

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент
_____ А.Б.Левина
« ___ » _____ 2021 г.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
В СМОЛИНСКОЙ МЕХАНИЗИРОВАННОЙ ДИСТАНЦИИ
ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.03.2021.284. ПЗ ВКР

Руководитель
доцент
_____ И.Г.Смирнова
« ___ » _____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ–584
_____ Н.К. Алпатикова
« ___ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент
_____ Е.В.Ярушина
« ___ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Алпатикова Н.К. Совершенствование организации обучения персонала в Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУЗ–584, 83 с. 21 ил., 21 таблиц, библи. список – 40 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа деятельности, внешней и внутренней среды Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» был предложен проект по совершенствованию организации обучения персонала в целях повышения эффективности деятельности компании.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации обучения персонала компании основываются на анализе актуальной организации обучения персонала, а также опыте зарубежных и отечественных компаний.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию организации обучения персонала компании, которые могут применяться в компаниях для улучшения качества внутренних процессов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	10
1.1 Понятие и сущность обучения в системе управления персоналом.....	10
1.2 Методы и методики, применяемые в системе обучения.....	16
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала.....	22
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ СМОЛИНСКОЙ МЕХАНИЗИРОВАННОЙ ДИСТАНЦИИ ФИЛИАЛА ОАО "РЖД".....	31
2.1 Характеристика деятельности Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».....	31
2.2 Анализ финансово - хозяйственной деятельности Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».....	43
2.3 Изучение системы обучения персонала в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».....	52
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СМОЛИНСКОЙ МЕХАНИЗИРОВАННОЙ ДИСТАНЦИИ ФИЛИАЛА ОАО "РЖД".....	62
3.1 Разработка мероприятий по обучению персонала в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».....	62
3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы обучения в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Современное ведение бизнеса предполагает необходимость и возможность компаний адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Чтобы быть конкурентоспособными, компании меняют свой взгляд на подходы к управлению персоналом в организации. Персонал должен оперативно подстраиваться под появление новых технологий, изменение производственных процессов из-за автоматизации и внедрения новых технологических средств. Компании часто привлекают новых специалистов, которые владеют знаниями об использовании новых технологических устройств, при этом специалисты, которые работали ранее в компании становятся не нужны, так как их знания неактуальны. Но такие специалисты лояльны компании, у них есть большой опыт, взгляды на трудовые процессы, они разделяют ценности компании. Конечно, организации вынуждены принимать новых сотрудников, но важно иметь в виду, что прием новых людей – это издержки и это замедление темпа трудового процесса. Это связано с процессом адаптации нового человека. При этом может быть более целесообразно обучить новым технологиям имеющийся штат сотрудников или вообще внедрить систему обучения, чтобы сотрудники всегда получали актуальные знания и, возможно, сами были инициаторами положительных изменений в компании. Процесс обучения должен иметь своей целью не только актуализировать знания персонала, но и обучать новых сотрудников. То есть цель обучения – постоянно совершенствовать знания сотрудников.

Если квалификация персонала не соответствует поставленным задачам, это может привести к низким показателям эффективности компании. Система обучения занимает центральное место в системе управления персоналом в компании.

При этом важно учитывать важность построения собственной системы обучения, так как при привлечении сторонних компаний заказчики обучения не получают запланированного результата, и в дальнейшем или отказываются от обучения или проводят его формально своими силами. Результатом успешного

обучения может быть не только улучшения качества работы сотрудника, совершенствование его навыков, приобретение новых умений, но и повышение уровня удовлетворенности сотрудника, повышение его мотивации. Поэтому вопрос наличия эффективной системы обучения в компании является актуальным для современных компаний.

Объект выпускной квалификационной работы – Смолинская механизированная дистанция филиала ОАО «РЖД».

Предмет исследования – система обучения в Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий по обучению персонала и оценка проекта совершенствования системы обучения в исследуемой компании.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты обучения персонала.
2. Дать организационно – кадровую характеристику Смолинская механизированная дистанция филиала ОАО «РЖД».
3. Предложить мероприятия, направленные на совершенствование системы обучения.

Методами решения задач являются анализ литературы, уставных документов, финансовой отчетности, анализ внутренней среды компании, опрос и наблюдение.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются работы Г. Десслера, А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатова, М.И. Магура и других.

Информационная база выпускной квалификационной работы состоит из отчетов компании, финансовой отчетности, отчетов о составе персонала и др.

Научная новизна работы заключается в рассмотрении системы обучения персонала в государственной компании и оценке ее влияния на эффективность работы компании, предложении мероприятий по улучшению системы обучения в компании и оценке этого проекта предложенных мероприятий.

Практическая значимость заключается в том, что предложенные мероприятия по улучшению системы обучения могут быть использованы менеджментом компании при реорганизации системы обучения персонала Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД». Также предложенные технологии могут быть применены в других компаниях.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, библиографический список 40 источников.

Во введении определена актуальность темы исследования, рассматриваемый объект, предмет и методы исследования, определена цель работы, задачи, практическая значимость работы и описана структура выпускной квалификационной работы.

В первом разделе рассмотрены определения понятия «обучение персонала», исследованы методы и методики, используемые в процессе обучения, исследован отечественный и зарубежный опыт обучения персонала в компаниях.

Во втором разделе представлена общая характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, кадровый аудит.

В третьем разделе проанализирована система обучения Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД», разработаны мероприятия по совершенствованию системы обучения, рассчитана стоимость разработанных рекомендаций.

В заключении выпускной квалификационной работы представлены общие выводы по работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность обучения в системе управления персоналом

Сотрудники - самый большой актив компании, и вложение в таланты жизненно важно для устойчивого роста и успеха бизнеса. Компании проходят длительные процессы набора и найма квалифицированного и подходящего персонала, но часто дальше забота о сотрудниках заканчивается. Согласно исследованию Gallup, у компаний, занимающихся развитием сотрудников, продажи выросли, а прибыль удвоилась по сравнению с компаниями, которые вообще не делали ничего в этом направлении. Специальное обучение и развитие способствуют вовлечению сотрудников, а вовлеченность имеет решающее значение для финансовых показателей вашей компании.

Инвестиции в профессиональное развитие ваших сотрудников жизненно важны для удержания команды до такой степени, что 94% сотрудников оставались бы в компании дольше, если бы она инвестировала в их карьерный рост. Замена талантов может стоить дороже, чем сохранение сотрудников, которые уже работают в компании. По оценке Gallup, затраты на замену сотрудников могут составлять 150% от годовой заработной платы рабочего или даже больше. Внутренний экономический ущерб может быть серьезным как для малых, так и для крупных организаций. Это дорогостоящая ошибка, и ее легко исправить.

По мере того, как бизнес-среда становится все более конкурентной, повышение производительности вашей команды становится императивом на развивающихся рынках. Развитие и обучение сотрудников больше не являются дополнительным преимуществом, предназначенным для высшего руководства, они необходимы для роста вашего бизнеса и персонала, который его поддерживает.

Обучение и развитие - одна из основных функций отдела управления персоналом. Обучение относится к систематической настройке, при которой

сотрудников инструктируют и дают необходимые технические знания, связанные с их работой [24]. Фокус на обучении сотрудников тому, как использовать определенные машины или как выполнять определенные задачи для повышения эффективности. Важно принимать во внимание, что развитие относится к общему целостному и образовательному росту и зрелости людей, занимающих руководящие должности в том числе. Процесс развития связан с пониманием, отношением, приспособляемостью, лидерством и человеческими отношениями.

К основным целям обучения относят:

- достижение стратегических целей;
- повышение ценности сотрудников;
- подготовка к потенциальным изменениям [5].

Также выделяют следующие функции обучения персонала:

1) Поддерживающая, которая заключается в обеспечении сотрудников необходимыми навыками и знаниями для выполнения непосредственных должностных обязанностей.

2) Социализирующая, которая заключается в передаче сотрудникам основным целей, ценностей и особенностей культуры организации.

3) Мотивационная функция ориентирована на стимулирование сотрудников на более эффективную деятельность и повышение их интереса к рабочему процессу [12].

Рассматривая цели и функции системы обучения в компании, можно прийти к выводу, что понятие обучения включает в себя не только передачу и получение знаний, но также к этому понятию можно отнести и развитие персонала. К развитию персонала относится не только воспитание сотрудников в соответствии с культурой компании и передача норм поведения, но и планирование карьеры, адаптация и др. Отечественные и зарубежные авторы рассматривают с разных точек зрения определение понятия обучение. Различные определения понятия «обучение» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «обучение»

Автор	Определение
Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации»	Это целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта, использования знаний в повседневной жизни и созданию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни [1].
В.Е. Пешкова	Это взаимодействие объекта и субъекта обучения, в процессе которого происходит передача знаний, воспитание и развитие человека [28].
Т.А. Комиссарова	Это процесс, который был сознательно организован, направленный на передачу знаний, умений и навыков, развитие когнитивных способностей и раскрытие потенциала обучающихся [17].
Б.Р. Мандель	Это организованный и систематически осуществляемый процесс, в ходе которого передаются знания, умения и навыки. Ход усвоения управляется и контролируется опытными наставниками [23].
М. Пул	Это любой процесс, который происходит систематически, направленный на развитие сотрудников, изменения их поведения. Целью является повышение эффективности труда [33].
Архипова Н.И.	Это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации», целью которого является заполнение разрыва между теми знаниями и навыками, которыми сотрудники уже владеют, и теми знаниями, и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям работы [6].

Рассматривая определения, указанные в таблице 1, можно обобщить информацию и определить обучение как процесс, который специально организован, направлен на передачу конкретных умений, знаний и навыков. В ходе процесса сотрудники получают опыт, развивают свои способности, имеют возможность раскрыть потенциал.

В ходе изучения систем обучения персонала были описаны три концепции обучения:

1. Специализированное обучение имеет своей целью повысить привязанность сотрудника к своему рабочему месту. Также в ходе такого обучения персонал может поднять собственную значимость в своих глазах. Эта концепция относится к настоящему времени.

2. Многопрофильное обучение дает возможность персоналу получить новые навыки и повысить свою квалификацию. Сотрудники получают новые возможности для самореализации. Эта концепция относится к будущему времени. То есть компания может получить положительный результат в будущем, а может получить отрицательный результат, так как у сотрудников появляется выбор – оставаться в компании или уходить, если компания не может предложить соответствующий уровень вакансии и оплаты.

3. Личностно - развивающее обучение акцентируется на улучшение тех качеств личности, которые изначально были заложены или тех способностей, которые сотрудник получил в ходе своего опыта работы. Такое обучение ориентировано в основном на сотрудников, которые имеют склонность к исследовательской, творческой, преподавательской деятельности.

Все три концепции могут быть применены вместе или по отдельности, это зависит от того, какие цели обучения ставит компания. Обычно основной целью является подготовка сотрудников к выполнению поставленных перед ними задач [20].

При этом важно соблюдать системность, так как процесс обучения включает в себя не только процесс передачи знаний, он также подразумевает обязательный этап подготовки, в ходе которого определяется порядок обучения, ресурсы. А после завершения обучения должны быть обязательно оценены результаты обучения. Таким образом весь процесс обучения можно представить в виде цикла последовательных шагов [18]. Цикл процесса обучения представлен на рисунке 1.

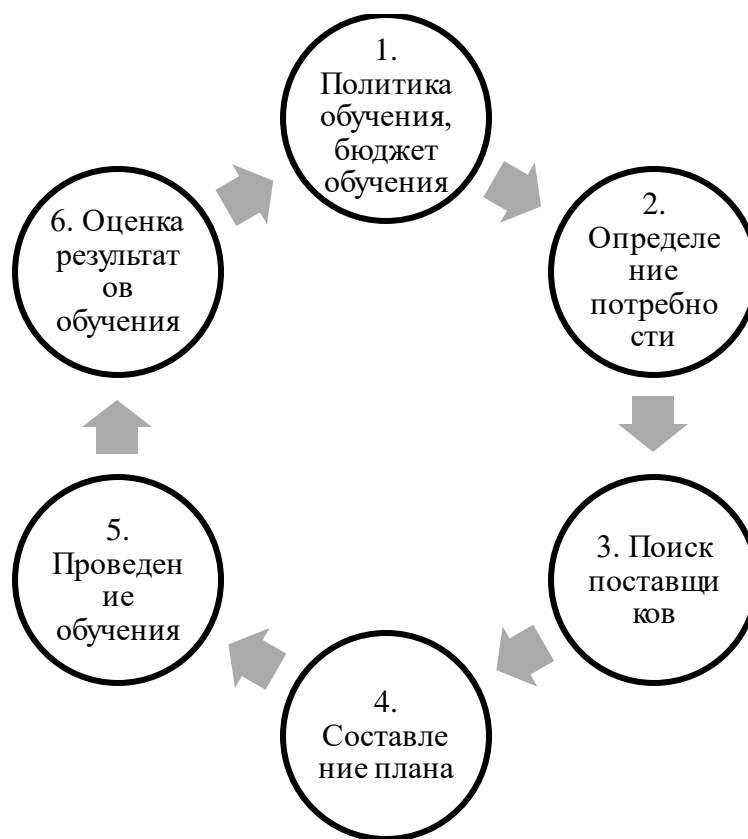


Рисунок 1 – Цикл процесса обучения в компании

Системность процесса обучения важна еще и потому, что индивидуальное обучение не является достаточным для создания организационного интеллекта. Сумма знаний, которая есть у организации всегда больше, чем та сумма знаний, которая есть у сотрудников. Индивидуальное обучение необходимо, но его одного не может быть достаточно [31]. Обучение в компании должно быть постоянным, целенаправленным и прогнозируемым. Эта концепция нашла отражение в направлении организационного развития.

Тенденции непрерывного организационного развития сотрудника можно описать следующими постулатами:

- переход от пассивного состояния к активному состоянию;
- переход от зависимого состояния к независимости;
- переход от потребности к немедленному удовлетворению потребностей к отложенному удовлетворению потребностей;
- переход от узкой специализации и возможности справляться только с конкретными задачами, к более широкому взгляду на проблемы;

- переход к многообразию навыков и способностей [4].

Обучение новых и существующих сотрудников может стать самой большой проблемой для компании, особенно в быстро меняющейся деловой среде. В целом во многих компаниях понятно, что обучение и развитие команд – важная задача. Но это не так в некоторых компаниях, и там продолжается борьба за то, чтобы убедить руководство инвестировать в обучение и развитие [2].

Есть несколько ключевых шагов, которые необходимо пройти, чтобы создать или обновить эффективную программу обучения и развития.

Прежде чем внедрять инициативу обучения команды, необходимо провести исследование, что делают в этом направлении конкуренты, собрать информацию по тому, что требуется клиентам, какие есть вопросы и узкие места в компании. Лучшим источником информации об эффективности и потребностях организации являются сотрудники. Они много знают о том, что происходит и что нужно изменить [21].

У руководства всегда есть операционные цели: лучшая производительность, продуктивность, качество или удовлетворенность клиентов, и это лишь некоторые из них. Когда определены цели компании, можно разрабатывать целевые программы. Кроме того, можно выявить внутренние потребности компании, которые можно удовлетворить путем обучения: юридический отдел обычно поддерживает обучение соблюдению требований, маркетинг и продажи могут поддерживать обучение, которое способствует повышению качества и согласованности, и большинство отделов будут поддерживать обучение руководящим навыкам, которое способствует удовлетворенности сотрудников [8].

Каждая новая инициатива начинается со стратегического плана. Нужно составить план, который включает все классические элементы:

- 1) Необходимо определить цель и предлагаемые результаты.
- 2) Сделать SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), который поможет определить подходящее обучение.
- 3) Создать реалистичный бюджет (лучше занижать обещания или переоценивать).

4) Провести анализ преимуществ организации, чтобы каждый мог лучше понять окупаемость своих инвестиций.

5) Работать в тесном сотрудничестве с финансовым отделом компании, чтобы включить соответствующую информацию и способы ее отображения.

