

Введение. Актуальность темы заключается в том, что в наш быстроменяющийся век, формирование системы обучения персонала имеет особое значение и является важным фактором развития любой организации. Учитывая особенности Российского рынка, с его частыми изменениями внешних и внутренних условий, для предприятия становится очевидным, что развитие системы профессионального обучения в организации является залогом его успеха и выживаемости.

В условиях современного производства, возрастает значение не только физической силы работника, но и интеллектуальной. Важную роль играют компетенции работника, его умение воспринимать, обрабатывать и использовать научную информацию. Компетенции сотрудников влияют на общий культурно технический уровень предприятия и, с экономической точки зрения, это дает предпосылку для повышения эффективности производства и научно – технического прогресса.

Правильно выстроенная система профессионального обучения, предоставляющая персоналу необходимый объем знаний, умений и навыков, обеспечивает более высокую производительность и качество труда, при рациональном использовании материальных ресурсов.

Поэтому, формирование системы обучения персонала, считается одним из наиболее важных условий на предприятии.

Цель работы: исследование и анализ формирования системы обучения персонала в Саратовской дистанции пути и разработка мероприятий по совершенствованию формирования системы обучения в данной организации.

Для достижения поставленной цели, в работе решаются следующие задачи:

- рассмотреть понятие формирования системы обучения персонала в организации, ее характеристики, достоинства и недостатки;
- проанализировать этапы формирования системы обучения персонала в организации;

- изучить развитие надпрофессиональных компетенций, как одно из главных направлений в совершенствовании системы обучения персонала в организации;

- провести анализ формирования системы обучения персонала в Саратовской дистанции пути;

- провести анализ реализации системы обучения персонала в Саратовской дистанции пути;

- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы обучения персонала в области охраны труда;

- разработать мероприятия направленные на совершенствование системы мотивации к обучению и карьерному росту в Саратовской дистанции пути.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (26 наименований). Объем работы 56 страниц.

Основное содержание работы. Первая глава «Теоретические основы формирования системы обучения персонала в организации» раскрывает понятие и этапы формирования системы обучения персонала в организации, а также рассматривает такое направление в совершенствовании формирования обучения персонала, как надпрофессиональные навыки.

Формирование системы обучения персонала - это формирование целого комплекса взаимосвязанных процессов, структур, учебных программ, форм и методов обучения, а также материально - технических средств, направленных на обучение персонала и реализуемых непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей. Формирование данной системы обеспечивает образовательный процесс, направленный на интеграцию и постоянное совершенствование компетентности персонала, его знаний, умений, навыков, необходимых для обеспечения конкурентоспособности организации.

Формирование системы обучения персонала становится необходимой, когда компания активно растет: расширяется рынок, открываются

представительства, филиалы, магазины, увеличивается число сотрудников. Компания уже накопила определенный положительный опыт в области управления, работы с клиентами, посредниками, поставщиками. Этот опыт, который обеспечил рост, и этот опыт необходимо поддерживать и передавать. Система обучения способствует созданию активной среды внутри компании, которая не только аккумулирует уже имеющиеся знания и навыки, но и позволяет быстро усваивать новый опыт, усиливая конкурентные преимущества компании.

Система обучения персонала имеет две составляющие: процессы (основные этапы организации и проведения внутрифирменного обучения) и структура (специалисты или подразделения (сектора, отделы управления), занимающиеся вопросами обучения).

Надпрофессиональные навыки – это навыки, при помощи которых специалист может быть востребованным и эффективным во многих профессиональных отраслях. Например, системное мышление позволяет не просто быстро вникнуть в суть проблемы, но и сделать процесс ее решения максимально эффективным.

Под надпрофессиональными навыками мы понимаем комплекс неспециализированных, но, вместе с тем, важных при трудоустройстве «гибких» навыков, обеспечивающих быстрое включение в профессиональную деятельность, отвечающих за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являющимися сквозными, т. е. пронизывающими всю профессиональную деятельность вне зависимости от ее сферы.¹

К напрофессиональным компетенциям относятся: организованность, лидерство, коммуникативность, целеустремленность, ориентация на развитие, самопрезентация, адаптивность, мультикультурность, креативность, инновационность, проектность, системное мышление.

