствоваться самостоятельно для повышения эффективности труда.

Предложенные мероприятия направлены на слаженную работу системы развития молодого состава персонала, и достичь цели организации, которая заключается в снижении текучести среди молодых рабочих до 3 %, что является нормой для железнодорожной отрасли в Республике Казахстан. Построим дерево целей.



Рисунок 3.3 – Дерево целей эксплуатационного локомотивного депо

Таким образом, к концу 2021 года будет сформирована система развития молодого состава персонала, за счёт внедрения новых технологий обучения и новых методов мотивации сотрудников в комплексе. Поставленные цели внедрения проекта в организации соответствуют стратегическим целям организации. Дерево целей позволяет обосновать целесообразность и пользу проекта. Однако, существуют силы, которые могут, как сдерживать реализацию проекта, так и двигать его.

Рассмотрим движущие и сдерживающие силы проекта (рисунок 3.4).

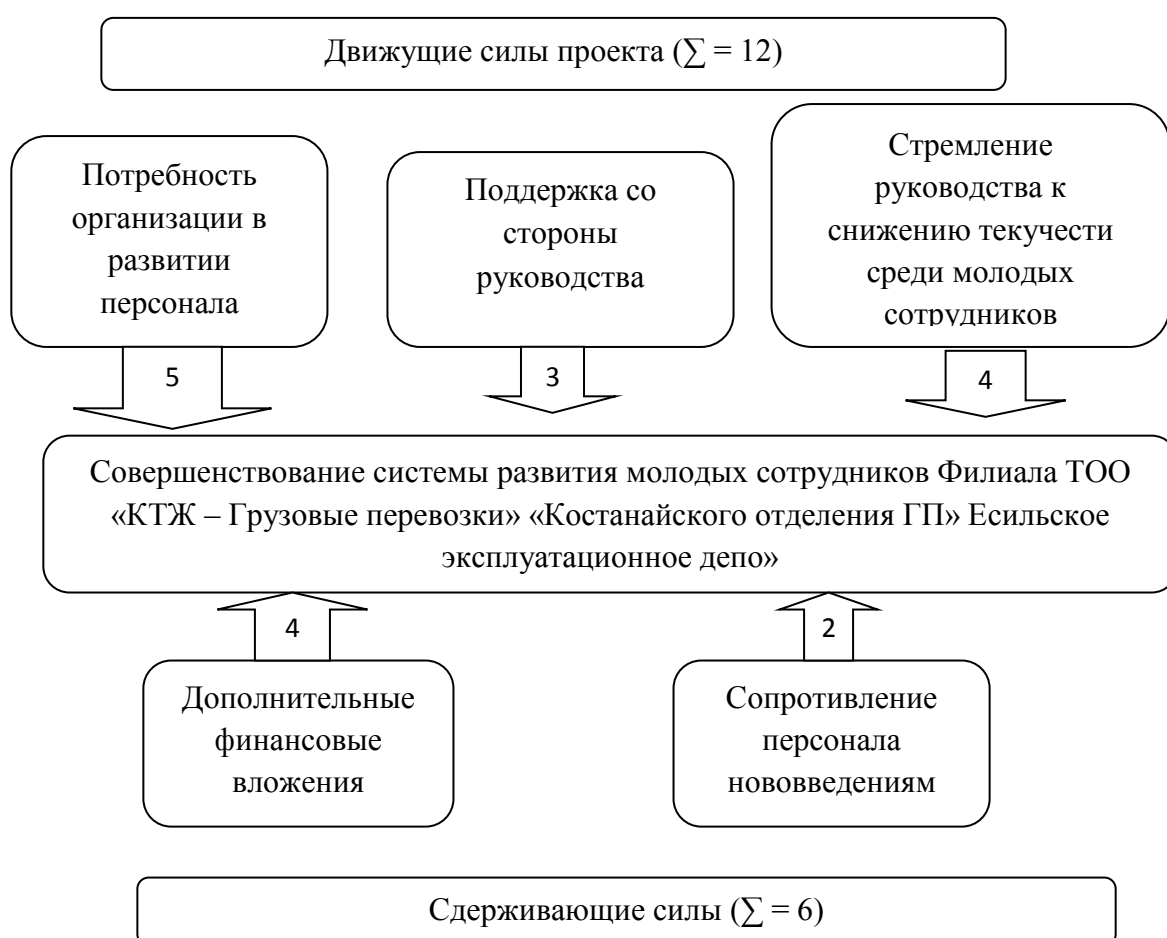


Рисунок 3.4 – Анализ сил К.Левина ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки» Есильское эксплуатационного локомотивного депо

По данным рисунка можно сделать вывод, что движущие силы превосходит сдерживающие. Это позволяет сделать вывод, что проект является перспективным и проект необходимо реализовывать.

На данный момент сотрудники недовольны системой развития в организации, что влияет на увеличение текучести кадров. Соответственно, необходимо совершенствовать данную систему, что в перспективе положительно скажется на эффективности труда и текучести кадров.

Проект совершенствования системы поддерживается руководством организации, так как заинтересованы в снижении текучести кадров.

Но есть и отрицательные моменты, такие как сопротивление, со стороны персонала, что может быть вызвано недостаточной осведомленностью и низким уровнем мотивации.

Дополнительные финансовые затрат так же могут быть сдерживающим фактором, но в организации данный фактор минимизирован, так как компания может выделить дополнительные средства.

Разработка и внедрение проекта протекает в условиях неоднозначности, что связано с имеющимися рисками. Критерии, по которым оцениваются риски, представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокая - 0,9 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,3 Очень низкая - 0,1
Серьезность последствий	Очень серьезная- 0,8 Серьезная- 0,4 Средняя- 0,2 Незначительная- 0,1 Очень незначительная- 0,05

Далее проведём прогнозирование результатов реализации проекта. Несмотря на неопределённость условий реализации, можно спрогнозировать риски проекта (таблица 3.4).