6) Продвигать программу обучения так, как будто она предназначена для клиентов. Можно подключить отделы по связям с общественностью, графику и маркетинг для брендинга и продвижения своих программ, а также использовать опросы, чтобы получить отзывы от участников.

7) Провести пилотные занятия, чтобы убедиться, что план работает. Пробные запуски помогают выявить недостатки и позволяют доработать и сделать программу эффективной.

1.2 Методы и методики, применяемые в системе обучения

Развитие персонала лежит в основе деятельности любой успешной организации. Получение высокой производительности труда и положительных результатов возможно только в случае, если в компании работают квалифицированные кадры с положительным настроем на работу. Инвестирование в обучение приносит компании больше прибыли, чем улучшение производственных мощностей. Человеческий ресурс находится в центре всех факторов эффективности [10].

Если процесс обучения и развития кадров в компании налажен эффективно, то он приносит множество положительных результатов для компании: работа с талантом сотрудников, раскрытие потенциала, улучшение атмосферы в коллективе, повышение вовлеченности сотрудников, повышение уровня лояльности людей, работа со сплоченностью команды, рост мотивации, повышение привлекательности компании для новых сотрудников, формирование культуры, создание преемственности в организации и др [3]. То есть в процессе обучения происходит не только получение специальных навыков, которые необходимы сотрудникам для выполнения поставленных задач, но и решаются

дополнительные задачи, связанные с мотивацией, развитием команды, корпоративной культуры и HR-бренда. Основные задачи, решаемые в ходе обучения перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Задачи, решаемые в ходе обучения персонала

Категория задач	Характеристика
Приобретение конкретных навыков и знаний	Цель: получение знаний и навыков, которые помогают выполнять основные обязанности. В процессе обучения повышается уровень приверженности компании, потому что сотрудники получают информацию об их месте и положении в организационной структуре. Форма подачи информации в процессе обучения может быть различной. Это могут быть печатные материалы, семинары, страницы на корпоративном портале.
Усовершенствование моторики	Навыки моторики связаны с физическими аспектами деятельности. Работа с современным оборудованием предполагает высокий уровень развития моторных навыков. Для развития моторных навыков недостаточно предоставить только информацию, важно проследить, чтобы сотрудник выполнял упражнения, которые позволяют закрепить полученные навыки и развить у себя необходимые способности. При этом первое время важно давать обратную связь по усваиваемым навыкам. То есть в этом виде обучения особенно важно наставничество.
Приобретение аналитических компетенций	У специалистов часто возникает потребность проанализировать текущую ситуацию, чтобы выявить те стороны, которые необходимо изменить, чтобы получить лучшие результаты. Выработка оптимальных решений позволяет проявлять самостоятельность и разгружает высший менеджмент. Также это воспитывает потенциальных руководителей. Бизнес-образование необходимо для будущих управленцев. В рамках такого обучения акцент делается на работу в команде, на поиск решений проблем в группе [35].
Совершенствование коммуникативных навыков	Эффективная работа в команде невозможно без межличностного общения. В рамках обучения эффективным навыкам коммуникации сотрудники обучаются навыкам установления контакта, навыки активного слушателя, навыки ясного выражения своих мыслей. Тренинги по деловому общению помогают не только сотрудникам в их повседневной деятельности, но и облегчают процесс взаимодействия с менеджментом. Так как развитие коммуникативных навыков требует обратной связи и отработки, в таком виде обучение эффективнее проводить в виде деловых игр [32].

Используется несколько классификаций видов обучений сотрудников. Если рассматривать классификацию по уровню подготовки сотрудников, которые будут участвовать в процессе обучения, то можно разделить обучение на профессиональную подготовку, переподготовку, послевузовское дополнительное образование и повышение классификации [16].

Профессиональная подготовка в свою очередь подразделяется на начальную, среднюю, высшую профессиональную подготовку. Обычно в результате такого обучения участник получает документ, подтверждающий квалификацию. Повышение квалификации может проходить в рамках курсов, школах, специальных факультетах в университетах по повышению квалификации. Переподготовка предполагает обучение, результатом которого будет получение новой профессии или специальности. Послевузовское дополнительное обучение – это получение высшей профессиональной квалификации или степени в аспирантуре или докторантуре [9].

Обучение может проводиться в индивидуальном, групповом и курсовом порядке. Индивидуальное обучение предполагает самостоятельное изучение теории, а затем обучение проходит с наставником. Группа включает в себя несколько сотрудников, которые осуществляют обмен знаниями и опытом. Курсовое обучение обычно практикуется при передаче сложных навыков, большого количества теоретической информации. Это такие навыки, которые нельзя передать на рабочем месте.

Если рассматривать обучение в зависимости от места проведения обучения, то обучение делится на обучение без отрыва от производства и на обучение с отрывом от производства. Обучение на рабочем месте проводится непосредственно на производстве или в профессионально-технической школе в компании. Вне рабочего места обучение может проводиться в специализированных учебных заведениях [30].

Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места описаны в таблице 3.

Таблица 3 – Методы обучения

Обучение с отрывом от производства	Обучение без отрыва от производства
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лекции: позволяет передать большой объем материала в короткий срок. 2. Семинары 3. Тренинги 4. Групповые дискуссии 5. Рассмотрение кейсов: материалы могут представлены в виде описания ситуации, фильма. Обучение происходит в формате обсуждения и анализа конкретных ситуаций. 6. Деловые игры: сотрудники получают конкретные роли и действуют в рамках заданной ситуации. Затем рассматриваются реальные результаты и последствия. 7. Самообразование: в рамках такого вида обучения сотруднику не требуется ни наставник, ни специальное помещение. Сотрудник занимается в удобное время и удобном месте. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инструктаж: разъяснение и демонстрация приемов работы. Может быть осуществлено сотрудником или специальным тренером. Это недорогое и эффективное средство для передачи навыков и знаний. 2. Ротация: сотрудник переводится на другую должность и получает там дополнительную квалификацию и расширяет свой опыт. 3. Наставничество: работа под присмотром наставника, мастера. 4. Делегирование полномочий: предоставление сотрудникам возможности самостоятельно действовать в рамках очерченной области задач. 5. Метод усложняющих заданий: рабочие действия выстраиваются по степени их сложности и важности. 6. Участие в проектных группах: навыки и знания приобретаются в ходе участия в работе над различными стадиями проекта. 7. Рабочие группы («кружок качества») [27].

Существует форма обучения, которая называется смешанное обучение. В рамках такого обучения объединяются плюсы обучения с отрывом от производства и без отрыва от производства. Такая форма обучения называется – blended learning. Такое обучение может включать в себя индивидуальный план обучения, который составляют самостоятельно сотрудники, использование формальных и неформальных подходов и др.

Использование методики blended learning имеет следующие плюсы для компании, которая решает ее внедрить в процесс обучения:

- сотрудник не отвлекается от рабочего процесса или время, на которое сотрудник отвлекается максимально сокращено;
- уменьшается стоимость обучения;
- растет мотивация персонала обучаться;
- возможность постоянно контролировать результаты обучения [39].

Выбор эффективных внешних источников обучения обычно осуществляется службой персонала. При выборе источника обучения и метода обучения важным критерием является оценка его эффективности и соответствия целям организации. Лицо, принимающее решение, относительно метода обучения, должно руководствоваться следующими принципами, лежащими в основе обучения:

- 1) Программа обучения должна быть актуальной;
- 2) Сотрудники, участвующие в процессе обучения, должны быть вовлечены в процесс и начинать использовать полученные навыки уже в ходе обучения;
- 3) Знания и навыки, полученные в ходе обучения должны быть закреплены и повторены;
- 4) Обучающиеся должны постоянно получать обратную связь, которая будет корректировать их процесс обучения и направлять их [9].

Соответствие обучения стратегическим целям организации должно быть оценено еще на этапе планирования обучения. В процессе планирования должны быть определены и цели обучения, которые позволят придать процессу направленность.

Стоимость обучения закладывается в затраты как инвестиция, поэтому обучение должно быть интересно для компании с экономической точки зрения.

На этапе планирования оценивается и потребность в обучении. Так как потребность в обучении может возникать в результате обнаружения проблем в производственном процессе, так и может быть запланирована в соответствие с целями организации. Чтобы бюджет был направлен на необходимое обучение и не происходило бесполезное отвлечение от рабочего процесса, потребность в обучении должна быть тщательно оценена. Наименьшим из негативных результатов неправильного планирования будет низкая эффективность проведенного обучения [14].

При планировании обучения необходимо оценивать и качественную и количественную потребность в обучении. Качественная дает возможность оценить, каких знаний не хватает, а количественная дает возможность оценить

количество работников, которые нуждаются в обучении. Для определения потребности могут использоваться различные методы, описанные в таблице 4.

Таблица 4 – Методы оценки потребности в обучении персонала

Метод	Описание
Анализ информации о сотрудниках	Изучается опыт сотрудников, стаж, образование и др.
Аттестация	Анализ слабых и сильных сторон сотрудника по результатам оценки
Анализ целей организации	Изучение целей компании позволяет выявить недостаток компетенций у персонала
Наблюдение за рабочим процессом	Анализ часто повторяющихся ошибок, брака, нарушений техники безопасности и др.
Сбор заявок на обучение от сотрудников и их руководителей	Информация о недостающих навыках команды от наставника, руководителя или самого сотрудника
Кадровый резерв	Планирование карьеры сотрудника позволяет планировать обучение сотрудников
Анализ опыта конкурентов	Изучение опыта конкурентов или родственных предприятий [25].

Компании, которые сразу же участвуют в росте сотрудников и предоставляют потенциальные возможности обучения - с момента приема на работу этого человека - в значительной степени положительно влияют на производительность и преданность сотрудников в будущем. По оценке Gallup, затраты на замену сотрудников могут составлять 150% годовой заработной платы и более.

Независимо от того, есть ли в компании действующие программы обучения, развитие не будет эффективным, если рабочая среда не способствует обучению. Организации должны поддерживать культуру постоянного развития, и внутренние бизнес-системы также должны отражать это. Компании и сотрудники также должны быть привержены переменам, и в этом смысле они должны быть привержены решению проблем и соответствующему обучению, которое они могут решить [13].

По мере роста, изменения и адаптации персонала будут меняться внутренние культуры, структуры и процессы бизнеса. В отчете «Делойт» о глобальных тенденциях в области человеческого капитала за 2018 год изучается, как оцениваются предприятия, помимо их финансового успеха; теперь организации

оцениваются и несут ответственность за свое влияние на общество. В отчете признается, что миллениалы занимают большую часть рабочей силы. Социальный капитал бизнеса играет огромную роль в том, где эта группа решает работать и что они выбирают. Это означает, что сотрудники теперь ожидают большего от своих работодателей.

В программах развития говорится о сдвиге в сторону расширения прав и возможностей - качестве преобразования работников и руководителей. Компании, которые стремятся к росту и развитию, также будут активно его практиковать. Польза и ценность обучения и развития действуют как эффект домино; руководители чувствуют себя компетентными и могут эффективно влиять на работу сотрудников; счастливые и квалифицированные работники создают удовлетворенность работой, приверженность и, следовательно, удержание; улучшение персонала и вовлеченность влияют на общую прибыль [26]. Несмотря на тип обучения и повышения квалификации, оно должно соответствовать общей тенденции будущих навыков на рабочем месте, поддерживать бизнес-цели компании и осуществляться новаторски, отражая цифровой сдвиг в бизнесе. Организации в этом сложном, диверсифицированном рабочем мире должны будут понимать, что человеческий капитал - самый ценный актив.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала

В современных отечественных компаниях часто обучение и развитие имеет достаточно низкий приоритет. Если эти процессы организованы в компании, это часто происходит благодаря настойчивости отдела кадров. Однако организация надлежащего обучения и повышения квалификации сотрудников имеет огромное значение. Обучение позволяет сотрудникам приобретать новые навыки, оттачивать существующие, работать лучше, повышать производительность. Поскольку компания — это сумма достижений сотрудников в индивидуальном порядке, организации должны делать все, что в их силах, чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей.

В 1950-х годах японские специалисты отмечали, что одна из важнейших проблем современных компаний – это обеспечение себя квалифицированным персоналом. Это описывалось в документе «Десять лет за производительность». В нем говорится о том, что производительность труда и эффективный менеджмент возможен только при наличии высококвалифицированных ресурсов в части персонала.

В 1970-х годах начала набирать силу концепция непрерывного образования. В современном мире тоже активно используется этот инструмент в решении проблемы закрытия пробела между быстрорастущего технического персонала и навыков персонала. Эта концепция имеет в своей основе идею, что специалист сам получает необходимые знания для того, чтобы иметь актуальные знания и умения. То есть здесь речь идет о самостоятельной самооценке и выборе необходимых источников обучения.

Крупные компании в США закладывают ежегодно бюджеты на образование своих сотрудников от 60 млрд. долларов. Более 75% компаний используют собственные программы обучения и профессиональной подготовки [25].

Опыт высокоэффективных отечественных и зарубежных организаций подтверждает обоснованность этих цифр: вложения в персонал дают высокую отдачу. Компания, которая вкладывает 1 доллар в обучение своего персонала, получает от 3 до 8 долларов дохода. По оценкам Американского общества содействия обучению и развитию в 1990-х годах рост экономики США произошел во многом за счет роста квалификации работников (2,1%) [38].

Японская практика ориентирована на обучение и переподготовку кадров внутри компании без отрыва от производства. Главная цель обучения в японских компаниях – развить у сотрудников те навыки, которые необходимы для выполнения конкретных обязанностей в этой конкретной компании. Работники должны хорошо знать технологические особенности производства, разбираться в технологиях, которые используются в рабочих процессах. Поставленные перед сотрудниками задачи могут быть решены эффективно, только в случае если сотрудники обладают достаточными знаниями о производственных операциях.

Японские компании организуют обучение прямо на рабочем месте. В компаниях есть специальные отделы, которые занимаются обучением сотрудников. Также в японских компаниях развита система наставничества [36]. Это отражается и в системе обучения персонала. Только в этом контексте функцию наставников берут на себя инструктора по обучению. При этом эти инструктора обязательно работают в той же компании, где проходит обучение, даже если к процессу обучения привлекаются сторонние организации. Крупные компании имеют свои собственные учебные центры, но также привлекают к процессу обучения своих сотрудников такие организации как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства и др.

Например, в компании «Фудзицу», крупнейшем японском производителе телекоммуникационного оборудования, организовано повышение квалификации сотрудников и внутри компании, и с отрывом от производства. Конечно, предпочтение отдается обучению без отрыва от производства, так как это в целом свойственно японским компаниям. При этом организуются такие программы обучения, как обучение компьютерным технологиям, иностранным языкам, маркетингу и др. В ходе обучения используются ресурсы не только своих внутренних учебных центров, но и сторонние учебные заведения, например, Школа бизнеса при университете Кэйо, Американская школа юриспруденции и др.

Обучение может быть связано с должностным перемещением персонала. Ротация предполагает, что сотрудник сам знакомится с различными участками производственных процессов. Это позволяет сотруднику получить знания и расширить кругозор без использования каких-либо программ обучения. Компания мотивирует своих сотрудников на получение знаний, связанных со смежными профессиями. Чаще всего сотрудники получают за это материальное вознаграждение. Например, «Мацусита дэнки», производитель холодильников, действует система оплаты труда, при которой действует несколько тарифных

ставок, и самая высокая предназначена для тех, кто владеет пятью профессиями и больше.

Перемещение обязательно основывается на оценке специалистов. Обязательно проводится экзамен перед принятием решения о должностном перемещении. Повышение получает только тот сотрудник, кто успешно сдал экзамен. Такая система объективна, потому что в ней нет места проявлению кумовства и произвола со стороны менеджмента. Критерии принятия решения о перемещении или повышении сотрудника ясны и наглядны. Каждое решение можно легко проверить, просмотрев результаты проведенного экзамена. Поэтому рассчитывать на построение карьеры могут только активные сотрудники, которые активно включены в процессы обучения [37].