¹ Мхеидзе, Л. Р. Развитие надпрофессиональных компетенций как условие реализации карьерного потенциала молодых специалистов // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 3(92). – 185 с.

Во второй главе «Анализ формирования системы обучения персонала в Саратовской дистанции пути» рассмотрена организационная структура и формирование системы обучения на данном предприятии.

Саратовская дистанция пути (ПЧ - 11) – линейное подразделение Приволжской дирекции инфраструктуры, осуществляющее комплексный контроль над техническим состоянием пути, в том числе средствами дефектоскопии и путеизмерения, текущее содержание и планово предупредительные ремонты, на всем, для нее установленном протяжении пути, а также всех его обустройств и искусственных сооружений.

Организационная структура Саратовской дистанции пути, протяженность ее путей, число подразделений (линейных участков, бригад, цехов) должны быть такими, что – бы обеспечивать выполнение всех необходимых работ по текущему содержанию пути.

Количество работников Саратовской дистанции пути 523 человека.

В аппарат управления Саратовской дистанции пути входят 6 руководителей: начальник дистанции пути, главный инженер, три заместителя начальника дистанции пути по текущему содержанию пути, заместитель начальника дистанции пути по кадрам и социальным вопросам. Также, в аппарат управления входят: сотрудники экономического отдела (2 человека), сотрудники отдела кадров (3 человека), сотрудники производственно технического отдела (11 человек), инженеры (5 человек).

Технический учет по содержанию и ремонту железнодорожных путей, а также подготовку соответствующей документации на ремонт железнодорожных путей на линейных участках, осуществляют техники. За каждым техником закреплено несколько линейных участков.

Каждому линейному участку присвоен номер. На каждом линейном участке имеется дорожный мастер, отвечающий за состояние и бесперебойную работу этого участка. В подчинении дорожного мастера бригадиры. Бригадиры руководят бригадами, куда входят монтеры и сигналисты. Монтеры имеют различный квалификационный разряд (от 2 до 6), и выполняют работу

соответствующую своему разряду. Также дорожному мастеру подчиняются дежурные по поезду.

Все линейные участки сгруппированы на четыре эксплуатационных участка, группировка участков составлена по территориальному признаку. Руководит эксплуатационным участком начальник эксплуатационного участка.

Начальник эксплуатационного участка подчиняется заместителям начальника дистанции пути и начальнику дистанции.

Отдел кадров занимается подбором, обучением и расстановкой кадров, оформлением отчетности, а также целым комплексом различных организационных мер.

В цехе диагностики работают: бригадир, операторы дефектоскопных и путеизмерительных тележек, наладчики средств путеизмерения и дефектоскопии и контролеры пути. Все работники цеха диагностики подчиняются начальнику участка диагностики.

Оперативное взаимодействие всех структур Саратовской дистанции пути, а также смежных с дистанцией служб, по вопросам организации работ осуществляет диспетчер Саратовской дистанции пути.

Заместители начальника дистанции пути по текущему содержанию пути, являются ответственными за текущее содержание пути и планируют работу на период.

Все работники Саратовской дистанции пути подчиняются начальнику дистанции пути. Начальник дистанции пути является главным должностным лицом в дистанции. Он ответственен за содержание железнодорожного пути в рабочем состоянии.

Обучение проходит в учебном классе предприятия, специализированных учебных заведениях и на производстве.

В процесс обучения персонала в Саратовской дистанции пути входит:

1. Проведение технической учебы на предприятии.
2. Организация проведения аттестации работников предприятия, производственная деятельность которых связана с движением поездов.

3. Проведение технических занятий на линейных участках и в цехах дистанции пути.

4. Организация профессионального обучения рабочих и постоянное повышение квалификации руководящих работников и специалистов, подготовку, переподготовку и повышения квалификации рабочих кадров в учебных центрах филиалов, образовательных организациях.

5. Организация проведения производственной практики студентов и курсантов.

6. Разработка проектов перспективных и годовых планов подготовки кадров, повышения квалификации работающих, с необходимыми обоснованиями и расчетами.

7. Составление анализа прохождения руководящих работников и специалистов повышения квалификации и контроль их выполнения.

8. Организация разработки учебно-методической документации для обучения на целевых курсах (учебных планов и программ, расписаний занятий учебных групп).

9. Организация обучения работников, впервые работающих в зимних условиях «первозимников».