Прогнозирование возможных рисков позволит разработать мероприятия, которые минимизируют их.

Таблица 3.4 – Риски проекта

	Вид риска	Вероятность появления (от 0 до 1)	Серьезность последствий (от 0 до 1)	Коэффициент влияния (Вероятность* Серьезность)
1	Недоверие к проекту со стороны персонала	0,1	0,4	0,04
2	Несоблюдение сроков проекта	0,3	0,8	0,24
3	Нехватка знаний и опыта у сотрудников	0,5	0,8	0,4
4	Необходимость в дополнительных затратах	0,5	0,4	0,2

Для определения наиболее весомых рисков, необходимо составить матрицу рисков (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Матрица рисков проекта

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	R3
0,3	0,015	0,03	0,06	R4	R2
0,1	0,005	0,01	0,02	R1	0,08

Анализ карты рисков показывает, что наиболее опасным риском можно определить нехватку знаний и опыта сотрудников.

Рассмотрим основные мероприятия по управлению рисками:

R1: Для минимизации данного риска руководству необходимо разъяснить сотрудникам цели, задачи проекта и основные мероприятия в рамках осуществляемого проекта. Руководство всегда должно иметь обратную связь с работниками в случае возникновения вопросов давать четкие разъяснения.

R2: Для минимизации риска необходимо составить подробный план мероприятий, в котором будут указаны ответственные лица, сроки каждого

мероприятия и расписаны все ожидаемые результаты от реализации каждого этапа. Также, необходимо проводить контроль каждого мероприятия со стороны руководства или назначить ответственное лицо по контролю проекта.

R3: Для минимизации данного риска можно пригласить внешнего эксперта.

R4: Для минимизации данного риска необходимо четко прописать бюджет на выполнение каждого мероприятия. Также, необходимо выделить резерв средств на непредвиденные расходы и определить максимальную сумму затрат, за рамки которой выходить нельзя.

В таблице 3.6 Предложен план мероприятий по реализации проекта.

Таблица 3.6 – План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней.	Трудоемкость, час.	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица
Этап 1 – Анализ и диагностика						
1	Формирование проектной группы и распределение ответственности	1.07.2021 - 5.07.2021	3	6	-	Генеральный директор
2	Формирование основных целей и задач проекта	5.07.2021-7.07.2021	3	6	1	Руководитель кадровой службы
3	Выявление основных проблем в системе развития	8.07.2021-12.07.2021	3	6	2	Руководитель кадровой службы
4	Анализ основных технологий развития персонала	13.07.2021-19.07.2021	5	6	3	Руководитель кадровой службы
5	Кадровый аудит локомотивных бригад	20.07.2021-26.07.2021	5	10	4	Руководитель кадровой службы
6	Анализ действующей в организации системы управления персоналом	27.07.2021-2.08.2021	5	8	4,5	Специалист кадровой службы
7	Анализ зарубежного и отечественного опыта развития молодых сотрудников	3.08.2021-4.08.2021	2	6	6	Специалист кадровой службы
Этап 2 – Разработка проекта и его внедрение						
8	Согласование идеи проекта с руководством	2.08.2021-4.08.2021	3	6	6	Руководитель кадровой службы

Продолжение таблицы 3

	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней.	Трудоемкость, час.	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица
	Разработка Положения «О профессиональном развитии молодых сотрудников»	5.08.2021-12.08.2021	6	12	9	Начальник кадровой службы
0	Составление плана дистанционных лекций	13.08.2021–9.09.2021	17	30	6,9	Начальник кадровой службы, инструктор локомотивных бригад
1	Разработка методов нематериальной мотивации к профессиональному развитию молодых сотрудников: доска почёта, конкурс «Лучший сотрудник»	13.08.2021 – 23.08.2021	7	10	6,9	Специалист кадровой службы
2	Разработка универсального шаблона индивидуального плана развития	24.08.2021-28.08.2021	4	6	9	Специалист кадровой службы
3	Разработка обучающего онлайн-тренажера	10.09.2021-4.10.2021	17	30	9	Инструктор локомотивных бригад, сторонний программист
4	Проведение разъяснительных бесед о нововведениях в системе развития молодых сотрудников	12.08.2021-17.08.2021	4	6	9	Инструктор локомотивных бригад
5	Составление сметы для реализации проекта по совершенствованию системы развития молодых сотрудников	11.10.2021-18.10.2021	6	10	8,9	Руководитель кадровой службы

Продолжение таблицы 3.6

	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость, час.	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица
Этап 3 – Функционирование проекта						
6	Проведение совещаний с сотрудниками организации о необходимости профессионального развития в организации	19.10.2021-20.10.2021	2	4	15	Руководитель кадровой службы
7	Составление плана индивидуального развития для каждого молодого рабочего	21.10.2021-8.11.2021	11	20	16	Специалист кадровой службы
8	Разработка плана по оценке квалификации после прохождения обучения в виде тестирования	9.11.2021-9.12.2021	23	30	17	Специалист кадровой службы, руководитель кадровой службы
9	Проведение курса дистанционных лекций	9.11.2021-9.12.2021	23	30	17	Преподаватель корпоративного центра обучения
0	Проведение анкетирования молодых рабочих на предмет удовлетворённостью системой развития	10.12.2021-20.12.2021	7	10	17,18,19	Руководитель кадровой службы
1	Сбор предложений по корректировке проекта профессионального развития	20.12.2021-23.12.2021	4	8	20	Руководитель кадровой службы
22	Анализ работы молодых сотрудников, прошедших обучения	24.12.2021-30.12.2021	5	10	20	Руководитель кадровой службы