В Германии также практикуется обучение на рабочем месте. Например, в компании Eurokombi (оператор грузового порта в г. Гамбург) принимает себе в штат в основном безработных граждан без какой-либо квалификации. В течение трех месяцев на рабочем месте отобранные сотрудники получают квалификацию водителя или крановщика. После окончания обучения с такими сотрудниками заключается контракт на 2 года. Если сотрудники работают хорошо в течение этого времени, то контракт меняется на бессрочный. Такой метод позволяет снизить затраты на подбор, развить систему наставничества, контролировать дисциплину и качеству выполнения работы [29].

Немецкая компания Fielmann занимается производством и продажей очков и контактных линз. Главной идеей компании является тесная работа со своими потребителями. Поэтому компания уделяет особое внимание обучению персонала и развитию приверженности персонала идеям и миссии компании. Компания проводит внутреннее обучение по разъяснению своей философии, с помощью своих тренингов повышает лояльность сотрудников. Для этого специально создана Fielmann Academy. Здесь каждый сотрудник обязательно проходит обучение минимум 2 раза в год. Одним из основных показателей эффективности в компании считается ROI. В результате реализации программы по

внутрифирменному обучению персонала компания получила 48% от общей доли на рынке Германии [15].

В Италии для обучения часто используется экспертиза внешних провайдеров. В итальянской компании Iveco, которая производит грузовики и спецтехнику, есть программа обучения менеджеров. Эта программа была создана на базе департамента обучения и развития компании с привлечением специалистов из корпоративного университета группы Fiat.

Программа включала в себя стандартные практики, такие как деловые игры, разборы кейсов, групповые дискуссии.

В рамках пилотного недельного обучения руководителей были достигнуты следующие результаты:

- были обозначены и пояснены стратегические цели Iveco;
- были проведены мероприятия, которые позволили сотрудникам принять стратегические цели компании;
- совместно с сотрудниками разработана и принята модель лидерства, ориентированная на достижение стратегических целей;
- было положено начало развитию моделей лидерства;
- в рамках озвученной стратегии сформирован стиль лидерства менеджмента компании;
- проведены мероприятия, повышающие персональную эффективность руководителей.

Для подведения итогов и оценки результатов проведенной программы была разработана специальная страница на корпоративном портале. Там же осуществлялось и сопровождение менеджеров после тренинга [40].

Консалтинговая компания FGI вместе с компанией Browning Group проводят регулярные двухдневные семинары. Этот подход используется для обучения руководителей. В процессе обучения формируются тесные сплоченные группы. Члены этих групп работают над различными проектами не только в процессе обучения, но и в ходе разбора рабочих ситуаций. Они собираются и обсуждают результаты работы, неудачи и успехи. Подход к обучению, в рамках которого

формируются группы сильных сотрудников из разных департаментов позволяет поддерживать обогащение опыта друг друга, оценивать результаты обучения на практике, закреплять полученные знания.

А также формируются навыки работы в группе, которые обязательны для любого руководителя. Дополнительным плюсом для участников таких программ является то, что они могут использовать сложившиеся связи в своей дальнейшей карьере [22].

В американской модели обучения сотрудников обучение происходит в основном с отрывом от производства и занимает полный рабочий день в специализированном учебном заведении. В ходе обучения мало теории, в основном практика и разбор реальных кейсов.

Европейская модель подчеркивает необходимость непрерывного процесса обучения в отличие от американской модели. Поощряется повышение квалификации, получение новых знаний, обмен опытом. Важно для европейцев – развитие навыков лидерства, коммуникативных навыков. Обучение связывается с потребностями конкретных организаций и носит прикладной характер. Оно может быть ориентирована на конкретных сотрудников, так и на целые команды [34].

Рассматривая зарубежный опыт, возникает вопрос, целесообразно ли обучать отечественных специалистов за границей? Распространена ситуация, когда компании Германии направляют свой персонал обучаться в США, Великобританию и другие страны.

Службы, занимающиеся управлением, развитием и обучением персонала собирают лучший опыт обучения персонала из других стран и внедряют лучшие практики. Не для всех компаний доступна возможность отправить своих специалистов на обучение в другую страну. В основном используются такие формы обучения как прохождение практики и обмен опытом. Сейчас это повсеместно доступно с развитием онлайн-обучения [19].

Если отечественная компания не рассматривает вариант отправки своих специалистов на обучение за рубеж или это не требует ситуация, то

распространены несколько методов организации обучения: это отдел обучения, учебный центр или корпоративный университет.

Например, в ОАО «Северсталь» на уровне корпоративных стандартов закреплена информация о единых для всей компании подходах к обучению и развитию персонала. Обучение осуществляется на базе корпоративного университета. Он начал работу в 2002 году и в нем осуществляется обучение по нескольким направлениям очно и дистанционно. Университет может проводить обучение не только по своим стандартным программам, но и создавать специальные курсы обучения под нужды внутренних заказчиков. Одним из главных плюсов обучения на платформе корпоративного университета – это возможность объединить опыт и создавать неформальные связи между участниками [7]. Это достигается за счет использования LMS (Learning Managing System). Это электронная платформа, которая размещается на сервере компании, к ней имеют доступ сотрудники компании. На платформе размещаются учебные материалы, курсы, доступ к которым можно получить в браузере. Такая система обучения используется также в компаниях «Сибнефть», «Русский алюминий», «Вымпелком». Это относительно новый метод для российских компаний. Плюс такой организации обучения в том, что сотрудники могут проходить курсы в удобное им время в рамках установленного дедлайна.

Интересна практика обучения генеральным директором и топ-менеджментом в компании «АльфаСтрахование». Генеральный директор в среднем 20 календарных дней тратит на обучение. Плюс такого обучения в том, что идея обучения персонала исходит от высшего менеджмента, также сотрудники не готовы уклоняться от обучения, так как инициатива исходит от генерального директора. Еще один плюс такого вида обучения в том, что укрепляются вертикальные связи и увеличивается уровень лояльности сотрудников. Также улучшается корпоративная культура и передается философия бизнеса [11].

В ходе такого обучения практикуются деловые игры. Это популярный метод обучения для страхового бизнеса. Сотрудники погружаются в реальные ситуации, моделируют возможные риски и варианты развития событий.

Вывод по разделу один

Глобализация и рост искусственного интеллекта в сочетании с новым поколением потребителей, которые хотят более личного и интуитивно понятного взаимодействия с брендом, вынуждают компании пересмотреть свой подход к управлению развитием персонала. Спрос на сотрудников, обладающих способностями, позволяющими им идти в ногу с темпами изменений, такими как адаптивность, технологическая грамотность и управление людьми, сейчас очень высок. Наиболее очевидным решением для создания эффективного пула сотрудников является создание более эффективных программ обучения и развития. Основная проблема здесь в том, что многие из этих программ созданы не с учетом потребностей заказчика или сотрудника. То есть одним из важнейших условий эффективного обучения является ориентация на практическую деятельность сотрудников, учет особенностей их вида деятельности. Также обучение должно преследовать цель не только передать знания, но и поддержать интерес сотрудников к ценностям компании, познакомить со стратегическими целями.

Именно поэтому разработка программ обучения должна происходить последовательно и целенаправленно. Прежде всего необходимо определить качественную и количественную потребность в обучении, проанализировать бэкграунд сотрудников и оценить свои ресурсы. На основании полученных данных можно сделать вывод, целесообразно ли организовывать обучение без отрыва от производства или стоит направить сотрудников на обучение вне стен компании.

При этом российская специфика компаний позволяет выбирать наиболее оптимальные методы обучения. В то время, как в Японии, например, в приоритете обучение без отрыва от рабочего процесса с наставником. В США обучение происходит в специализированных учебных заведениях очно и имеет практическую направленность.

В российских компаниях используются электронные платформы для обучения сотрудников, практикуются деловые игры и обучение от высшего менеджмента. Важным завершающим этапом любого обучения является оценка результатов, которая позволяет оценить эффективность инвестиций в сотрудников и понять, приносит ли обучение реальную пользу.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ СМОЛИНСКОЙ МЕХАНИЗИРОВАННОЙ ДИСТАНЦИИ ФИЛИАЛА ОАО "РЖД"

2.1 Характеристика деятельности Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы:

- огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;
- высокие финансовые рейтинги;
- квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;
- большая научно-техническая база;
- проектные и строительные мощности;
- значительный опыт международного сотрудничества.

Начало деятельности ОАО «РЖД» датируется 1 октября 2003 года. Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Миссия компании заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Главные цели деятельности общества – обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Стратегические цели компании:

- увеличение масштаба транспортного бизнеса;
- повышение производственно-экономической эффективности;
- повышение качества работы и безопасности перевозок;
- глубокая интеграция в евро-азиатскую транспортную систему;
- повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Дерево целей ОАО «РЖД» представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Дерево целей ОАО «РЖД»

ОАО «РЖД» реализует следующие виды деятельности:

- грузовые перевозки;
- пассажирские перевозки в дальнем сообщении;

- пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
- предоставление услуг инфраструктуры;
- предоставление услуг локомотивной тяги;
- ремонт подвижного состава;
- строительство объектов инфраструктуры;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- содержание социальной сферы.

ОАО «РЖД» занимает колоссальную долю в грузообороте транспортной системы России – 46%. Доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

ОАО «РЖД» имеет линейно-функциональную структуру. Организационная структура ОАО «РЖД» представлена в приложении А. У компании большое количество дочерних предприятий, которые также осуществляют железнодорожную деятельность по регионам.

Линейно-функциональная структура обуславливает наличие генерального директора в компании, который управляет деятельностью и взаимодействует с департаментами: департамент безопасности, департамент бухгалтерского учета, департамент зарубежных проектов, департамент инвестиций, департамент информатизации и т.д.

Узкая специализация деятельности департаментов позволяет сотрудникам ОАО «РЖД» фокусироваться на точечных вопросах, увеличивая эффективность деятельности компании в целом. Однако недостатком такой организационной структуры является излишняя громоздкость и большая длительность принятия решений ввиду бюрократии и строгой иерархии.

У ОАО «РЖД» есть корпоративный стиль. Логотип бренда представлен в ярко-красном цвете с прогрессивной графикой фирменного знака компании, который символизирует готовность компании к активным действиям в современных экономических условиях.

Основные ценности бренда ОАО «РЖД» – мастерство, целостность и обновление.

В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда. Учитывая их название, эти две среды отличаются друг от друга как вход и выход или как верх и низ.

Для анализа внешней среды ОАО «РЖД» необходимо произвести STEP-анализ (таблица 5).

Таблица 5 – STEP-анализ ОАО «РЖД»

Фактор	Вероятность	Сила влияния	Общая оценка
Социальные			
Рост популярности внутреннего туризма	0,4	+3	+1,2
Снижение уровня доходов населения	0,6	-2	-1,2
Итого			0
Технологические			
Улучшение сырьевой ситуации и ресурсного потенциала региона (улучшение ситуации на рынке по осуществлению железнодорожных перевозок)	0,5	+4	+2
Развитие железнодорожной области и расширение предлагаемых услуг	0,5	+3	+1,5
Итого			+3,5
Экономические			
Отсутствие стабильности экономики страны	0,7	-3	-2,1
Возможности кредитования по выгодным процентам	0,3	+2	+0,6
Итого			-1,5
Политические			
Государственное регулирование конкуренции в осуществлении железнодорожных перевозок	0,5	+2	+1
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес - субъектов и штрафные санкции	0,5	-2	-1
Итого			0

В связи с пандемией в стране возрос спрос на внутренний туризм, данный фактор позитивно влияет на услуги железнодорожных перевозок, поскольку люди чаще пользуются поездами ближнего и дальнего следования.

Также в связи с пандемией упал уровень доходов населения, что в перспективе может негативно отразиться на деятельности компании. Однако ценовая политика ОАО «РЖД» достаточно лояльна, и правильное планирование может позволить существенно сэкономить.

На сегодняшний день железнодорожной области уделяется колоссальное внимание. Компания развивается, используя возможности технологического прогресса. Так, например, в 2025 году ожидается первый образец российского поезда, который способен развивать скорость до 360 километров в час.

Кроме того, негативно влияет и факт отсутствия стабильности в экономической ситуации страны. Однако с точки зрения политики, ОАО «РЖД» может рассчитывать на поддержку государства в виде кредитования на выгодных условиях, а также политику регулирования конкуренции на данном рынке.

Таким образом, при оптимистичном развитии экономики России среди социальных факторов внешней среды следует отметить: рост реальных доходов населения, изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; среди технологических факторов: появление научно-технических достижений; улучшение сырьевой ситуации и ресурсного потенциала региона; рост потенциала инноваций; среди экономических - нестабильность экономической ситуации в регионе.

Данные STEP-анализа могут быть представлены графически в профиле внешней среды (рисунок 3).

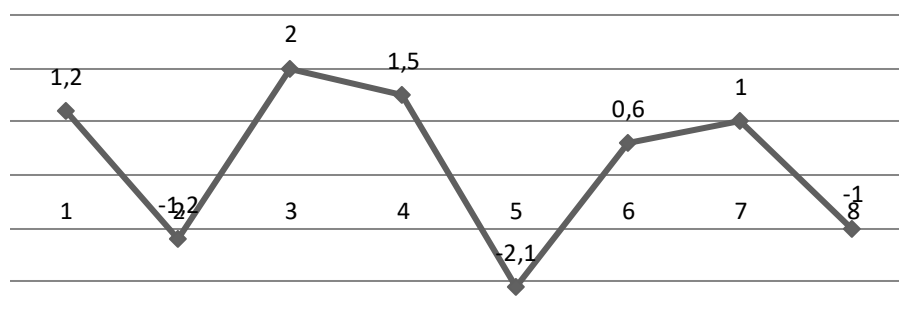


Рисунок 3 – Профиль внешней среды ОАО «РЖД»

Совокупным выводом о внешней среде может являться то, что внешнее окружение в целом нейтрально по отношению к ОАО «РЖД». При этом,

социальные факторы не оказывают существенного влияния на деятельность компании, сфера технологий положительно сказывается на организации. Внимательно следует отнестись к факторам экономической сферы, так как они способны нанести урон.

Для того чтобы определить место компании на фоне ближайшего ее окружения и выработать стратегии взаимодействия с ним, необходимо произвести анализ макросреды 5 сил Портера (рисунок 4).