10. Формирование сметы затрат на профессиональное обучение персонала и контроль фактического использования средств на эти цели.

11. Организация обучения работников, привлекаемых к первой и второй очереди очистки стрелочных переводов и станционных путей от снега.

Организацией обучения персонала в Саратовской дистанции пути занимается специалист по управлению персоналом второй категории.

Несмотря на то, что система обучения персонала в Саратовской дистанции пути, составлена грамотно и нацелена на профессиональное развитие персонала, а план по обучению выполняется в соответствии с требованиями дирекции инфраструктуры, результаты опроса показали низкую мотивацию персонала. Также, изучение телеграмм, пришедших ввиду производственного травматизма и смертельных случаях на Приволжской

железной дороге в том числе и Саратовской дистанции пути, показало несоблюдение и низкие знания правил и норм охраны труда, а также правил по безопасности движения.

В третьей главе «Направления совершенствования системы обучения персонала в Саратовской дистанции пути» было разработано два направления.

Первое направление: совершенствование системы обучения персонала в области охраны труда.

Анализируя данную проблему, нами было выдвинуто предложение по совершенствованию обучения охраны труда, заключающееся в визуализации обучения требованиям охраны труда.

Визуализация заключается в создании анимационных фильмов и специальных иллюстрированных карточек, на которых будут изображены нормы и правила в виде картинок.

Анимационные фильмы будут показывать ситуации, к которым могут привести не соблюдение норм и требований охраны труда. Длительность одного фильма от 5 до 15 минут, это время когда человек может концентрировать свое внимание, не отвлекаясь на другие объекты и стимулы. Идея создания анимационных фильмов по ситуациям, пришла из - за понимания психологии человека. Визуальную информацию гораздо легче воспринимать, а также, если информация несет сложный характер, которую работник, особенно с маленьким стажем не сможет визуализировать мысленно, эти фильмы помогут ему справиться с этой задачей.

Иллюстрированные карточки будут визуализировать сами нормы и требования по охране труда. Например, средства индивидуальной защиты с их изображением и краткой инструкцией.

Общая сумма затрат Службы пути на проект: $5400000 + 7500 + 13680 = 5421180$ рублей. На финансирование Службы пути в 2020 году, у Приволжской железной дороги ушло 6565000 руб. Наш проект составляет 83% от количества затрат на оснащение Службы пути за 2020 год. Но нужно понимать, что Служба пути, в которую входят несколько дистанций, относится лишь к Приволжской

дирекции инфраструктуры. Существуют также и Куйбышевская, Западно-Сибирская дирекция и т.д. Наш проект применим и в других дирекциях ОАО «РЖД», касаемых, Службы пути. Также он может быть адаптирован и в других службах: служба управления движением, служба связи.

Наш проект является выгодным, учитывая что затрата будет единократная. С бесконечным сроком хранения, так как является цифровой информацией.

Данная разработка также является мобильной, так как передается на любые мобильные цифровые устройства.

Она не требует ухода в эксплуатации.

И главное ее достоинство, это то, что разработка учитывает психологические особенности человека. Клиповое (образное) мышление, неумение долго концентрироваться, неспособность правильно представить ситуацию, читая инструкции, особенно если работник еще плохо знает производство.

Второе направление: совершенствование системы мотивации к обучению и карьерному росту персонала в Саратовской дистанции пути. Это отдел будет независим от руководства Саратовской дистанции пути и руководства других организаций входящих в структуру ОАО «РЖД», но при этом руководство организаций должно учитывать мнение и рекомендации данного отдела в обязательном порядке. Сам отдел будет подчиняться высшему руководству ОАО «РЖД».

Функции данного отдела будут заключаться в отслеживании карьерной деятельности перспективных сотрудников рабочих специальностей, находившихся в своей должности более 5 лет. Будет происходить ежегодная оценка сотрудников рабочих специальностей: тесты, доверительные беседы, анкетирование. Сотрудники данного отдела при помощи этих рычагов будут определять, перспективность данного сотрудника, его умственные и психические способности. Далее после определения перспективности, ему будут даны советы по разработке своей карьеры, в зависимости от того в каком

направлении хотел бы двигаться данный сотрудник, в соответствии с его умственными и психофизическими возможностями. Все будет происходить в рекомендательном формате, и только по желанию сотрудников. Сотрудник может рассказать, что хотел бы получить образование, но не дают направление, и нет финансовых возможностей получить его без направления, а также другие проблемы стоящие на пути к карьерной лестнице. Отдел в свою очередь направляет письмо в отдел кадров данной организации, с приказом дать направление. Также будет отслеживаться карьера после получения образования. Сотрудник может доказывать свой профессионализм и трудолюбие коммуницируя с отделом.