Окончание таблицы 3.6

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней.	Трудоёмкость, час.	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица
23	Формирование отчетности о результатах проведения обучения	1.01.2022-17.01.2022	6	12	21	Руководитель кадровой службы
24	Внесение корректировок в проект по совершенствованию системы развития	18.01.2022-24.01.2022	5	12	20,22	Специалист кадровой службы
25	Анализ уровня текучести среди молодых сотрудников депо	1.01.2022-17.01.2022	6	12	24	Руководитель кадровой службы
Этап 4 – Завершение проекта						
26	Проведение совещаний с проектной группой по итогам реализации проекта	25.01.2022-26.01.2022	2	2	24,25	Генеральный директор
27	Награждение проектной группы	27.01.2022-31.01.2022	3	2	26	Генеральный директор
28	Роспуск проектной группы	31.01.2022-1.02.2022	2	1	26,27	Генеральный директор
	Итого:		189	311		

Таким образом, реализация проекта займёт предположительно 7 месяцев. В таблице представлена последовательность реализации мероприятий, которые направлены на совершенствование системы развития молодых работников организации. В период реализации проекта необходимо проводить контроль над исполнением мероприятий, оценивать эффективность данных мероприятий, при необходимости вносить корректировки. Изображение реализации плана мероприятий представлено в виде диаграммы Ганта (Приложение Б).

3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствования системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо.

Произведем расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствования

системы развития молодых сотрудников с целью сокращения текучести кадров эксплуатационного локомотивного депо. В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. По итогу всех расчетов составим генеральный бюджет проекта.

Для расчета инвестиционных затрат проекта необходимо рассчитать часовые ставки работников, которые участвуют в реализации проекта (таблица 3). Расчет тарифной часовой ставки будет производиться путём деления заработной платы работника на количество отработанных часов в месяц. Для расчета берётся 22 рабочих дня, продолжительность которых 8 часов.

Таблица 3.7 – Среднемесячная заработная плата сотрудников эксплуатационного локомотивного депо и часовая тарифная ставка

Показатели	IT-специалист	Инструктор локомотивных бригад	Преподаватель корпоративного центра	Специалист кадровой службы	Руководитель кадровой службы	Генеральный директор
Заработная плата, руб./мес.	56 320	61 600	70 400	45 760	59 840	79 200
Отработанное время, часов./мес.	176	176	176	176	176	176
Часовая ставка, месс.	320	350	400	260	340	450

Инвестиционные затраты проекта представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.8 – Инвестиционные затраты проекта по совершенствованию системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
1	Формирование проектной группы и распределение ответственности	1.07.2021 - 5.07.2021	6	Доплата ген. директору за 6 часов: 450 руб.*6 ч.= 2700 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2700 руб.*130% = 3510 руб.	3510

Продолжение таблицы 3.8

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
2	Формирование основных целей и задач проекта	5.07.2021-7.07.2021	6	Доплата руководителю кадровой службы за 6 часов: 340 руб.*6ч. = 2040руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2040 руб.*130% = 2652 руб.	2652
3	Выявление основных проблем в системе развития	8.07.2021-12.07.2021	6	Доплата руководителю кадровой службы за 6 часов: 340 руб.*6ч. = 2040руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2040 руб.*130% = 2652 руб.	2652
4	Анализ основных технологий развития персонала	13.07.2021-19.07.2021	6	Доплата руководителю кадровой службы за 6 часов: 340 руб.*12ч. = 4080 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 4080 руб.*130% = 5304 руб.	5304
5	Кадровый аудит локомотивных бригад	20.07.2021-26.07.2021	10	Доплата руководителю кадровой службы за 10 часов: 340руб.*10ч. = 3400 руб. С учетом страховых отчислений: 3400 руб. * 130 % = 4420 руб.	4420
6	Анализ действующей в организации системы управления персоналом	27.07.2021-2.08.2021	8	Доплата специалисту кадровой службы за 8 часов: 260 руб. * 8ч. = 2080 руб. С учетом страховых отчислений: 2080 руб.*130 % = 2704	2704
7	Анализ зарубежного и отечественного опыта развития молодых сотрудников	3.08.2021-4.08.2021	6	Доплата специалисту кадровой службы за 6 часов: 260 руб. * 6 ч. = 1560 руб. С учетом страховых отчислений: 1560 руб. * 130 % = 2028 руб.	2028
8	Согласование идеи проекта с руководством	2.08.2021-4.08.2021	6	Доплата руководителю кадровой службы за 6 часов: 340 руб.*6ч. = 2040руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2040 руб.*130% = 2652 руб.	2652

Продолжение таблицы 3.8

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
9	Разработка Положения « О профессиональном развитии молодых сотрудников»	5.08.2021-12.08.2021	12	Доплата руководителю кадровой службы за 6 часов: 340 руб.*12ч. = 4080 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 4080 руб.*130% = 5304 руб.	5304
10	Составление плана дистанционных лекций	13.08.2021–9.09.2021	20	Доплата руководителю кадровой службы за 10 часов: 340 руб. * 20ч. = 3400 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 3400 руб.* 130 % = 4420 руб. Доплата инструктору локомотивных бригад за 10 часов: 350 руб. * 10 ч. = 3500 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 3500 руб. * 130 % = 4550	8970
11	Разработка программы нематериальной мотивации к профессиональному развитию молодых сотрудников: доска почёта, конкурс «Лучший сотрудник»	13.08.2021 – 23.08.2021	10	Доплата специалисту кадровой службы за 10 часов: 260 руб. * 10 ч. = 2600 руб. С учетом страховых отчислений: 2600 руб.* 130 % = 3380	3380
12	Разработка универсального образца индивидуального плана развития	24.08.2021-28.08.2021	6	Доплата специалисту кадровой службы за 6 часов: 260 руб. * 6 ч. = 1560 руб. С учетом страховых отчислений: 1560 руб. * 130 % = 2028 руб.	2028
13	Разработка обучающего онлайн-тренажера	10.09.2021-4.10.2021	30	Доплата инструктору локомотивных бригад за 10 часов: 350 руб. * 10 ч. = 3500 руб. С учетом страховых отчислений: 3500 руб. * 130 % = 4550 руб. Доплата IT-специалисту за 20 часов: 320 руб. *20 ч. = 6400 руб. С учетом страховых отчислений: 6400 руб. * 130 % = 8320 руб.	12870