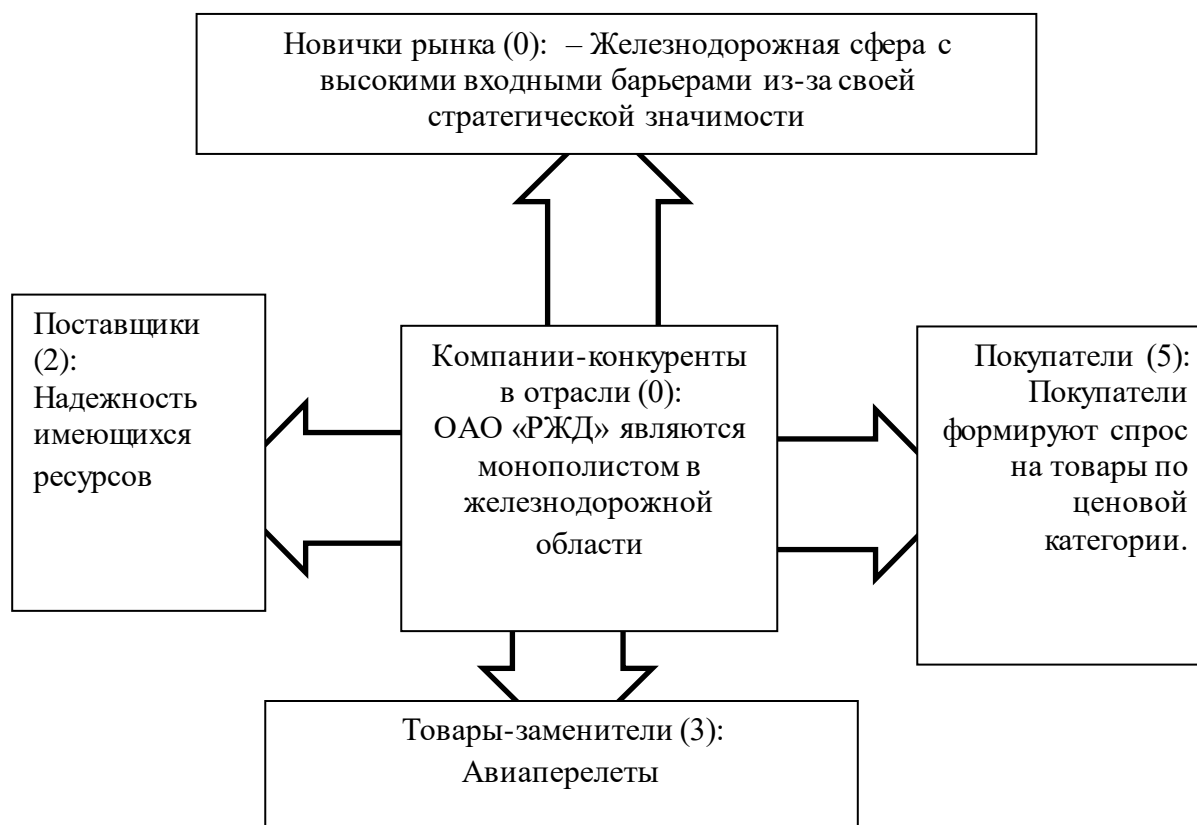


Рисунок 4 – Анализ 5 сил Портера ОАО «РЖД»

По данным анализа микросреды можно сделать вывод, что наибольшее влияние на ОАО «РЖД» покупатели, формирующие спрос на услуги. В связи с этим рекомендуется обращать данным категориям наиболее пристальное внимание. Рекомендуется регулярно производить мониторинг спроса на железнодорожные перевозки, формировать удобные расписания и выгодные ценовые предложения.

Ввиду того, что железнодорожная сфера обладает спецификой, данному рынку свойственны высокие барьеры входа. Для организации бизнеса в данной сфере требуются колоссальные инвестиции на старте, а также большое количество разрешений и лицензий со стороны государства.

На рынке железнодорожных перевозок для ОАО «РЖД» нет конкурентов, поскольку данная компания является монополистом в России. Однако существенное влияние могут оказать услуги-заменители. В данном случае такими услугами являются авиакомпании. На сегодняшний день авиакомпании предлагают выгодные варианты для перелетов, демонстрируя привлекательную цену и быструю скорость перемещения. В связи с этим ОАО «РЖД» также необходимо внимательно относиться к ценовой политике.

У компании есть надежные поставщики, услугами которых она пользуется длительное время. Однако при их отсутствии возникнет необходимость установления контакта с новыми, что повлечет за собой временные и финансовые издержки.

С целью выявления наиболее перспективных и, напротив, самых «слабых» продуктов и подразделений, следует построить матрицу БКГ, на основе которой можно будет принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать (рисунок 5).

Высокий темп роста рынка	Пассажирские железнодорожные перевозки (по скоростным путям следования) «Трудные дети»	Грузовые железнодорожные перевозки «Звезды»
Низкий темп роста	Грузовые железнодорожные перевозки (по скоростным путям следования) «Собаки»	Пассажирские железнодорожные перевозки «Дойные коровы»
	Малая доля рынка	Большая доля рынка

Рисунок 5 – Матрица БКГ компании ОАО «РЖД»

Таким образом, получается, что услуги, которые вошли в категорию «звезды», приносят наибольший доход. Услуги, которые вошли в категорию «дойные коровы», необходимо беречь и максимально контролировать. «Собаки» – самая нерентабельная категория услуг, от которой необходимо со временем избавляться, «дикие кошки» стоит тщательнее изучать и возможно в будущем они превратятся в «звезды».

То есть пассажирские железнодорожные перевозки по скоростным путям следования относятся к категории услуг, которые имеют высокий темп роста рынка, но занимают малую долю рынка, поэтому это слабая позиция в портфеле услуг. Она требует вложений и не дает прибыли. С такой категорией услуг можно поступить разными способами: можно инвестировать в эту категорию и есть вероятность, что она перейдет в категорию «Звезды», можно оставить все так, как есть и получать возможную остаточную прибыль.

Пассажирские железнодорожные перевозки попадают в категорию «Дойные коровы». Обычно сюда попадают товары или услуги, которые ранее находились в категории «Звезды». Пассажирские железнодорожные перевозки занимают большую долю на рынке, темпы роста невысокие. Прибыль в этой категории больше, чем требуемые инвестиции. Полученные средства от продаж услуг пассажирских железнодорожных перевозок следует направлять на развитие услуг, которые попали в категорию «Трудные дети», то есть на пассажирские железнодорожные перевозки по скоростным путям следования и на поддержку услуг, которые попадают в категорию «Звезды», то есть на грузовые железнодорожные перевозки.

Грузовые железнодорожные перевозки – это лидеры на быстро растущем рынке. Эта категория услуг дает высокую прибыль, но для этого требуются инвестиции. Услуги из этой категории в ситуации стабилизации рынка переходят в категорию «Дойные коровы».

Услуги, которые попали в категорию «Собаки», а именно грузовые железнодорожные перевозки по скоростным путям следования, убыточны и нуждаются во вложениях для сохранения позиций. Для таких услуг свойственен

низкий темп роста и небольшая доля рынка. Если нет необходимости, то от таких услуг лучше избавляться.

Для анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании понадобится анализ 7С Маккинси (таблица 6), данная модель поможет проанализировать 7 ключевых элементов микросреды организации и позволит сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

Таблица 6 – 7С Маккинси ОАО «РЖД»

Параметр	Описание
Стратегия	Ориентирована на долгосрочную перспективу, развитие и лидерство. Высокая репутация на рынке, статус монополиста. Один из самых популярных работодателей на рынке труда.
Структура	Линейно-функциональная, подчинение совету директоров. Наличие большого количества департаментов и дочерних компаний. Централизованное управление.
Система управления	Основные управленческие решения принимаются советом директоров, методом «сверху-вниз». Предложения, которые поступают от линейных руководителей рассматриваются и используются в случае доказанной эффективности. Однако на это уходит много времени ввиду высокого уровня бюрократии в компании.
Система ценностей	Мастерство, целостность и обновление. Корпоративный стиль символизирует готовность к действиям и изменениям на фоне изменений во внешней среде.
Сумма навыков	Зависит от отдела. Практические знания преобладают над теоретическими. Знания отрасли железнодорожных перевозок.
Состав персонала	Преимущественно специалисты с высоким уровнем квалификации. Более 1000000 сотрудников по России
Стиль отношений	Горизонтальные отношения не формальны. Вертикальные – официально-деловые. Между отделами постоянные тесные коммуникации.

Таблица 6 демонстрирует некоторые особенности сферы железнодорожных перевозок, которая влияет на формирование внутренних элементов компании. В целом между элементами нет противоречий, система функционирует органично. Представим таблицу в виде рисунка (рисунок 6).



Рисунок 6 – 7С Маккинси ОАО «РЖД»

Таким образом, все элементы анализа взаимосвязаны между собой. Компания ведет политику согласно основной стратегии, учитывает при этом потребности персонала и централизованно принимает решения. Для достижения лидерства также компания уделяет колоссальное внимание работе с сотрудниками, инвестируя в их обучение и благополучие.

В таблице 7 представлен анализ SNW, где произведено сравнение ОАО «РЖД» с идеальным состоянием компании, так как в отрасли железнодорожных перевозок у ОАО «РЖД» отсутствуют конкуренты.

Таблица 7 – SNW – анализ компании ОАО «РЖД» с идеальным состоянием
компании

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции ОАО «РЖД»			Компания ОАО «РЖД» (идеальное состояние) (G) Оценка
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)	
Стратегия организации	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)	Оценка
Организационная структура	X+			
Финансовые ресурсы	X	+		Сильная
Уровень предоставляемых услуг	X+			Сильная
Качество персонала	X+			Сильная
Репутация на рынке	X+			Сильная
Репутация как работодателя	X+			Сильная
Обучение персонала		X+		Нейтральная
Адаптация новых сотрудников	X+			Сильная
Инновации как исследования	X	+		Нейтральная
Послепродажное обслуживание	X+			Сильная
Корпоративная культура	X+			Сильная
Отношения с потребителями	X+			Сильная
Маркетинг	X+			Сильная

В результате анализа можно сделать вывод, что деятельность ОАО «РЖД» действительно близка к идеальному состоянию и соответствует статусу лидера. Однако можно заметить, что по ряду параметров компания занимает нейтральную позицию – это организационная структура, обучение персонала и инновации.

Следует обратить особое внимание на эти параметры, поскольку несоответствие идеалу может привести к проблемам компании и бренда в целом в долгосрочной перспективе.

Далее изучим взаимосвязь внешней и внутренней среды при помощи инструмента SWOT-анализа (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица SWOT-анализа ОАО «РЖД»

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рост интереса к внутреннему туризму - государственная поддержка - низкие проценты по кредиту - высокотехнологичные возможности рынка 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение уровня доходов населения - ужесточение гос. Контроля железнодорожной деятельности - нестабильность экономической ситуации
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие необходимых финансовых ресурсов - наличие налаженных партнерских отношений - широкий спектр предоставляемых услуг - узнаваемость бренда 	<p>«Сила и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> -Расширение направлений высокоскоростных перевозок - Привлечение новых корпоративных клиентов 	<p>«Силы и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мониторинг спроса и регулирование цен на железнодорожные перевозки
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - громоздкая организационная структура - низкая эффективность системы обучения - низкая эффективность инноваций 	<p>«Слабость и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Усовершенствование системы обучения персонала при помощи современных высокотехнических методов 	<p>«Слабость и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация организационной структуры

Проанализируем данные матрицы SWOT и внесем изменения в стратегию поведения компании ОАО «РЖД».

Для компании ОАО «РЖД» необходимо использовать все сильные стороны для выхода на новые рынки: качество предоставляемых слуг, потенциал руководства компании, финансовые возможности и техническую оснащенность, потенциал нововведений и возможность расширения продаж.

Расширение направлений высокоскоростных перевозок даст возможность перехода к более эффективным стратегиям развития.

На сегодняшний день для ОАО «РЖД» актуальны обе проблемы – неэффективность обучения персонала и низкая эффективность инноваций в компании. Таким образом, предлагается усовершенствовать систему обучения персонала при помощи современных высокотехнологичных методов.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

Для того, чтобы провести более глубокий анализ внутренней среды, предлагается подробнее изучить основные экономические показатели деятельности ОАО «РЖД» (Таблица 9).

Таблица 9 – Основные экономические показатели ОАО «РЖД»

Показатель	2018	2019	2020	2020/2019, % откл.	2020/2019, откл.
Погрузка, млн. т.	1 260,3	1 289,6	1 278,1	-0,9%	-11,5
Доходы от перевозок, млрд. руб.	1 384,5	1 485,1	1 541,9	+3,6	+56,8
ЕВГДА, млрд. руб.	374,5	380,2	417,2	+9,7	+37
Грузооборот, млрд. ткм.	3 204,4	3 305,0	3 305,0	+0	+0
Себестоимость, коп./10 прив. Ткм	420,1	427,0	435,3	+1,9	+8,3
Чистая прибыль, млрд. руб.	17,5	18,4	53,5	+34,4	+35,1
Пассажиروоборот, млрд. пасс	124,3	129,4	133,4	+3,1	+4,1
Производительность труда, млн. руб / чел.	543,2	584,4	604,3	+3,3	+19,9
ССЧ, тыс.чел.	706	708	711	+0,4	+3
Средняя заработная плата, руб.	39 050	40 000	41 400	+1,5	+1 400

При росте ВВП на 1,3 % за год (для сравнения – 2,5 % в 2018 году), росте промышленного производства на 2,3 % (3,5 % в 2018 году) погрузка грузов сократилась в 2020 году на 0,9 %. При этом показатель «Грузооборот всего» остался на уровне 2019 года. Это связано с изменениями в учете. С 2018 года доходы от услуг грузовых перевозок переносятся в доходы от грузовых перевозок.

В то же время в пассажирском комплексе, несмотря на эффект высокой базы 2018 года, обусловленный Чемпионатом мира по футболу FIFA 2018™, сохранилась стабильная высокая динамика во всех сегментах пассажирских перевозок с ростом на 3,1 % к уровню 2018 года.

Основными задачами в 2020 году для Компании стали обеспечение сбалансированности операционной деятельности и управление себестоимостью.

Доходы от перевозок выросли к уровню 2019 года на 3,6 %. В части грузовых перевозок рост доходов составил 3,4 % к уровню 2019 года. В условиях изменения структуры грузооборота прирост доходной ставки составил 3,4 %. Доходы от пассажирских перевозок выросли на 11,9 % к 2019 году.

В результате проводимой работы по повышению операционной эффективности и финансовой политики чистая прибыль увеличилась до 53,5 млрд руб. по сравнению с 18,4 млрд руб. в 2019 году (при плане 27 млрд руб.).

Следует отметить, что в компании растет средняя заработная плата, а также в динамике за последние 3 года возросла среднесписочная численность персонала ОАО «РЖД».

Положительная динамика в 3,3% отражается и в производительности труда сотрудников.

Для оценки происходящего в компании необходимо более детально рассмотреть деятельность Южно-Уральской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

По состоянию на 1 сентября 2020 года численность персонала в компании составляет 304 сотрудника. Динамика изменения численности персонала организации представлена на рисунке 7.

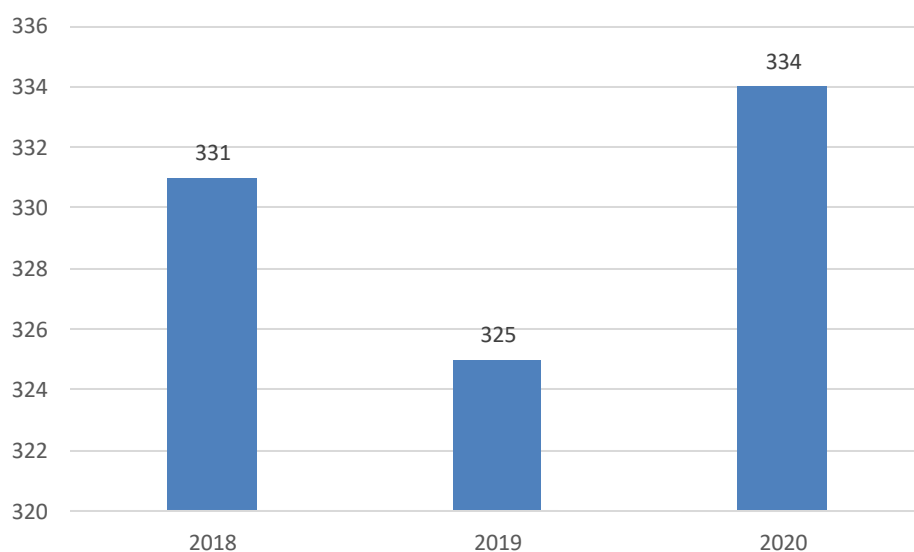


Рисунок 7 – Динамика изменений численности персонала ОАО «РЖД», чел.

Данные рисунка 7 наглядно демонстрируют незначительное изменение в численности персонала компании. Изменения численности напрямую связаны с пандемией, поскольку ввиду перехода на дистанционный формат работы в компании возникла потребность увеличения штата системных администраторов, которые поддерживают работу удаленных сотрудников.

