**ПЛАН:**

ВВЕДЕНИЕ

1.Проблемы трудовых ресурсов. Подготовка. Переподготовка. Повышение уровня квалификации. Конкурентоспособность.

*Виды и цель обучающей деятельности предприятия*

Подготовка кадров рабочих

Переподготовка рабочих кадров

Повышение квалификации кадров

*Повышение квалификации рабочих*

*Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих*

*Основные направления повышения квалификации и качества деятельности руководителей*

2.Дорожные центы подготовки

3.Договорные отношения «Вуз-предприятие». Инвестиции в трудовые ресурсы.

4.Совершенствование обучения работников ведущих профессий

5.Профессиональная подготовка и обучение кадров на станции

6.Мобильность кадров

7.Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров… причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована (*особенно, в плане соответствия программ обучения текущим и будущим потребностям компании… увы, несоответствие большинства российских корпоративных программ современным реалиям давно стало притчей во языцех и серьезно тормозит развитие многих отечественных компаний*), оснащена на высоком техническом уровне (*это тем более важно, что освоение большинства современных специальностей попросту немыслимо без специального технического и программного обеспечения*) и – разумеется! – являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней (*большинство программ повышения квалификации*), так и внешней (*памятуя о примере компании Intel, которая заботится не только о текущих кадрах, но и проводит ряд стратегических программ, обучая кадры еще до того, как они вольются в команду*).

**Проблемы трудовых ресурсов. Подготовка. Переподготовка. Повышение уровня квалификации. Конкурентоспособность**.

## Виды и цель обучающей деятельности предприятия

Обучающая деятельность предприятия (дороги) представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии железной дороги собственными силами (т.н. «внутризаводское обучение»). Во внезаводском обучении роль предприятия дороги сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (либо заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

* подготовку новых рабочих;
* переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
* повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте ориентировано прежде всего на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника. Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и служащих простых должностей.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Это могут быть лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы (в том числе и на базе ЭВМ), обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места может применяться для всех категорий работников, но в большей степени характерно для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

* надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
* условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
* возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено в поддержании баланса спроса и предложения рабочей силы.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
2. определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
3. правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
4. выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
5. изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

### Подготовка кадров рабочих

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Современная система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу "Скупой платит дважды" - имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и последующего получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров.

Другая важная задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

* структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;
* наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
* финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на стороне.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Такая подготовка должна включать не только производ­ственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют от 3 до 6 месяцев - в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификацион­ного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту - либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

* При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов.
* Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах либо в специализированных (в том числе, и лицензированных частных) учебных заведениях.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обуслов­ливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предпри­ятие — работник — учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

* предприятия — в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия;
* учебного заведения — в отношении сроков и качества обучения;
* работника — в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку либо переподготовку.

В условиях расширения самостоятельности предприятий качественные требования к подготовке (переподготовке) кадров реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифици­рованной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени – а это служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал и подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.

Есть и сугубо экономические причины такого положения - в частности, серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым — краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения. .

В этих условиях предприятие нуждается в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой на данной территории (в регионе), с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как федеральная служба занятости, администрация области (города) и др. Следовательно, регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер. Это и соответствующие федеральные программы, и стимулирование заводской системы обучения путем выделения предприятиям различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества, дифференцированная налоговая политика (например, скидка с налога на прибыль при организации соответствующих курсов по переподготовке работников, освобождение от налога сумм, направленных на обучение работников, сокращение размеров или даже освобождение от взносов на социальное страхование и т.п.).

### Переподготовка рабочих кадров

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение —увольнение с предприятия).

Пере­подготовка на предприятии широко практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.).

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма — обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров — в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

* + численности высвобождаемых работников;
  + контингента высвобождаемых работников;
  + возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
  + доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Новые рабочие места | Высвобождаемые рабочие | |
| Квалифицированные | Неквалифицированные |
| Предъявляют требования к квалификации рабочих | Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам | Необходима переподготовка по типовым учебным планам |
| Не предъявляют требования к квалификации | Переподготовка не обязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные) | Переподготовка не обязательна |

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и ее конкретные формы зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.).