Окончание таблицы 3.8

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
14	Проведение разъяснительных бесед о нововведениях в системе развития молодых сотрудников	12.08.2021-17.08.2021	6	Доплата инструктору локомотивных бригад за 6 часов: 350 руб.*6ч. = 2100руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2100 руб.*130% = 2730 руб.	2730
	Итого:				61204

Сумма инвестиционных затрат по проекту составляет 61 204 тыс. рублей. Наиболее затратным мероприятием является разработка обучающего онлайн-тренажера. Это обусловлено тем, что данное мероприятие является наиболее трудоёмким и сложным. Далее представлен бюджет инвестиционных затрат (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№ мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	12.21	01.22	Итого
1	3510	-	-	-	-	-	-	3510
2	2652	-	-	-	-	-	-	2652
3	2652	-	-	-	-	-	-	2652
4	5304	-	-	-	-	-	-	5304
5	4420	-	-	-	-	-	-	4420
6	1000	1704	-	-	-	-	-	2704
7	-	2028	-	-	-	-	-	2028
8	-	2652	-	-	-	-	-	2652
9	-	5304	-	-	-	-	-	5304
10	-	6000	2970	-	-	-	-	8970
11	-	3380	-	-	-	-	-	3380
12	-	2028	-	-	-	-	-	2028
13	-	-	10000	2870	-	-	-	12870
14	-	2730	-	-	-	-	-	2730
Итого:	19438	25748	12840	3260	-	-	-	61204

Наиболее затратным месяцем является август, так как мероприятия в этом месяце самые трудоёмкие и требуют наибольшего внимания.

Далее представлен расчет эксплуатационных затрат проекта (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Эксплуатационные затраты проекта по совершенствованию системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоёмкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
1	Проведение совещаний с сотрудниками организации о необходимости профессионального развития	19.10.2021-20.10.2021	4	Доплата руководителю кадровой службы за 4 часа: 340 руб. * 4 ч. = 1360 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 1360 руб. * 130 % = 1768 Печать буклетов: 3000 руб.	4768
2	Составление плана индивидуального развития для каждого молодого рабочего	21.10.2021-8.11.2021	20	Доплата специалисту кадровой службы за 20 часов: 260 руб. * 20 ч. = 5200 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 5200 руб. * 130% = 6760 руб. Печать индивидуальных планов развития: 3000 руб.	9760
3	Разработка плана по оценке квалификации после прохождения обучения в виде тестирования	9.11.2021-9.12.2021	20	Доплата специалисту кадровой службы за 20 часов: 260 руб. * 20 ч. = 5200 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 5200 руб. * 130 % = 6760 руб.	6760
4	Проведение курса дистанционных лекций	9.11.2021-9.12.2021	30	Доплата специалисту кадровой службы за 30 часов: 260 руб. * 30 ч. = 7800 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 7800 руб. * 130 % = 10140 руб.	10140
5	Проведение обучения с онлайн-тренажером	9.11.2021-9.12.2021	30	Доплата IT-специалисту за 30 часов: 12480 руб. Доступ к платформе iSpring Suite Max, на которой создан тренажер: 47000 руб.	59480

Продолжение таблицы 3.10

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
6	Проведение анкетирования молодых рабочих на предмет удовлетворённости системой развития	10.12.2021-20.12.2021	10	Доплата руководителю кадровой службы за 10 часов: 340 руб. * 10 ч. = 3400 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 3400 руб. * 130 % = 4420 руб. Распечатка оценочных листов: 6000 руб.	10420
7	Сбор предложений по корректировке проекта профессионального развития	20.12.2021-23.12.2021	8	Доплата руководителю кадровой службы за 8 часов: 340 руб. * 8 ч. = 2720 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 2720 руб. * 130 % = 3536 руб.	3536
8	Анализ работы молодых сотрудников, прошедших обучения	24.12.2021-30.12.2021	10	Доплата руководителю кадровой службы за 10 часов: 340 руб. * 10 ч. = 3400 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 3400 руб. * 130 % = 4420 руб.	4420
9	Формирование отчетности о результатах проведения обучения	1.01.2022-17.01.2022	12	Доплата руководителю кадровой службы за 12 часов: 340 руб. * 12 ч. = 4080 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 4080 руб. * 130 % = 5304	5304
10	Внесение корректировок в проект по совершенствованию системы развития	18.01.2022-24.01.2022	12	Доплата специалисту кадровой службы за 12 часов: 260 руб. * 12 ч. = 3120 руб. С учетом суммы страховых отчислений: 3120 руб. * 130 % = 4056 руб. Распечатка листов опроса: 7000 руб.	11056