Качественный состав персонала представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Качественный состав персонала ОАО «РЖД»

Показатели	Количественная характеристика, чел.			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020/2018гг., %
Состав по полу				
Мужчины	111	113	128	+15
Женщины	220	212	206	-9
Состав по уровню образования				
Работники с высшим образованием	70	72	79	+12
Работники с общим средним образованием	25	22	24	-4
Работники со средним специальным образованием	103	99	94	-9
Работники с незаконченным высшим образованием	133	132	137	+3
Состав по категориям				
Руководители	29	29	28	-11
Специалисты	167	167	186	+14
Рабочие	135	132	130	-5
Состав по возрасту				
18-25 лет	99	87	94	-5
26-36 лет	199	201	201	+1
37-50 лет	22	27	29	+31
Старше 50 лет	11	10	10	-9

Данные таблицы 10 свидетельствуют о том, что структура персонала по полу, уровню образования, категориям изменялась в динамике не значительно. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что изменения структуры персонала не оказывают значительного влияния на деятельность ОАО «РЖД».

Наглядно структура состава персонала по половому признаку на 2020 г. изображена на рисунке 8.

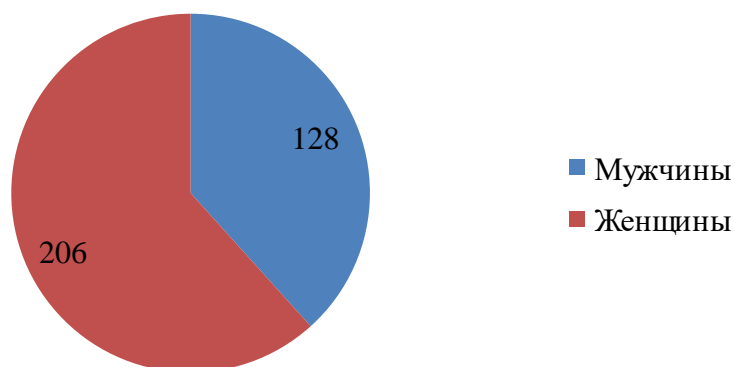


Рисунок 8 – Структура персонала по половому признаку, чел.

По данным рисунка можно заметить, что преимущественно в компании работают женщины. Примечательно, что рабочие в железнодорожной сфере, как правило, мужчины, а специалисты – женщины (операторы, сотрудники планово-экономического отдела, пр.)

Структура персонала по уровню образования на 2020 г. продемонстрирована на рисунке 9.

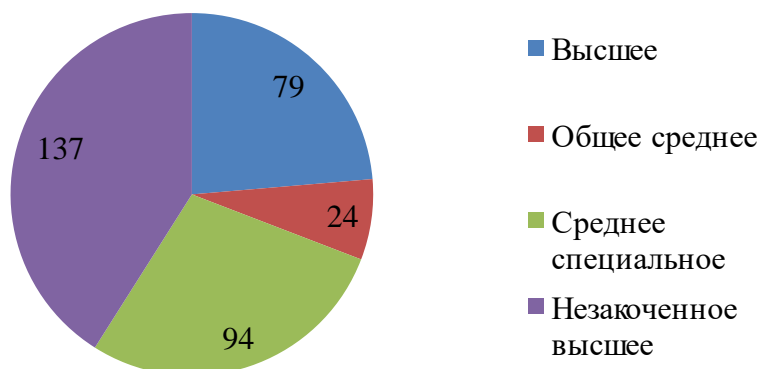


Рисунок 9 – Структура персонала по уровню образования, чел.

По данным рисунка можно сделать вывод о том, что в компании работают преимущественно люди с высшим, незаконченным высшим либо средним специальным образованием. Большую долю персонала составляют люди с незаконченным высшим. Это связано с тем, что ОАО «РЖД» предоставляет своим сотрудникам получать образование в высших учебных заведениях, частично либо полностью компенсируя его стоимость и предоставляя отпуск на сессию.

Структура персонала по категориям на 2020 г. представлена на рисунке 10.

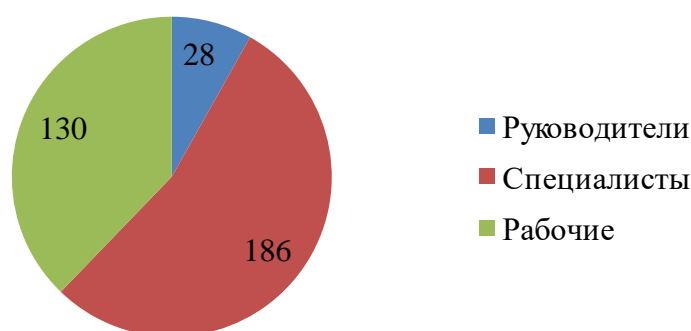


Рисунок 10 – Структура персонала по категориям, чел.

Большинство сотрудников филиала ОАО «РЖД» – специалисты. Согласно данным, на одного руководителя приходится примерно 7 сотрудников. С точки зрения норм управляемости, данный показатель является эффективным.

Структура персонала по возрасту на 2020 г. представлена на рисунке 11.

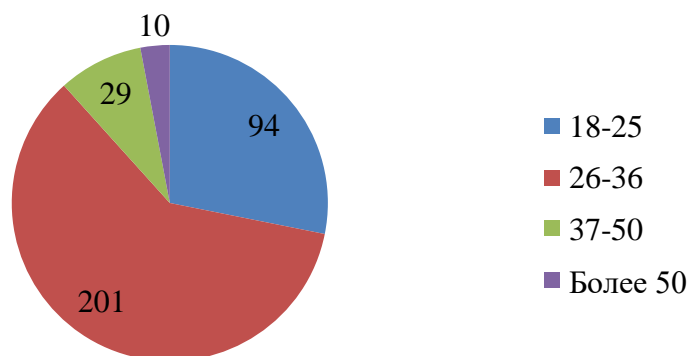


Рисунок 11 – Структура персонала по возрастному признаку, чел.

По данным рисунка 11 можно сделать вывод, что наиболее многочисленная категория персонала – это сотрудники в возрасте от 26 до 36 лет.

В таблице 11 представлено движение персонала ОАО «РЖД» в динамике за 3 года.

Таблица 11 – Движение персонала ОАО «РЖД»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Среднесписочное число сотрудников, чел.	331	325	334
2. Выбыло, чел.	24	32	27
- по собственному желанию	18	20	21
- по решению руководства	4	6	2
- в связи с сокращением	2	5	3
- выход на пенсию	0	1	2
3. Принято, чел.	87	85	93
4. Коэффициент оборота по приему, %	26,3	26,2	27,8
5. Коэффициент оборота по выбытию, %	7,3	9,9	8,1
6. Коэффициент текучести, %	6,6	8,0	6,9

На рисунке 12 изображена динамика изменений коэффициентов оборота по приему и выбытию, а также текучести за 2018-2020 гг.

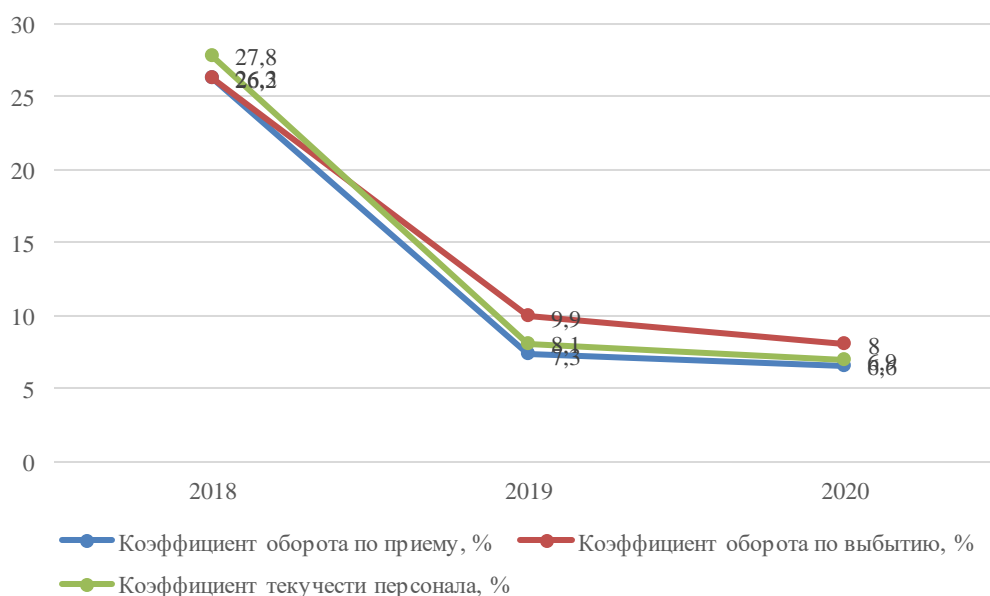


Рисунок 12 – Коэффициент текучести в динамике

По данным рисунка 12 можно сделать вывод, что в компании увеличился коэффициент оборота по приему, в 2018 году наблюдалось повышение коэффициента текучести.

Важно понимать, по какой причине наблюдается повышение коэффициента текучести. Как видно из таблицы 11, что некоторые сотрудники были уволены по решению руководства. На рисунке 13 изображено количество нарушений трудовой дисциплины. Этот же показатель характеризует качество труда сотрудников, потому что отдельных критериев или систем оценки в компании не предусмотрено.

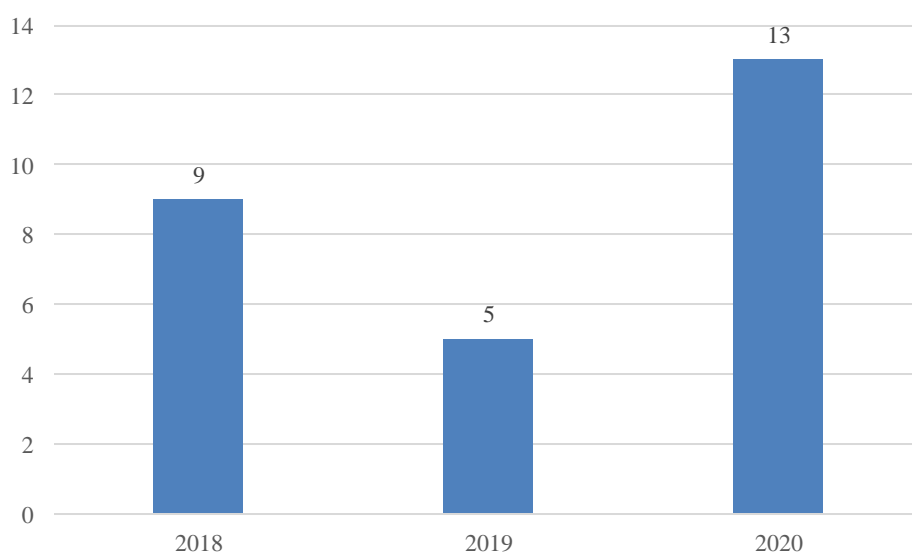


Рисунок 13 – Количество нарушений трудовой дисциплины

Рисунок 13 демонстрирует то, что количество трудовой дисциплины возросло к 2020 году. Это может говорить о том, что сотрудники не заинтересованы качественно выполнять свою работу или просто не справляются с поставленными задачами. Чтобы разобраться в причине, необходимо оценить, как происходит премирование в компании. Премии в компании выплачиваются поквартально в зависимости от результатов работы компании в целом и в случае, если сотрудник не нарушал правила внутреннего распорядка и не нарушал трудовую дисциплину. На рисунке 14 отражено изменение среднего размера премии сотрудников.

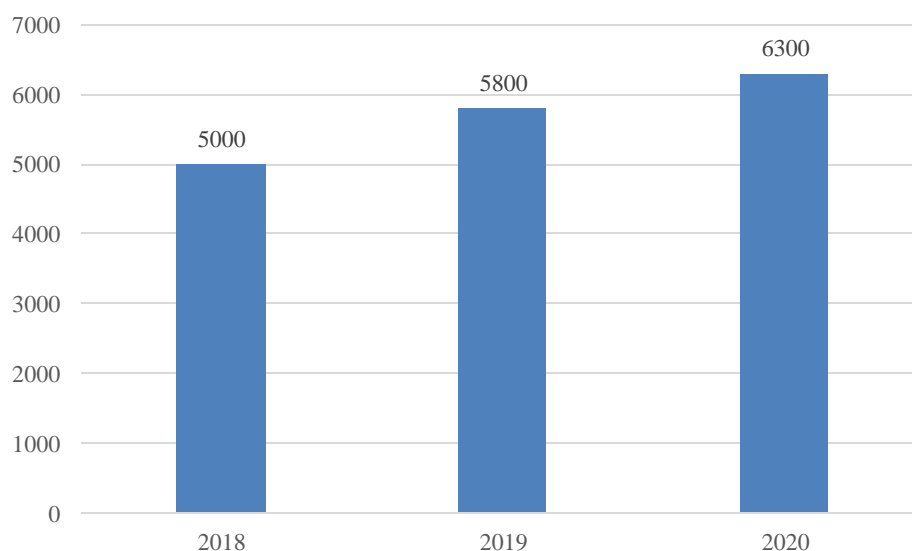


Рисунок 14 – Динамика размера премии сотрудников

Рисунок 14 показывает, что размер премии растет, это означает, что финансовые потребности сотрудников удовлетворяются и есть возможность получать поощрение за свою качественную работу. Помимо премий, компания предоставляет расширенный социальный пакет для своих сотрудников: для сотрудников организовано питание, компания может направлять сотрудников в собственные лечебно-оздоровительные учреждения. Регулярно проводятся спортивные и оздоровительные мероприятия. Для персонала организованы общежития и съемные квартиры за счет компании.

ОАО «РЖД» колоссальное внимание уделяет работе с человеческими ресурсами. По данным 2017 г. ОАО «РЖД» заняла 33 место в списке лучших работодателей России из 233 участвующих.

ОАО «РЖД» как социально ответственная компания помогает строить карьеру и уверенно смотреть в будущее. Мы предлагаем расширенный социальный пакет – гарантию ответственного отношения компании к сотрудникам.

Бесплатный ежегодный проезд ж/д транспортом общего пользования работникам и находящимся на их иждивении детям до 18 лет:

- по личным надобностям в поездах дальнего следования;

- от места жительства до места работы, учебы и обратно;
- от места жительства до места лечения и обратно;
- от места жительства до места приобретения товаров для семейных нужд, проживающим на станциях, разъездах, остановочных пунктах, где отсутствует торговая сеть.

Финансовая поддержка материнства и детства:

- доплата к пособию по беременности и родам для доведения общего размера выплаты до среднемесячного заработка;
- материальная помощь в размере сверх пособия, установленного законодательством при рождении ребенка (либо усыновлении/удочерении ребенка);
- ежемесячное пособие в размере находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет.

Кроме того, сотрудникам ОАО «РЖД» предоставляются следующие возможности: добровольное медицинское страхование работников, обеспечение работников, нуждающихся в бытовом топливе, материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск, страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях, гарантии и льготы при высвобождении работника, корпоративная пенсионная система.

Что касается адаптации, то в зависимости от категории персонала применяются такие методы как welcome-тренинг, элементы наставничества. За новыми сотрудниками всегда негласно закрепляются более опытные коллеги, которые знакомят с коллективом, детально описывают особенности административно, социально-психологического устройства организации.

То есть работа с сотрудниками ведется с момента, когда сотрудник попадает в компанию. Важно и то, что компания ведет политику повышения лояльности к себе как к компании-работодателю еще со школьниками. Есть специальные программы для учащихся, в рамках которых они могут познакомиться с деятельностью компании и даже подработать в летнее время. Такие программы проводятся и для детей сотрудников.

Помимо того, что компания полностью обеспечивает эффективный процесс адаптации, также в компании есть все возможности для роста и продвижения по карьерной лестнице. Для этого работает система оценки, кадрового резерва и создан Корпоративный университет ОАО «РЖД», который проводит не только курсы повышения квалификации, но и позволяет получить смежную специальность и освоить новые навыки в рамках образовательных программ.