Отдел будет встроен в сервисный портал «РЖД», где будет выделено специальное окно для входа в отдел, и через него будет коммуницировать с сотрудником, еженедельно будут проходить онлайн встречи, по вопросам которые задают сотрудники в сообщениях, а также личные беседы, если сотрудник захотел остаться инкогнито. Будет заведено досье на каждого работника коммуницирующего с этим отделом, с его победами и достижениями. Например, получение высшего образования, квалификации, владение программой 1С, и многое другое. Если человек прибывает в рабочей должности, но имеет более высокие компетенции, будет подан запрос в отдел кадров.

Еще одна функция этого отдела это ротация. Сотрудник, желая перевестись на другую должность, не всегда уверен, справится ли он, а также не достаточно осведомлен в функциях данной профессии. В этом случае в отделе будет серия файлов, с функциями и обязанностями каждого работника «РЖД», будут также короткие фильмы, где показывают трудовые будни и обязанности каждого работника. Это поможет работнику иметь представление о профессии, на которую он претендует, что поможет избежать разочарования в дальнейшем.

Общие расходы на проект за год: 5420000 рублей.

Так как, финансирование всех проектов идет из ОАО «РЖД», а прибыль компания получает от перевозок, в организации которых участвуют все структуры ОАО «РЖД», то экономическую эффективность будем вычитывать из чистой прибыли компании ОАО «РЖД» на 2020 год, которая составляет 53,8 млрд. рублей.

Соответственно наш проект составляет 0,01% от общей прибыли.

Данный проект является выгодным по многим показателям. Во-первых, он мотивирует сотрудников продвигаться по карьерной лестнице, дает ясность и понимание дальнейшего пути, помогает реализовывать себя в других направлениях. Во-вторых, он уменьшает количество уволившихся, особенно среди молодых специалистов. Что в дальнейшем положительно скажется на всех структурах ОАО «РЖД».

Заключение. Формирование системы обучения персонала в организации это формирование целого комплекса взаимосвязанных процессов, учебных программ, форм и методов обучения. Данная система обеспечивает образовательный процесс, направленный на постоянное совершенствование компетентности персонала, его знаний, умений, навыков, необходимых для обеспечения конкурентоспособности организации.

Важным аспектом в системе обучения персонала, является развитие надпрофессиональных навыков сотрудников. Сотрудники, обладающие напрофессиональными компетенциями, делают компанию более устойчивой, гибкой и прогрессивной.

В работе был проанализирован процесс формирования и реализации системы обучения персонала в Саратовской дистанции пути. В ходе анализа, данной организации, были выявлены недостатки и разработаны рекомендации по направлению совершенствования формирования системы обучения персонала в Саратовской дистанции пути и ОАО «РЖД» в целом, так как формирование системы обучения персонала происходит в компании ОАО «РЖД», чьим филиалом является Саратовская дистанция пути.

В третьей главе мы разработали методику качественного обучения персонала нормам и правилам охраны труда. Данная методика заключается в визуализации ситуаций связанных с нарушением норм и правил охраны труда, путем анимационных фильмов и иллюстрированных карточек. Достоинство этой разработки в том, что она учитывает психологические особенности человека. Также она является одноразовой в производстве, и не требует больших затрат в распространении. Что же касается анимационных фильмов, то, затраты на распространение, по всем филиалам ОАО «РЖД», сводятся к нулю.

Еще один разработанный проект по совершенствованию системы обучения персонала – специальный отдел по мониторингу, ротации и независимой оценке сотрудников. Цель данного проекта, выявить перспективных работников среди рабочих специальностей Саратовской дистанции пути и ОАО «РЖД» в целом. Также, данный отдел будет мотивировать, помогать в создании карьеры и помогать в осваивании и переводе на новые профессии в структуре ОАО «РЖД». Этот проект, был создан с целью, уменьшить отток перспективных работников с Саратовской дистанции пути и ОАО «РЖД».