Окончание таблицы 3.10

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч.	Расчет	Итого, руб.
11	Анализ уровня текучести среди молодых сотрудников депо	1.01.2022-17.01.2022	12	Доплата руководителю кадровой службы за 12 часов: 340 руб. * 12 ч. = 4080 руб. С учетом выплат суммы страховых отчислений: 4080 руб. * 130 % = 5304 руб.	5304
12	Проведение совещаний с проектной группой по итогам реализации проекта	25.02.2022-26.02.2022	2	Доплата генеральному директору за 2 часа: 450 руб. * 2 = 900 руб. С учетом выплат суммы страховых отчислений: 900 руб. * 130 % = 1170 руб.	1170
13	Награждение проектной группы	27.02.2022-31.02.2022	2	Доплата генеральному директору за 2 часа: 450 руб. * 2 = 900 руб. С учетом выплат суммы страховых отчислений: 900 руб. * 130 % = 1170 руб. Сумма премиальных выплат: 60000 руб.	60170
14	Роспуск проектной группы	31.02.2022-1.02.2022	1	Доплата генеральному директору за 1 часа: 450 руб. * 1 = 450 руб. С учетом выплат суммы страховых отчислений: 450 руб. * 130 % = 585 руб.	585
	Итого:				192873

Самым затратным мероприятием является прохождение обучающих программ и вознаграждение проектной группы, так как данные мероприятия являются наиболее трудоемкими и важными.

В таблице 3.11 представлен бюджет эксплуатационных затрат проекта.

Таблица 3.11 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта по совершенствованию системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо

№ мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	12.21	01.22	02.22	Итого
1	-	-	-	4768	-	-	-	-	4768
2	-	-	-	4760	5000	-	-	-	9760
3	-	-	-	3000	3760	-	-	-	6760
4	-	-	-	-	5000	5140	-	-	10140
5	-	-	-	-	40000	19480	-	-	59480
6	-	-	-	-	-	10420	-	-	10420
7	-	-	-	-	-	3536	-	-	3536
8	-	-	-	-	-	4420	-	-	4420
9	-	-	-	-	-	-	5304	-	5304
10	-	-	-	-	-	-	11056	-	11056
11	-	-	-	-	-	-	5304	-	5304
12	-	-	-	-	-	-	-	1170	1170
13	-	-	-	-	-	-	-	60170	60170
14	-	-	-	-	-	-	-	585	585
Итого:	-	-	-	12528	53760	42996	21664	61925	192873

Наиболее затратными месяцами являются ноябрь 2021 года и январь 2022года. Это обусловлено тем, что в этих месяцах реализовываются самые затратные мероприятия.

Далее представлен генеральный бюджет проекта (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Генеральный бюджет проекта по совершенствованию системы развития молодых сотрудников эксплуатационного локомотивного депо

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2021	19438	-	19438
Август 2021	25748	-	25748
Сентябрь 2021	12840	-	12840
Октябрь 2021	3260	12528	15788
Ноябрь 2021	-	53760	53760
Декабрь 2021	-	42996	42996
Январь 2022	-	21664	21664
Февраль 2022	-	61925	61925
Итого, руб.	61286	192873	254159

Общая стоимость проекта составляет 254159 рублей. При этом сумма инвестиционных затрат составляет 61286 рублей, сумма эксплуатационных затрат составляет 192873 рублей.

Экономическая эффективность проекта заключается в том, что данные мероприятия позволят организации сократить затраты на отбор, наём и адаптации новых сотрудников, а так же сократить количество расходов на устранение ошибок, которые возникают у сотрудников во время рабочего процесса.

В среднем на наём и адаптацию 1 сотрудника организация затрачивает около 20 000 руб. То есть, на наём и адаптацию сотрудников 17 человек (увольнившиеся по причине неудовлетворённостью развитием персонала) составляет 340 000 руб. При сокращении текучести до 4 % данный вид затрат сократится вдвое и будет затрачиваться около 170 000 рублей. Экономия затрат составит 170 000 руб., а затраты на реализацию проекта 254 159 рублей. Таким образом, проект окупится через 1,5 года.

Социальная эффективность заключается в том, что в коллективе повысится уровень удовлетворённости системой развития, что, в свою очередь, приведёт к повышению лояльности работников к организации. Также, данные мероприятия позволят организации сохранять благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Выводы по третьему разделу

В данной главе была рассмотрена система развития молодых сотрудников. В ходе проведения анализа было выявлено, что текучесть среди молодого персонала превышает норму текучести по отрасли. Для уменьшения уровня текучести рабочих было предложен проект по её совершенствованию.

Было предложено усовершенствовать систему путём внедрения онлайн-тренажеров, дистанционного обучения, составления индивидуального плана развития на каждого сотрудника и внедрения дополнительных мотивационных

составляющих. Данные предложения поспособствуют улучшению профессиональных знаний, умений и навыков и позволит снизить текучесть молодых сотрудников организации, что приведёт к повышению эффективности труда.

Общая стоимость проекта составляет 254159 рублей. При этом сумма инвестиционных затрат составляет 61286 рублей, сумма эксплуатационных затрат составляет 192873 рублей.

Экономическая эффективность проекта заключается в том, что данные мероприятия позволят организации сократить затраты на отбор, наём и адаптации новых сотрудников, а так же сократить количество расходов на устранение ошибок, которые возникают у сотрудников во время рабочего процесса.

В среднем на наём и адаптацию 1 сотрудника организация затрачивает около 20 000 руб. То есть, на наём и адаптацию сотрудников 17 человек (уволившиеся по причине неудовлетворённостью развитием персонала) составляет 340 000 руб. При сокращении текучести до 4 % данный вид затрат сократится вдвое и будет затрачиваться около 170 000 рублей. Экономия затрат составит 170 000 руб., а затраты на реализацию проекта 254 159 рублей. Таким образом, проект окупится через 1,5 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения цели проекта необходимо было решить ряд задач. Были изучены теоретические аспекты развития персонала в организации. Начало работы основывалось на анализе подходов различных авторов к определению развития персонала. За основу было взято определение, которое описывает развитие персонала как неотъемлемый процесс производства, так как он способствует обучению персонала, повышению мотивации, увеличению ответственности и лояльности работников, а новые сотрудники быстрее адаптируются к производству, что, несомненно, приносит прибыль организации и способствует росту ее конкурентоспособности.