То есть рост нарушений трудовой дисциплины не связан с недовольством сотрудниками условиями труда, оплатой труда или социальным пакетом. Также благодаря системе адаптации, новички получают необходимые знания, чтобы приступить к работе. При этом у сотрудников компании появляются новые задачи из-за того, что перед компанией стоит стратегическая цель по расширению, и сотрудники могут не справляться с поставленными перед ними новыми задачами. Этот вопрос необходимо компенсировать с помощью развитой системы обучения. Прежде чем говорить о тех изменениях, которые необходимо привнести в систему обучения, нужно оценить состояние действующей системы обучения в компании.

2.3 Изучение системы обучения персонала в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

Рассматривая систему по работе с персоналом Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» необходимо особое внимание уделить системе обучения персонала. Это связано с несколькими предпосылками:

1) У компании есть стратегическая цель, связанная с расширением своего присутствия не только на территории РФ, но и за пределами страны, этого невозможно добиться без квалифицированных кадров, а особенно квалифицированных управленческих кадров, которые не должны быть привлечены со стороны;

2) ОАО «РЖД» среди своих стратегических целей обозначает повышение качества предоставляемых услуг. Качество услуг напрямую связано с квалификацией персонала;

3) В компании работает большое количество сотрудников, и есть сложившаяся система обучения, система наставничества и система адаптации. Нет смысла привлекать сторонние компании для организации процесса обучения, есть смысл усовершенствовать существующую структуру;

4) Проведенный анализ (в частности SNW-анализ и SWOT-анализ) показал, что в компании есть проблемы с процессом обучения персонала, а это тормозит развитие компании и внедрение инноваций.

Рассмотрим имеющуюся структуру обучения Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».

Летом 2010 года был открыт Корпоративный университет ОАО «РЖД», это стало одним из существенных этапов в изменении подходов к работе с персоналом компании, были запущены целевые программы повышения управленческой квалификации высшего эшелона руководителей. В первом цикле обучения (цикл состоит из трех семестров) программы развития прошли 1500 руководителей, и для каждого обучение начиналось с оценки компетенций. По сути, это было первое знакомство руководителей с моделью корпоративных компетенций.

Управленцы, решившие обучаться в Корпоративном университете, проходят оценку компетенций два раза - «на входе» и «на выходе», т. е. перед началом обучения и по его окончании. Такой подход позволяет проанализировать динамику роста компетенций руководителей.

В университете есть более 250 программ обучения и еженедельно проходят обучение от 150 слушателей. Университет – это не только аудитории, но это и мультимедиа классы и цифровая лаборатория, которая позволяет эффективно организовать процесс обучения дистанционно.

В 2019 г. более 72 тыс. руководителей и специалистов Компании прошли переподготовку и повышение квалификации. Основные направления этой подготовки:

- управление персоналом;
- управление проектами;

- управление развитием и изменениями;
- разработка календарно-сетевых графиков;
- управление качеством;
- управление финансами.

В ОАО «РЖД» хорошо развита система очного и очно-заочного обучения. При этом пандемия показала, что дистанционное обучение находится не на таком высоком уровне. В компании есть развитые информационные технологии, которые могут позволить обучаться дистанционно, несмотря на это такой формат не часто практикуется, хотя он эффективен не только для организации обучения, но и для обмена опытом между городами.

Сейчас в ОАО «РЖД» используется только один формат дистанционного обучения – электронные курсы. Не используется формат вебинаров и чатов, видеоконференций и мобильного обучения.

Прежде чем направить сотрудников на обучение, проводится оценка или аттестация. Аттестация проводится руководителем сотрудника. Оценивается выполнение должностных обязанностей, уровень развития компетенций, формируется перечень рекомендаций.

Учитывая поставленные перед компанией стратегические цели, очевидно, что для их достижения недостаточно проводить дистанционное обучение только в формате электронных курсов и оценка должна включать в себя не только определение уровня подготовки сотрудника, но и его отношение к выполняемой работе. А также оценка должна проводиться не только непосредственным руководителем, но и руководителями из других подразделений или привлеченными специалистами. Важно еще и получать обратную связь от самих наставников, довольны ли они процессом обучения, оценивать их работы со стороны тоже. Потому что на данный момент существует система аттестации для менеджмента, но она работает больше формально, чем действительно оценивает руководителей и дает им возможности для развития.

Также не ведется регулярный анализ показателя ROI, то есть отдачи от инвестиций в обучение. Расчет этого показателя позволяет количественно

оценивать результативность и качество обучения сотрудников, выражать результаты в денежном эквиваленте и принимать на основании полученных данных выводы по выбору формата обучения.

Для того, чтобы более подробно изучить выявленную проблему, предлагается рассмотреть процесс обучения в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» как систему (рисунок 15).



Рисунок 15 – Система управления обучением персонала ОАО «РЖД»

Очевидно, что система обучения персонала в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» существует и выполняет свои функции, но работает недостаточно эффективно с учетом заявленных стратегических целей компании и проведенного анализа текущего состояния компании.

Целью актуальной системы обучения является обеспечение соответствия уровня ЗУН персонала заявленным требованиям сферы. В рамках данной цели от

системы обучения ожидается снижения процента рекламаций, повышение уровня квалификации персонала, а также повышение его производительности труда.

Субъектом актуальной системы является руководитель, объектом – сотрудники.

Применяемые технологии системы – это лекции и конференции по изменениям в сфере железнодорожной, тренинги и самообучение.

Смолинская механизированная дистанция филиала ОАО «РЖД» принимает участие в наиболее популярных мероприятиях железнодорожной сферы, на которых спикеры делятся актуальной информацией. В рамках тренингов сотрудники отрабатывают на практике полученные знания.

Самообучение является также неотъемлемой частью подсистемы обучения в Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД». Выбор данного метода обучения обусловлен его экономичностью, наименьшими временными затратами. Безусловно, важность самообучения как метода не следует недооценивать, однако для данной технологии в компании должны быть созданы определенные условия.

Анализируя представленную систему обучения, необходимо обратить внимание и на критерии оценки результатов. Важно, чтобы критерии выражались в количественной и денежной форме.

Рассмотрим систему обучения сотрудника поэтапно (рисунок 16).

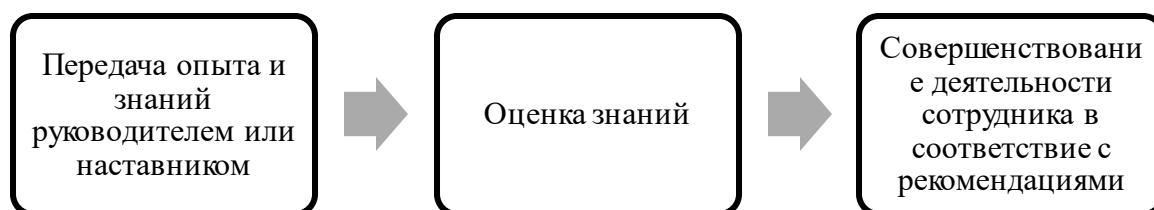


Рисунок 16 – Процесс обучения в Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

То есть в процессе работы сотрудника происходит два типа обучения: первичное обучение в процессе адаптационного периода и обучение в ходе дальнейшей деятельности. Первичное обучение происходит под контролем наставника. Сотрудник изучает внутренние стандарты, знакомится с процессами.

Руководитель сотрудника часто выполняет и роль наставника. Он показывает новым сотрудникам основные методы работы и следит за качеством их выполнения. У такой системы обучения есть свои достоинства и недостатки.

К достоинствам можно отнести невысокую стоимость такого процесса обучения, создание тесной связи между наставником и сотрудником, сокращение количества уволившихся сотрудников в период адаптации, эффективная передача особенностей корпоративной культуры, сохраняются управленческие принципы, характерные для конкретного подразделения.

К недостаткам стоит отнести возрастающую нагрузку на наставника и снижение его эффективности, отсутствие структуры подачи информации, необходимость очного присутствия сотрудника на рабочем месте.

Дальнейшее обучение сотрудника может быть организовано исходя из следующих предпосылок:

- 1) Оценка сотрудника в ходе аттестации выявила недостаточность навыков, знаний и компетенций.
- 2) Оценка сотрудника показала необходимость развития сотрудника для зачисления его в кадровый резерв или повышения его должности.
- 3) Перевод на другую должность.

В этом перечне нет такого основания, как обучение по инициативе работника или обучение по инициативе руководителя сотрудника.

Чтобы процесс обучения было действительно продуктивным, в него должна активно включаться и служба по управлению персоналом, и высший менеджмент. В процессе обучения внутри компании должны быть задействованы все сотрудники, а не только те, кто переходят в новую должность, показывают выдающиеся результаты или не дотягивают до требуемого уровня компетенций и

знаний. Необходимо расширить сферу влияния тренеров Корпоративного университета с помощью введения дистанционного формата обучения, тренингов, деловых игр и лекций.

Таким образом, можно сделать вывод, что цель и задачи системы персонала Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» не сопоставимы. Технологии не соответствуют современным требованиям, подобный подход к формированию системы обучения не является эффективным, приводит к снижению производительности труда персонала, ухудшению качества предоставляемых услуг, а также к оттоку постоянных клиентов. Данные факторы отрицательно влияют на конкурентоспособность организации, препятствуя ее развитию.

Система обучения в компании качественно справляется с задачей адаптации кадров, но при этом не может обеспечить эффективную оценку кадров и соответственно сотрудники не получают необходимого обучения. Устранение перечисленных выше недостатков системы позволит компании развивать персонал, устранять разрыв между требуемым уровнем компетенций и имеющимся, дополнительно мотивировать персонал и руководителей, повысит производительность труда.

Вывод по разделу два

ОАО «Российские железные дороги» входит в отрасль, которая имеет особое значение для экономики России. Это связано не только с тем, что предприятие выполняет функцию связующего звена между промышленными компаниями, но и потому что компания входит в тройку мировых лидеров по железнодорожным перевозкам. ОАО «РЖД» активно растет и предоставляет новые услуги на рынке грузоперевозок и пассажирских перевозок. Стратегические цели компании включают в себя увеличение масштаба бизнеса, повышение уровня производственно-экономической эффективности, повышение качества предоставляемых услуг, интеграция в евро-азиатскую транспортную систему и повышение финансовой устойчивости и эффективности. ОАО «РЖД» занимает колоссальную долю в грузообороте транспортной системы России – 46%. Доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

Для анализа внешней среды ОАО «РЖД» был проведен STEEP-анализ. Результаты его показали, что внешнее окружение в целом нейтрально по отношению к компании. При этом, социальные факторы не оказывают существенного влияния на деятельность компании, сфера технологий положительно сказывается на организации. Внимательно следует отнестись к факторам экономической сферы, так как они способны нанести урон.

Анализ микросреды с помощью анализа 5 сил Портера показал, что наибольшее влияние на ОАО «РЖД» покупатели, формирующие спрос на услуги. В связи с этим рекомендуется регулярно производить мониторинг спроса на железнодорожные перевозки, формировать удобные расписания и выгодные ценовые предложения. Ввиду того, что железнодорожная сфера обладает спецификой, данному рынку свойственны высокие барьеры входа и на рынке железнодорожных перевозок для ОАО «РЖД» нет конкурентов, поскольку данная компания является монополистом в России. Но существуют услуги-заменители, а именно авиаперевозки. Это означает, что ОАО «РЖД» необходимо тщательно планировать свою ценовую политику.

Анализ предлагаемых компанией услуг с помощью матрицы БКГ показал, что к категории «Звезды» относятся грузовые железнодорожные перевозки. Это категория приносит наибольший доход и требует инвестиций. Эти вложения можно получать с помощью продажи услуг, которые вошли в категорию «Дойные коровы» - пассажирские железнодорожные перевозки. В категорию «Собаки» попали грузовые железнодорожные перевозки по скоростным путям следования, это самая нерентабельная категория услуг, от которой необходимо со временем избавляться, есть пассажирские железнодорожные перевозки по скоростным путям следования относятся к категории услуг «Дикие кошки» стоит тщательнее изучать и возможно в будущем они превратятся в «Звезды».

Анализ 7С МакКинси показал, что все элементы в компании взаимосвязаны между собой и друг другу не противоречат. В компании есть политика работы с персоналом, учитываются его потребности.

SNW-анализ проводился в сравнении с идеальным состоянием компании (так как нет конкурентов) и показал, что деятельность ОАО «РЖД» действительно близка к идеальному состоянию и соответствует статусу лидера. Однако можно заметить, что по ряду параметров компания занимает нейтральную позицию – это организационная структура, обучение персонала и инновации.

Матрица SWOT-анализа показала, что на данный момент для компании актуальны две проблемы – неэффективность обучения персонала и низкая эффективность инноваций в компании. Таким образом, предлагается усовершенствовать систему обучения персонала при помощи современных высокотехнологичных методов.

Анализ структуры и показателей ОАО «РЖД» показал, что в компании работают преимущественно люди с высшим, незаконченным высшим либо средним специальным образованием, наиболее многочисленная категория персонала – это сотрудники в возрасте от 26 до 36 лет. К 2020 году в компании увеличился коэффициент оборота по приему, в 2018 году наблюдалось повышение коэффициента текучести.

При этом ОАО «РЖД» уделяет большое внимание работе с персоналом. Работа начинается с момента приема в компанию: есть система адаптации персонала, наставничество. В компании открыт Корпоративный университет ОАО «РЖД». Но очевидно, что существующая система обучения не отвечает тем задачам и целям, которые ставит перед собой компания.

В систему обучения в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» очень глубоко интегрированы руководители, так как они выполняют наставнические функции, проводят первичные этапы адаптации, контролируют качество полученных знаний и выполняемой работы сотрудниками. Это влияет на эффективность наставников в ходе выполнения их основных обязанностей. При этом в компании есть развитый Корпоративный университет, но его возможности используются не в полной мере. Туда направляют менеджеров для повышения квалификации, но основной состав работников имеют ограниченный доступ к обучению во многом потому что все программы обучения имеют очный характер и дистанционное обучение не работает эффективно. Поэтому для компании нецелесообразно отправлять рядовых сотрудников на обучение, так как тогда они будут оторваны от рабочего процесса.

Также на наставников возложена функция оценки, что неэффективно еще и потому, что они, по сути, оценивают результат своей работы и могут быть недостаточно объективными, а значит оцениваемые сотрудники не получают объективный план развития или обучения. Небольшие изменения в системе оценки и введение удаленного формата обучения может повысить производительность системы обучения и повысить удовлетворённость сотрудников.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СМОЛИНСКОЙ МЕХАНИЗИРОВАННОЙ ДИСТАНЦИИ ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»

3.1 Проект по совершенствованию системы обучения персонала в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

Ранее была рассмотрена система обучения персонала в компании и стало понятно, что система требует изменений и доработок. Существующая система не соответствует поставленным компанией стратегическим целям. Рассмотрим измененную систему обучения Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» (рисунок 17).