При изучении технологий развития персонала было установлено, что основными и наиболее часто используемыми технологиями развития являются: наставничество, электронные онлайн курсы, микрообучение, видео и аудио уроки, семинары, вебинары, мастер-классы, деловые игры и тренинги, разбор ситуаций из практики, ротация.

При изучении отечественного и зарубежного опыта было выявлено, что такие страны, как Япония, Франция уделяют огромное внимание развитию персонала в организации. В Японии распространёнными методами развития персонала являются: «лента позора», «кружки качества». Во Франции обучение сотрудников проводится путём проведения краткосрочных и узконаправленных курсов. Британские организации предпочитают обучение и развитие сотрудников на рабочем месте. Процесс развития персонала в российских организациях осуществляется в основном при помощи внутреннего и внешнего обучения.

Проведение экономических анализов внутренней и внешней среды организации (STEP, 5 сил Портера, SNW, SWOT), позволило выявить, что компания успешно функционирует, несмотря на большое влияние со стороны других видов грузовых перевозок.

Целью предлагаемого проекта является: внедрение новых технологий развития сотрудников, обеспечение работников необходимым объемом знаний и навыков.

Данный проект позволит решить следующие задачи: обеспечить организацию компетентными работниками, повысить уровень знаний, умений и навыков сотрудников, повысить уровень эффективности работы сотрудников, увеличить уровень удовлетворённости системой развития в коллективе, что приведёт к снижению текучести среди молодых рабочих на 5 % к январю 2022 года.

Также, предложенные мероприятия позволят сократить затраты на наём адаптацию новых сотрудников, сохранить благоприятный морально-психологический климат в коллективе и обеспечить сотрудников чётким представлением собственного развития в рамках организации, что повлечёт за собой увеличение уровня лояльности работников к организации.

Далее были проанализированы стратегические цели организации, изучена миссия организации, её принципы и ценности, на основе чего была построена пирамида целеполагания. Стратегические цели депо соответствуют видению, ценностям и принципам депо.

Далее был проведён анализ экономических показателей, который показал, что доходы от реализации продукции имеют небольшую динамику роста, что говорит о стабильной экономической ситуации в организации. Фонд заработной платы увеличивается, так как увеличивается средняя заработная плата сотрудников организации. Численность сотрудников увеличилась незначительно.

Проведение STEEP-анализа позволило выявить, что среди социальных факторов положительным влиянием обладает изменение модели поведения потребителей и рост требований к качеству услуг, за счет роста уровня дохода населения. Отрицательное влияние оказывает отсутствие новых железнодорожных сетей, так как это приведёт к снижению привлекательности услуг. В технологических факторах положительное влияние оказывают уровень внедрения инноваций и технологического развития отрасли и высокий уровень информатизации и автоматизации. Также, отрицательно влияет на организацию

экономическая ситуация в стране, возникшая в результате пандемии, так как может снизить спрос на железнодорожные грузоперевозки. Среди политических факторов положительным влиянием обладают устойчивость региональной власти, так как это обеспечивает стабильную работу железной дороги. Также, отрицательно влияя на работу депо может развитие других способов грузоперевозок.

Анализ 5 сил Портера показал, что наименьшее влияние на работу депо имеет конкуренция внутри отрасли, так как компания является монополистом. Наибольшее влияние имеют потребители, так как они напрямую влияют на формирование спроса и цен на услуги.

Анализ 7С Маккинси показал, что в организации нет противоречий между изученными элементами, данная система функционирует органично.

После проведения SNW-анализа выявлены сильные и слабые стороны организации. Сильными сторонами организации являются уровень предоставляемых услуг, имидж организации. Наиболее слабыми сторонами в организации являются система развития организации, так как аудит системы развития показал неудовлетворённость сотрудников данной системой.

SWOT-анализ помог выявить основные сильные и слабые стороны организации. И определить основные возможности и главные угрозы. Самая слабая сторона организации – текучесть кадров. Для выявления причин текучести молодых рабочих был проведён кадровый аудит.

Кадровый аудит депо показал, что основной проблемой является высокая текучесть среди молодых рабочих. Основной причиной текучести является неудовлетворённость работников системой развития организации. Для устранения данной проблемы и снижения уровня текучести молодых рабочих необходимо разработать план мероприятий по совершенствованию системы.

Было предложено усовершенствовать систему путём внедрения онлайн-тренажеров, дистанционного обучения, составления индивидуального плана развития на каждого сотрудника и внедрения дополнительных мотивационных

составляющих. Также, был рассчитан бюджет проекта. Общая стоимость проекта составляет 254159 рублей. При этом сумма инвестиционных затрат составляет 61286 рублей, сумма эксплуатационных затрат составляет 192873 рублей.

Экономическая эффективность проекта заключается в том, что данные мероприятия позволят организации сократить затраты на отбор, наём и адаптации новых сотрудников, а так же сократить количество расходов на устранение ошибок, которые возникают у сотрудников во время рабочего процесса.

В среднем на наём и адаптацию 1 сотрудника организация затрачивает около 20 000 руб. То есть, на наём и адаптацию сотрудников 17 человек (уволившиеся по причине неудовлетворённостью развитием персонала) составляет 340 000 руб. При сокращении текучести до 4 % данный вид затрат сократится вдвое и будет затрачиваться около 170 000 рублей. Экономия затрат составит 170 000 руб., а затраты на реализацию проекта 254 159 рублей. Таким образом, проект окупится через 1,5 года.

Данные предложения поспособствуют улучшению профессиональных знаний, умений и навыков и позволит снизить текучесть молодых сотрудников организации, что приведёт к повышению эффективности труда. Данные мероприятия рассмотрены руководством депо и рекомендованы к внедрению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аксенова, Е. А. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 423 с.
2. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ менеджмента / И. Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2018. – 416 с.
3. Ахтямова, Н. В. Профессиональное обучение и развитие персонала предприятия / Н. В. Ахтямова, А. И. Никонова // Молодой ученый. – 2019. – № 11. – С. 178–181.
4. Безлепкина, Ю. В. Деловая карьера и организационная культура в развитии персонала / Ю. В. Безлепкина, А. А. Куприн // Экономическая среда. – 2016. – № 3. – С. 39–43.
5. Брюхова, О. Ю. Организация связей с общественностью. / О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. – 146 с.
6. Бухалков, М. И. Управление персоналом: Учебник / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 398 с.
7. Бычкова, Н. А. Обучение персонала как залог успеха организации / Н. А. Бычкова // Молодой ученый. – 2018. – № 43. – С. 203–205. – <https://moluch.ru/archive/229/53221/>
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
9. Воронина, А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина, А. В. Охотников; под редакцией А. В. Ворониной. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону: РГУПС, 2019. – 259 с.
10. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 280 с.
11. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева.

2–е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 264 с.

12. Грузинов, В. П. Экономика предприятия (предпринимательская). учеб. для вузов / В. Г. Грузинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 795 с.

13. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1104 с.

14. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: Учебник. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб – М.: ИД «ФОРУМ»- ИНФРА-М, 2018. – 336 с.

15. Иванникова Н. Н. Управление персоналом: шпаргалка: Научная книга. – 2-е изд. – Саратов: Научная книга, 2020. – 32 с.

16. Кафидов, В. В. Управление персоналом: учебное пособие / В. В. Кафидов. – М.: Проект, 2018. – 144 с.

17. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – Изд. 3–е, переработанное и дополненное. – М.: Инфра-М, 2018. – 438 с.

18. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2017. – № 10. – С. 90–92.

19. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. – М.: Просвещение, 2017. – 368 с.

20. Куатпекова, А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова // Молодой ученый. – 2019. – № 1. – С. 389–392.

21. Лукичева, Л. И. Управление организацией / Л. И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2017. – 360 с.

22. Матраева, Л. В. Управление персоналом: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4–е изд. стер. – М.: Дашков и К, 2020. – 280 с.

23. Магомедов, А. М. Экономика предприятия / А. М. Магомедов. – М.: Экзамен, 2016. – 352 с.

24. Малуев, П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.

25. Мартин, П. Управление мотивацией / П. Мартин, Ш. Ричи. – М.: Юнити, 2018. – 399 с.
26. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 312 с.
27. Модель 7S МакКинси – [http:// powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/](http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/)
28. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
29. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов / Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2017. – 256 с.
30. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2017. – 348 с.
31. Резник, С. Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, В. С. Резник – М.: Лотос, 2015. – 268 с.
32. Руденко, А. А. Мотивация и развитие персонала: учебное пособие / А. А. Руденко, Т. В. Остудина, Т.В. Полякова. –Тольятти: ТГУ, 2013. – 210 с.
33. Самыгин, С. И. Развитие персонала / С. И. Смыгин. – Ростов: Феникс, 2015. – 467 с.
34. Скопылатов, И. А. Управление персоналом / И. А. Скопылатов, О. Ю . Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2015. – 458 с.
35. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2015. – 624 с.
36. Туркулец, Н. Делегирование полномочий: инструмент мотивации сотрудников / Н. Туркулец // Кадровый менеджмент. – 2018. – № 6. – С. 7–14.
37. Федорова, Н. В. Управление персоналом / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2018. – 432 с.
38. Хентце, И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Метцнер, И. Хентце. – М.: Европа-пресс, 1997. – 664 с.

39. Шекшня, С. В. Мотивация персонала: новое время – новый взгляд / С.В. Шекшня // Кадровый вестник. – 2018. – № 7. – С. 21-23.

40. Шишов, С. Персонал и основа достижения целей бизнеса / С. Шишов // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 12–24.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура Филиала ТОО «КТЖ – Грузовые перевозки»
Костанайское отделение ГП Есильское эксплуатационное локомотивное депо