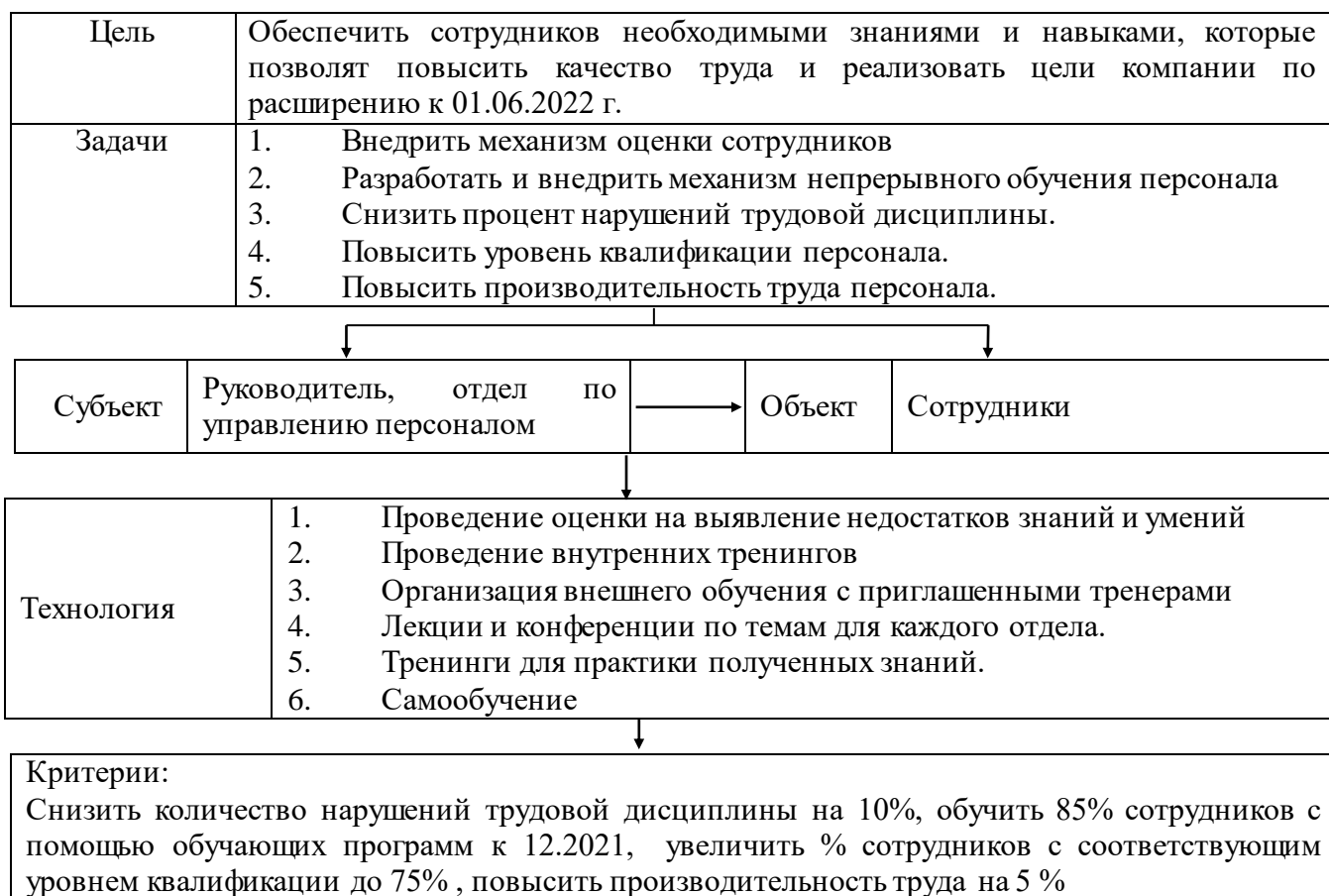


Рисунок 17 – Измененная система управления обучением персонала Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

Из схемы, представленной на рисунке 17, видно, что в новой системе будет использоваться большое количество новых для компании технологий. До этого они или не использовались компанией, или использовались не в полном объеме. Это то, что необходимо изменить в рамках проекта, поэтому новые технологии нужно рассмотреть более детально и оценить их назначения в рамках достижения целей проекта.

Перед компанией стоит стратегическая цель по расширению. Для достижения этой цели необходимо иметь квалифицированных сотрудников, которые слаженно работают по достижению общих целей. В соответствие с этими целями процесс обучения будет включать в себя предварительный, основной и заключительный период. Система обучение персонала как процесс представлена на рисунке 18.

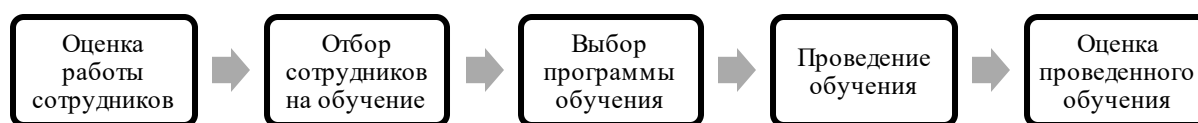


Рисунок 18 – Система обучения персонала как процесс

Первый этап включает в себя оценку работы сотрудников. Этот этап должен быть регулярным и проводится постоянно. Мониторинг качества работы сотрудников важен для планирования эффективного обучения. Важно оценивать не только качество работы сотрудников, но и объемы выполняемой работы. По каждому работнику должна быть сохранена характеристика, чтобы была возможность сравнивать то, как работал сотрудник до проведенного обучения, и то, как поменялась его работа после проведенного обучения. Также характеристика может служить основой для премирования сотрудника или повышения его в должности. Детально этап оценки и отбора сотрудников представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Первый этап организации обучения

Процедура	Описание
Оценка сотрудников по результатам, отраженных в cgm-системе	Оцениваемые показатели – количество отработанных часов, количество нарушений трудовой дисциплины
Оценка характеристики работника	Оценка качественной характеристики работника (образование, результаты предыдущих оценок, пройденные обучения)
Проведение беседы с wybranymi сотрудниками	Объяснение причин обучение (недостаток знаний или подготовка к повышению), выяснение целей сотрудника

Второй этап организации обучения предполагает выбор программы обучения. Здесь может быть несколько вариантов: компания может организовать обучение собственными силами или привлечь тренеров. Второй этап организации обучения описан в таблице 13.

Таблица 13 – Второй этап организации обучения

Процедура	Описание
Анализ полученных данных оценки и бесед с сотрудниками	Анализ имеющихся обучающих программ и актуальных учебных центров на рынке, изучение ценовой политики
Определение обучающих программ	Составление плана обучения и графика обучения, формирование учебных групп
Подготовка оборудования, аудитории для проведения обучения	Освобождение помещений или аренда помещений, подготовка необходимых материалов, приобретение справочно-методической литературы

Заключительный этап организации обучения своей целью имеет оценку проведенного обучения с целью определения эффективности проведенных мероприятий. На этом этапе проводится тестирование сотрудников, которые прошли обучение, и сравниваются их показатели до и после процесса обучения. Также на этом этапе собираются отзывы об обучении от сотрудников.

Таким образом для достижения поставленной цели по достижению необходимого объема знаний и навыков у сотрудников для расширения присутствия компании на рынке до 01.06.2022 г. необходимо решить следующие задачи:

1. Повысить производительность труда на 5%.
2. Снизить количество нарушений трудовой дисциплины на 10%.
3. Обучить 85% сотрудников с помощью обучающих программ.
4. Увеличить % сотрудников с соответствующим уровнем квалификации до 75% .

Организация процесса обучения и само обучение будет проходить в течение 1 года.

Для более эффективной реализации проекта необходимо разработать поле сил Курта Левина, которое предполагает изучение движущих и сдерживающих сил проекта. Составим и проанализируем поле сил по проекту (таблица 14).

Таблица 14 – Поле сил Курта Левина проекта совершенствования системы обучения

Движущие силы	Сдерживающие силы
1 Поддержка руководства компании	1 Ограниченность финансовых ресурсов
2 Снижение качества выполняемой работы	2 Нежелание обучаться
3 Желание сотрудников развиваться и расти	3 Неэффективность уже проведенных программ обучения

Наглядно соотношение движущих и сдерживающих сил можно представить на рисунке 19.



Рисунок 19 – Поле сил Курта Левина по проекту

Из рисунка 19 видно, что соотношение сил почти равно. Для того, чтобы реализация проекта была успешна или вообще была возможна в таких условиях, необходимо разработать план мероприятий по минимизации сдерживающих сил. План мероприятий должен включать в себя меры, которые будут направлены на работу с финансовой стороной проекта, с сопротивлением персонала изменениям.

Чтобы минимизировать влияние сдерживающих сил на реализацию проекта, предлагается рассмотреть ряд мероприятий:

1. Работа с финансовой стороной проекта предполагает детальную и тщательную разработку бюджета реализации проекта по совершенствованию системы адаптации. Этот план должен включать в себя ключевые точки контроля и ответственных лиц, которые будут нести ответственность за отчетность в эти точки контроля. Учитывать возможность корректировки бюджета в процессе реализации проекта.

2. Поддержку со стороны персонала можно получить за счет работы с лидерами мнений в коллективе. Сначала донести идею необходимости до них, затем они донесут эту идею до лояльных сотрудников, нейтральные сотрудники не будут оставаться в меньшинстве и, возможно, не будут поддерживать, но и не будут мешать изменениям. Также можно внести премирование за участие в реализации проекта. Учитывая ограниченность финансовых ресурсов, премирование может быть и нематериальным.

Перед реализацией проекта по совершенствованию системы обучения персонала необходимо оценить потенциальные риски проекта. Шкала оценки рисков представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Шкала оценки рисков

Вероятность появления	Масштаб последствий
0,1 – крайне маловероятно	0,1- – незначительные
0,3 – маловероятно	0,3 – небольшие
0,5 – возможно	0,5 – средние
0,7 – весьма вероятно	0,7 – высокие
0,9 – практически достоверно	0,9 – крайне высокие

Рассмотрим основные возможные риски, которые могут возникнуть при реализации данного проекта (таблица 16).

Таблица 16 – Риски проекта по изменению системы обучения в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

№	Риск	Вероятность	Сила	Оценка	Мероприятия
1	Отсутствие поддержки со стороны руководства	0,1	0,9	0,09	Презентация не только системы обучения, но и выгод от ее внедрения
2	Отсутствие поддержки со стороны сотрудников	0,3	0,3	0,09	Разъяснение необходимости участия в обучении и во внедрении системы
3	Снижение эффективности рабочего времени в период реализации проекта	0,9	0,5	0,45	Планирование рабочего времени специалистов, задействованных в реализации проекта. Реализация основных частей проекта в то время, когда в компании наименьшая загрузка
4	Появление дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта	0,5	0,7	0,45	Тщательное планирование ресурсов и экономия

Составим матрицу рисков, чтобы определить те риски, которые наиболее опасны при работе над проектом. С помощью матрицы можно определить, на какие риски стоит обратить особое внимание.

Карта рисков представлена на рисунке 20.

Вероятность	1						
	0,9						
	0,7						
	0,5				№4	№3	
	0,3		№2				
	0,1					№1	
	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	1
	Сила						

Рисунок 20 – Карта рисков проекта

В область безразличия попали риски по отсутствию поддержки со стороны руководства в период реализации проекта, нежеланию сотрудников участвовать в проекте и в его реализации. Обратить внимание стоит на риски по снижению эффективности рабочего времени в период реализации проекта и появлению дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта. Для минимизации вероятности возникновения этих рисков и снижения последствий его реализации необходимо обратить особое внимание на процесс планирования.

План мероприятий проекта представлен в таблице 15.

Таблица 15 – План мероприятий проекта

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Срок, дн.	Результат	Ответственный
1. Подготовительный этап						
1	Анализ экономических показателей	01.06.21	03.06.21	3	Проанализированная среда	Главный экономист
2	Аудит кадров	03.06.21	17.06.21	14	Данные о структуре персонала	Руководитель кадрового отдела
3	Разработка плана обучения персонала	17.06.21	18.06.21	2	Готовый план обучения персонала	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу
4	Назначение ответственных за реализацию	19.06.21	20.06.21	2	Список участников проекта	Руководитель кадрового отдела
5	Обозначение контрольных точек	21.06.21	23.06.21	2	Контрольные точки для проверки прогресса	Руководитель кадрового отдела
6	Анализ литературы и лучших практик	24.06.21	27.06.21	3	Лучшие практики обучения	Руководитель кадрового отдела
7	Согласование с руководством плана обучения	28.06.21	05.07.21	7	Согласованный план обучения	Менеджер по персоналу, директор
2. Процесс изменения системы обучения						
8	Разработка презентации изменений	05.07.21	12.07.21	7	Содержательная презентация о нововведениях	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 15

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Срок, дн.	Результат	Ответственный
9	Проведение презентации изменений для всех сотрудников	05.07.21	19.07.21	7	Ознакомившиеся с нововведениями и сотрудники	Менеджер по персоналу
10	Выбор критериев оценки для каждого подразделения	19.07.21	29.07.21	10	Критерии оценки	Менеджер по персоналу
11	Проведение оценки сотрудников	19.07.21	18.08.21	30	Оценка сотрудников разных подразделений	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу
12	Проведение бесед с сотрудниками	18.08.21	06.09.21	20	Информация от персонала	Менеджер по персоналу
13	Резюмирование бесед и подведение итогов	06.09.21	16.09.21	10	Итоги бесед, выявленные недостатки	Менеджер по персоналу
14	Внесение изменений в карточки сотрудников	16.09.21	30.09.21	14	Измененные карточки	Руководитель отдела, менеджер по персоналу
15	Выбор учебного центра или выбор спикера из компании	30.09.21	14.10.21	14	Выбор ответственного	Менеджер по персоналу
16	Формирование учебных групп	14.10.21	24.10.21	10	Сформированные группы	Руководитель кадрового отдела, руководители подразделений
17	Подготовка помещения и для обучения	24.10.21	07.11.21	14	Подготовленное помещение	Руководитель АХО
18	Обучение сотрудников	07.11.21	31.12.21	60	Получение информации	Менеджер по персоналу
3. Завершающий этап						
19	Получение обратной связи от сотрудников	10.01.22	24.01.22	14	Обратная связь о ходе проекта	Менеджер по персоналу, руководитель кадрового отдела
20	Тестирование сотрудников	24.01.22	20.02.22	30	Информация об уровне ЗУН персонала	Менеджер по персоналу, руководитель кадрового отдела
21	Сравнение показателей работы сотрудников до и после обучения	20.02.22	20.03.22	30	Динамика изменений	Главный экономист

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Срок, дн.	Результат	Ответственный
22	Анализ качественных изменений в работе	20.03.22	20.04.22	30	Изменения в удовлетворенности, пр.	Менеджер по персоналу
23	Поведение итогов проекта изменений	20.04.22	20.05.22	30	Итоги проекта	Руководитель кадрового отдела
24	Премирование проектной команды	20.05.22	01.06.22	10	Выплата премий	Главный экономист

Таким образом, мероприятия рассчитаны на 12 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2021 года по 01 июня 2022 года. В проекте задействованы руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу, главный экономист и директор.

Для начала оцениваются экономические показатели и внешняя среда для понимания ресурсов, которые есть у компании для реализации проекта. Проводится кадровый аудит для выявления потребности в обучении. Далее проводится построение системы обучения. В процессе построения согласовываются основные шаги с руководством. Проходит оценка и анализ каждого сотрудника, чтобы понимать, какое обучение сейчас требуется и выбрать наиболее оптимальную программу. Далее программы анализируется и делается вывод, необходимо ли привлекать компании к обучению или организовать его своими силами. Формируется график и учебные группы, готовится аудитория и оборудование. После этого проводится обучение персонала. Результаты обучения оцениваются на протяжении следующих нескольких месяцев с помощью тестирования и сравнения результатов труда с теми, которые были до процесса обучения.

3.2 Расчет стоимости мероприятий по организации обучения персонала в Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД»

Опираясь на предложенные мероприятия по усовершенствованию системы обучения, необходимо запланировать смету проекта и рассчитать бюджет.