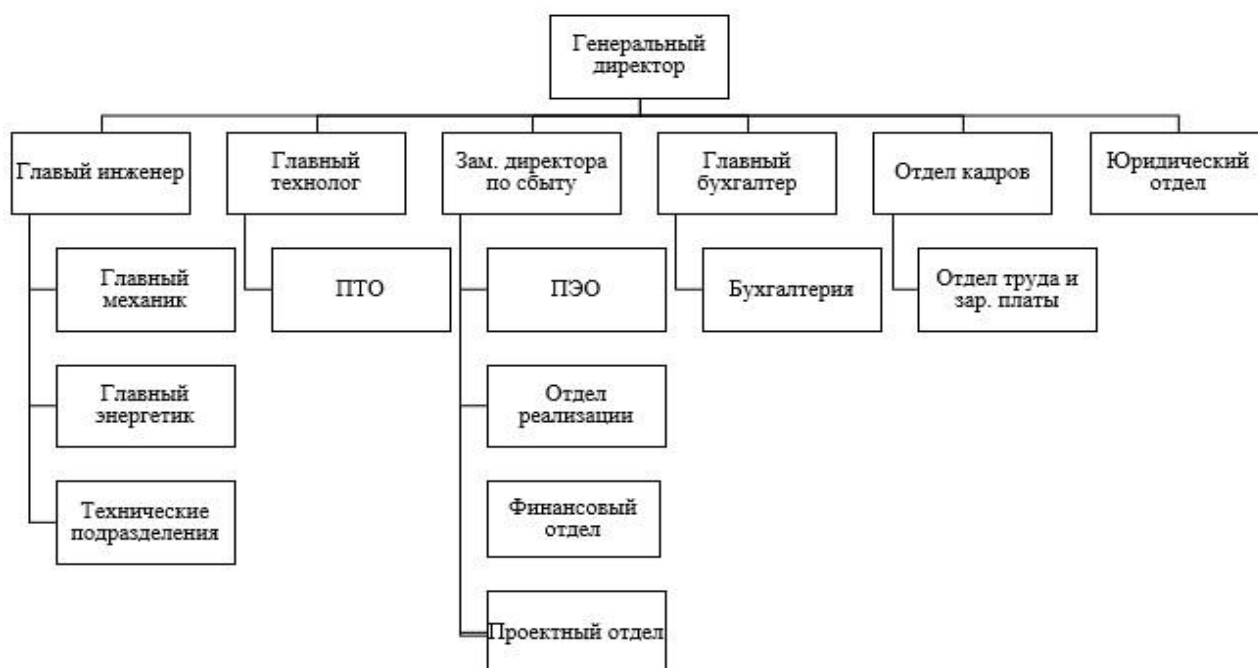


Рисунок А.1 – Организационная структура эксплуатационного локомотивного депо

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта проекта по совершенствованию системы развития молодых сотрудников

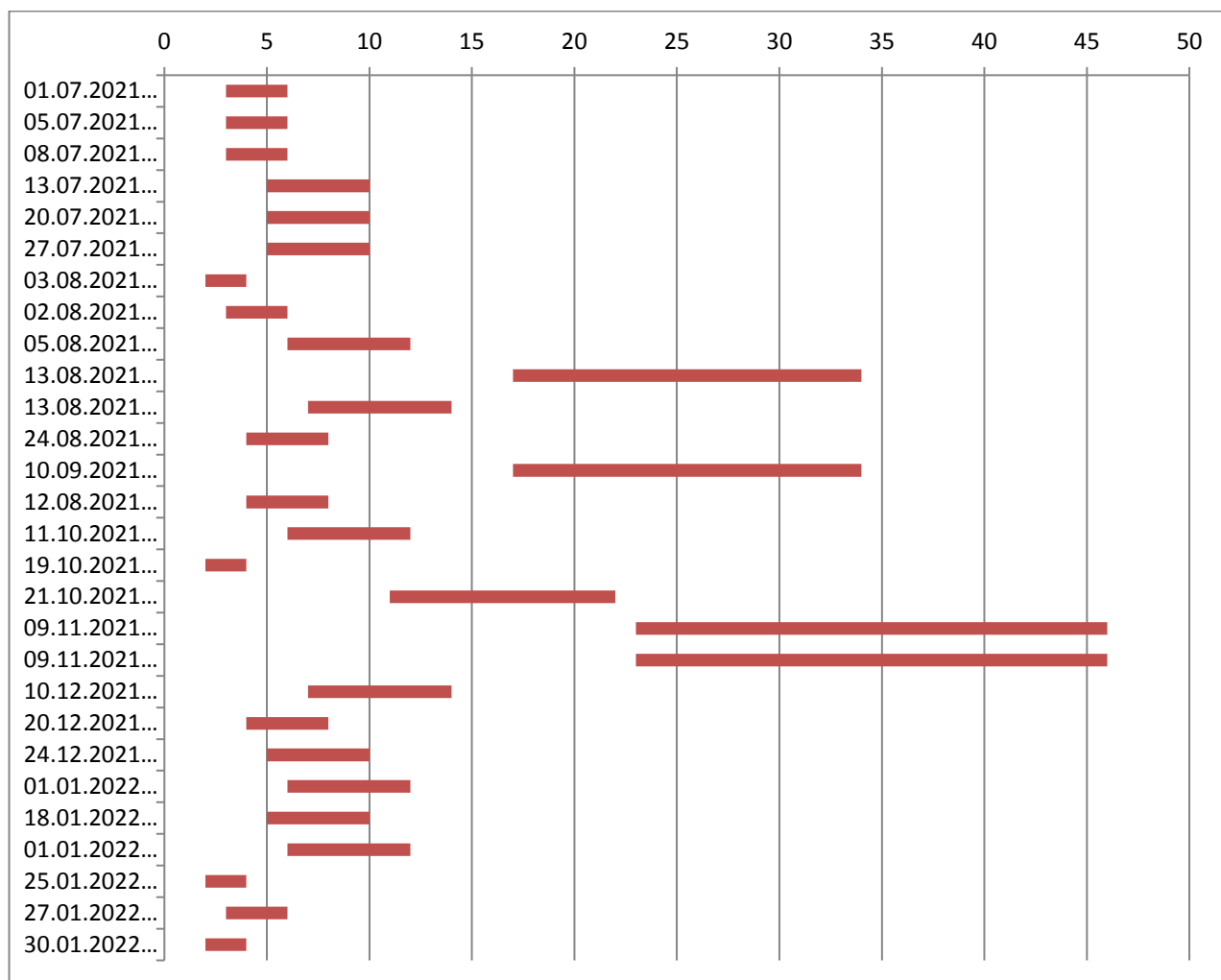


Рисунок Б.1 – Диаграмма Ганта проекта по совершенствованию системы развития молодых сотрудников