План мероприятий и сумма затрат на реализацию проекта представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Смета инвестиционных затрат на проект

№	Мероприятия	Труд-ть, часов	Расчет	Итого, руб.
11	Анализ экономических показателей	15	Доплата Главному экономисту: 350 руб. * 15 ч.	5250
22	Аудит кадров	20	Доплата кадровым сотрудникам: 250 руб. * 20 ч. * 2 человека	10000
33	Разработка плана обучения персонала	10	Доплата Руководителю кадрового отдела и менеджеру по персоналу: 300 руб. * 10 ч. * 2 человека	6000
44	Назначение ответственных за реализацию	7	Доплата Руководителю кадрового отдела и менеджеру по персоналу: 300 руб. * 7 ч. * 2 человека	4200
55	Обозначение контрольных точек	2	Доплата Руководителю кадрового отдела: 300 руб. * 2 ч.	600
76	Анализ литературы и лучших практик	10	Доплата Руководителю кадрового отдела: 300 руб. * 10 ч. Покупка доступа к литературе 1300 руб	4300
77	Согласование с руководством плана обучения	5	Доплата Директору: 500 руб. * 5 ч.	2500
Итого				32850

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 32850 рублей. В затраты входят доплаты сотрудникам за выполнение дополнительных обязанностей.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Бюджет инвестиционных затрат на проект

Мероприятия	06.21	07.21	Итого
Анализ экономических показателей (внешняя, внутренняя среда)	5250	-	8750
Аудит кадров	10000	-	15000
Разработка плана обучения персонала	6000	-	6600
Назначение ответственных за реализацию	4200	-	1200
Обозначение контрольных точек	600	-	600
Анализ литературы и лучших практик	4300	-	700
Согласование с руководством плана обучения	-	2500	2500
Итого	30350	2500	32850

Таблица 17 демонстрирует, что большая часть затрат приходится на июнь, так как именно в этот период производится наиболее трудоемкая работа.

Рассмотрев инвестиционные затраты, необходимо рассмотреть эксплуатационные. Эксплуатационные затраты совпадают с периодом реализации проекта и завершающим этапом.

Эксплуатационные затраты проекта представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятия	Труд-ть, ч	Расчет	Итого, руб.
1	Разработка презентации изменений сотрудникам	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 300 * 3 ч.	900
2	Проведение презентации изменений для всех сотрудников	10	Доплата Менеджеру по персоналу: 300 * 10 ч.	3000
3	Выбор критериев оценки для каждого подразделения	5	Доплата Менеджеру по персоналу: 300 * 5 ч.	1500
4	Проведение оценки сотрудников	90	Доплата менеджеру по персоналу и кадровым специалистам: 300 * 90 ч = 27 000 руб. 250 * 90 ч.*2= 45 000 руб.	72000
5	Проведение бесед с сотрудниками	15	Доплата менеджеру по персоналу: 300 * 15 ч. = 4000 руб.	4500
6	Резюмирование бесед и подведение итогов	2	Доплата Менеджеру по персоналу: 300 * 2 ч.	6000
7	Внесение изменений в карточки сотрудников	10	Доплата кадровым специалистам: 250*10 ч = 2500 руб.	2500
8	Выбор учебного центра или выбор спикера из компании	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 * 10 ч. = 2500 руб.	2500

№	Мероприятия	Труд-ть, ч	Расчет	Итого, руб.
9	Формирование учебных групп	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 * 10 ч. И руководителям подразделений 500*10 ч	7 500
10	Подготовка помещения и оборудования для обучения	5	Доплата АХО: 150 * 50 ч. Закупка литературы и канцелярии: 28 800 руб.	36300
11	Обучение сотрудников	120	Менеджер по персоналу: 250*120 ч Оплата работы тренера 750*120 ч	120 000
12	Получение обратной связи от сотрудников	10	Менеджер по персоналу, руководитель кадрового отдела: 250*10*2 человека	5000
13	Тестирование сотрудников	30	Менеджер по персоналу, руководитель кадрового отдела: 250*30*2 человека	15 000
14	Сравнение показателей работы сотрудников до и после обучения	10	Доплата главному экономисту 350 руб. * 10 ч.	3500
15	Анализ качественных изменений в работе сотрудников	30	Доплата Менеджеру по персоналу: 300 * 30 ч.	9000
16	Поведение итогов проекта изменений	5	Доплата Менеджеру по персоналу: 300 * 5 ч. Доплата Директору 500 руб * 5 ч.	4000
17	Премирование проектной команды	7	Доплата Менеджеру по персоналу: 300 руб * 7 ч. Доплата главному бухгалтеру 600 руб * 7 ч. Доплата Директору 500 руб. * 7 ч.	9800
Итого				303 000

Таким образом, эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 303 000 рублей. Наиболее затратной статьёй является сам процесс обучения и оплата времени тренера. Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

Мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	12.21	01.22	02.22	03.22	04.22	05.22	Итого
Разработка презентации	900											900
Проведение презентации	3000											3000
Выбор критериев оценки	1500											1500
Проведение оценки сотрудников		72000										72000
Проведение бесед с сотрудниками			4500									4500
Резюмирование бесед			6000									6000
Внесение изменений в карточки			2500									2500
Выбор учебного центра				2500								2500
Формирование учебных групп				7500								7500
Подготовка помещения и оборудования					36300							36300
Обучение сотрудников					40000	40000	40000					120 000
Получение обратной связи								5000				5000
Тестирование сотрудников								15000				15 000
Сравнение показателей работы сотрудников до и после									3500			3500
Анализ качественных изменений в работе сотрудников										9000		9000
Поведение итогов проекта изменений											4000	4000
Премирование проектной команды											9800	9800
Итого	4400	72000	13000	10000	76300	40000	40000	20000	3500	9000	13800	303 000

Далее необходимо составить генеральный бюджет проекта повышения эффективности проекта по усовершенствованию системы обучения Смолинской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД».

Генеральный бюджет представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
06.21	30350	0	30350
07.21	2500	4400	6900
08.21	0	72000	72000
09.21	0	13000	13000
10.21	0	10000	10000
11.21	0	76300	76300
12.21	0	40000	40000
01.22	0	40000	40000
02.22	0	20000	20000
03.22	0	3500	3500
04.22	0	9000	9000
05.22	0	13800	13800
Итого	32850	303000	335850

Таким образом, генеральный бюджет составил 335850 рублей.

Затраты по проекту представлены на рисунке 21.



Рисунок 21 – Соотношение затрат инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта, руб.

Затраты на реализацию проекту по реализации проекта по улучшению системы обучения значительны, но все проведенные мероприятия приведут к положительным изменениям, которые приведут компанию к движению к поставленным стратегическим целям.

Рассмотрим есть ли эффект в денежном выражении от внедрения проекта по улучшению системы обучения (таблица 21).

Таблица 21 – Экономический эффект от внедрения проекта

№	Наименование функций	Уровень показателя		Изменения ,
		до мероприятий	после мероприятий	
1	Влияние снижения количества жалоб в результате роста количества сотрудников с соответствующим уровнем квалификации на доход	1541900	2030900	489000
2	Повышение производительности труда сотрудников	604300	634515	30215
3	Снижение нагрузки на сотрудников, которые проводили обучение ранее за счет приглашенных тренеров и обучающих программ (изменения ФОТ)	4140000	4000000	-140000
4	Повышение уровня трудовой дисциплины (влияние на прибыль)	535000	604800	69800

Таким образом, мы видим, что растет уровень валового дохода компании, растет производительность труда и снижается фонд оплаты труда сотрудников. Генеральный бюджет проекта в 335850 рубля сопоставим с повышающимся уровнем прибыли компании и экономией на ФОТ, поэтому проект можно считать целесообразным.

Выводы по разделу три

Анализ системы обучения персонала в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» позволил выявить негативные тенденции, такие как недостаток знаний и навыков у специалистов, которые приводят к нарушениям трудовых процессов и снижению качества работы. Это не соответствует стратегических целям компании.

Для того чтобы система обучения позволяла выявлять недостатки знаний у сотрудников и своевременно их компенсировала, необходимо внедрить следующие мероприятия: проводить регулярную оценку сотрудников, контролировать процесс обучения, вести историю обучения по каждому сотруднику, оценивать проведённые обучения с разных сторон.

К существенным рискам проекта по совершенствованию системы обучения относится риск увеличения финансирования проекта и отсутствие поддержки сотрудников и руководства. Эти риски возможно минимизировать с помощью планирования проекта и правильной презентации всех достоинств внедрения проекта для специалистов. Мероприятия по изменению системы обучения рассчитаны на 12 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2021 года по 01 июня 2021. В проекте принимают участие руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу, главный экономист и директор. Сумма инвестиционных затрат составила 32 850 рублей. Эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 303 000 рублей. Генеральный бюджет составил 335 850 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одна из важных тенденций в современных компаниях — это создание более эффективных программ обучения и развития. При этом одним из важнейших условий эффективного обучения является ориентация на практическую деятельность сотрудников, учет особенностей их вида деятельности. При этом российская специфика компаний позволяет выбирать наиболее оптимальные методы обучения. В то время, как в Японии, например, в приоритете обучение без отрыва от рабочего процесса с наставником. В США обучение происходит в специализированных учебных заведениях очно и имеет практическую направленность. В российских компаниях используются электронные платформы для обучения сотрудников, практикуются деловые игры и обучение от высшего менеджмента. Важным завершающим этапом любого обучения является оценка результатов, которая позволяет оценить эффективность инвестиций в сотрудников и понять, приносит ли обучение реальную пользу.

ОАО «Российские железные дороги» входит в отрасль, которая имеет особое значение для экономики России. ОАО «РЖД» активно растет и предоставляет новые услуги на рынке грузоперевозок и пассажирских перевозок. Стратегические цели компании включают в себя увеличение масштаба бизнеса, повышение уровня производственно-экономической эффективности, повышение качества предоставляемых услуг, интеграция в евро-азиатскую транспортную систему и повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Для анализа внешней и внутренней среды ОАО «РЖД» показал, что наибольшее влияние на ОАО «РЖД» покупатели, формирующие спрос на услуги, и по ряду параметров компания занимает недостаточно сильную позицию — это организационная структура, обучение персонала и инновации. Матрица SWOT-анализа показала, что на данный момент для компании актуальны две проблемы — неэффективность обучения персонала и низкая эффективность инноваций в компании. Таким образом, предлагается усовершенствовать систему обучения персонала при помощи современных высокотехнологичных методов.

Анализ структуры и показателей ОАО «РЖД» показал, что в компании работают преимущественно люди с высшим, незаконченным высшим либо средним специальным образованием, наиболее многочисленная категория персонала – это сотрудники в возрасте от 26 до 36 лет. К 2020 году в компании увеличился коэффициент оборота по приему, в 2018 году наблюдалось повышение коэффициента текучести.

При этом ОАО «РЖД» уделяет большое внимание работе с персоналом. Работа начинается с момента приема в компанию: есть система адаптации персонала, наставничество. В компании открыт Корпоративный университет ОАО «РЖД». Но очевидно, что существующая система обучения не отвечает тем задачам и целям, которые ставит перед собой компания.

Анализ системы обучения персонала в Смоленской механизированной дистанции филиала ОАО «РЖД» позволил выявить негативные тенденции, такие как недостаток знаний и навыков у специалистов, которые приводят к нарушениям трудовых процессов и снижению качества работы. Это не соответствует стратегических целям компании.

Для того чтобы система обучения позволяла выявлять недостатки знаний у сотрудников и своевременно их компенсировала, необходимо внедрить следующие мероприятия: проводить регулярную оценку сотрудников, контролировать процесс обучения, вести историю обучения по каждому сотруднику, оценивать проведенные обучения с разных сторон.

К существенным рискам проекта по совершенствованию системы обучения относится риск увеличения финансирования проекта и отсутствие поддержки сотрудников и руководства. Эти риски возможно минимизировать с помощью планирования проекта и правильной презентации всех достоинств внедрения проекта для специалистов. Мероприятия по изменению системы обучения рассчитаны на 12 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2021 года по 01 июня 2021. В проекте принимают участие руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу, главный экономист и директор. Сумма инвестиционных

затрат составила 32 850 рублей. Эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 303 000 рублей. Генеральный бюджет составил 335 850 рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. № 53 Часть 1. – Ст. 2. С. 3.
2. Аверьянов, А.Л. Обучение на рабочем месте: личный опыт/ А. Л. Аверьянов// Управление развитием персонала – 2013.- № 3 (35). – С. 248-254.
3. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и спец. "Психология"/ Г.М. Андреева. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Аспект Пресс, 2010. - 363 с.
4. Арджирис, К. Организационное научение/ К. Арджирис – М.: ИНФРА-М, 2004.-563 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг, 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 831 с.
6. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров/ Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва: Проспект, 2015. – С. 159.
7. Афанасьев, Д.В. Корпоративный университет «Северсталь» как инструмент развития бизнеса/ Д.В. Афанасьев - <http://consulting.ru/249mgmt1>
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина - М., 1998 – 561 с.
9. Васина, Д. В. Управление персоналом/ Д.В. Васина - М.: Изд-во МАРТИТ, 2010 - 65 с.
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе /В.Р. Веснин - М.: Юность, 2001 – 496 с.
11. Григорьева, Т.К. Современные модели и технологии бизнес –образования и корпоративного обучения/Т.К. Григорьева// Управление развитием персонала. – 2010. – №2. – С. 37 – 41.
12. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов/ Л.Джуэлл – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

13. Зеленова, О.И., Обучение и развитие компетенций в мультинациональных организациях: Учеб. Пособие/ О.И. Зеленова, Н.В. Севастьянова– М.: РУДН, 2008. – 205 с.

14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М. : КНОРУС, 2014. — 360 с.

15. Кириллов, А.В. Системы интенсивного обучение персонала. Российский государственный социальный университет/ А.В. Кириллов. - 2014 г. - №2 - с. 70-77

16. Коломеец, Н.В. Компетентностный подход в обучении и развитии персонала/ Н.В. Коломеец// Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2017. - №4. – 82 с.

17. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Т.А. Комиссарова. – М.: Дело, 2002. – 312 с.

18. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях: учебное пособие / Дж. Коул; пер. с англ. Н.Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 253 с.

19. Кулыгина, И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Кулыгина, Д.Ю. Пименов. – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 106 с.

20. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / М.И. Магура, М.Б.Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – С. 55-56.

21. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие/ И.К. Макарова.—М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.— 422 с.

22. Макашева, Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы/ Н.П. Макашева, О.А. Нестерова// Вестник Томского государственного университета. – 2011.- №345. – С. 153-157.

23. Мандель, Б.Р. Психология управления/Б.Р. Мандель - М.: ФЛИНТА, 2015. – 349 с.
24. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия /Е.В. Маслов - М., 1999. – 411 с.
25. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова — Москва : Проспект, 2012. — 72 с.
26. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов/ Ю.Г. Одегов, Л.В Карташова - М.: Экзамен - 2004. – 256 с.
27. Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов/ А. П. Панфилова// Современные технологии управления. – 2016. - №12(72). – С.1-9.
28. Пешкова, В.Е. Педагогика. Ч.2: общие основы педагогики: курс лекций: учебное пособие / В.Е. Пешкова. – М.Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 77 с.
29. Погодина, Г. Обучение персонала. Зарубежный опыт. – <https://www.kadrovik.org/obuchenie-personala-zarubezhniy-opyt>
30. Поздеев, В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии/ В.И. Поздеев// Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2012. -№ 181. – С. 103-107.
31. Потемкин, В.К. Управление персоналом инновационное развитие, экономическая и социальная ответственность, социально-трудовые отношения / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010. - 432 с.
32. Пряжников, Н. С. Психология труда и человеческого достоинства/ Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова - М.: Академия, 2001. – 480 с.
33. Пул, М. Управление человеческими ресурсами/ М. Пул, М. Уорнер. -СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.
34. Севастьянова, Н.В. Обучение и развитие персонала (опыт зарубежной фирмы). /Н.В. Севастьянова//Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

35. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций : учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 124 с.
36. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. – Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.
37. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник/ А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2014. – 624 с.
38. Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала/Я. Фитц-енц– М.: Вершина, 2006.
39. Rossett, A. How Blended Learning Changes What We Do/ A. Rossett - <https://www.td.org/newsletters/atd-links/how-blended-learning-changes-what-we-do>
40. Werker, E. Learning from Double-Digit Growth Experiences/ E. Werker - <https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2014/10/Werker-2012-Working-Paper.pdf>