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические и маркетинговые исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, потребности рынка в специалистах данной профессии в связи с расширением рыночной доли предприятия, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Как показали исследования, профессиональная мобиль­ность имеет определенные возрастные границы и разную интенсивность. Так, высвобождаемые работники старших возрастов имеют меньшую способность и склонность к перемене труда. Также по-разному касается процесс высвобождения и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их своего рода «генетическую близость» и стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции и оценить их - это способствует принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда либо сертификата, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

### Повышение квалификации кадров

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

## Повышение квалификации рабочих

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако, следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимо­связанных работ, на выполнении которых начинает специали­зироваться работник - это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудообеспеченности рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача — краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Отсюда - управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании резуль­татов анализа различий в фактической и необходимой квалифика­ционных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

## Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования – в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специа­листов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д.. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемст­венности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

## Основные направления повышения квалификации и качества деятельности руководителей

Повышение квалификации – очевидный способ повышения эффективности работы любой организации. Существует два основных подхода к этому вопросу. Первый из них вполне традиционен и эффективен – в том плане, что для его претворения в жизнь не требуется кардинальной перестройки структуры компании.

### Самообразование и образование управленческого персонала.

Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические области исследований, он приобретает системный характер. Задачей лидера начала ХХI в. становится использование технологии менеджмента – особенно в той его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации персонала – образно говоря, «экономическая педагогика».

Экономическая педагогика уже в первом десятилетии ХХI в. будет той отраслью знаний, которая обеспечит преобразование опыта лидера в успехи его последователей. Она станет ближайшей “соратницей” мотивации, а неотъемлемой частью самой мотивации будет возможность самообразования. Мы уже сегодня осознаем необходимость в более глубоком и широком, чем у нас есть, образовании - а любые кризисы лишь усиливают эту необходимость. Кризис самого образования заставляет и вынуждает идти на самообразование, самостоятельное постижение современных знаний. Самостоятельность и ответственность из условий развития личности превращаются в критерии не только самоуправления, но и менеджмента персонала. При этом непрерывный характер самообучения и образования сотрудников перестанет кого-либо удивлять. К слову, концепция т.н. «непрерывно самообучающейся организации» оказалась наиболее востребованной в американском менеджменте середины 90-х годов ХХ века.

В ХХI веке реальное лидерство будет предполагать учет долговременных аспектов, в том числе и в области образования сотрудников. Это хорошо видно на примере тех родителей, которые вкладывают деньги в образование своих детей. Уже сегодня система образования в странах, где налицо нехватка природных ресурсов, стала приоритетным ресурсом, обеспечивающим компетентность руководителей и прибыль предприятий – за счет переориентации производства в наукоемкие отрасли. Излишне будет говорить, что именно для таких отраслей проблема непрерывного повышения уровня подготовки персонала является ключевой проблемой.

Современная ситуация такова. У некоторых руководителей предприятий потребности в компетентности опередили интеллектуальные запасы - иначе говоря, потенциал личности оказался ниже потенциала должности. В то же время у руководителей цехов, отделов иная картина. Менеджеры среднего звена “перерастают” свои должности на предприятиях. Они теряют интерес к карьере по трем причинам:

1. Мало шансов при существующей кадровой политике на продвижение;
2. Небольшие возможности для горизонтальной карьеры в пределах одной должности за счет роста оклада, персональных надбавок, работы в проектной группе;
3. Немного лет остается для карьеры: средний возраст таких руководителей (например, на предприятиях Белоруссии) близок к 50 годам.

Именно эти проблемы предстоит решать менеджерам первой половины XXI века.

### Управление знаниями.

Этот, второй тип подхода, представляет собой скорее стратегическое решение вопроса. В отличие от предыдущего, вполне традиционного способа, концепция «управления знаниями» тесно связана с понятием т.н. «непрерывно обучающейся» или же «интеллектуальной» организации и предполагает формирование такой структуры, в самую основу которой заложен принцип непрерывного самосовершенствования.

Концепция интеллектуальной организации базируется на организационных знаниях, на которых основаны ее способности к изменениям с целью выживания. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, фактов, навыков, правил и методов, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие, производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях решений и скорости восприятия нововведений. Интеллектуальная организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью добавить новое качество выпускаемым изделиям для удовлетворения интересов потребителя.

Несомненно, такая организационная форма позволит обеспечить наиболее гибкое управление компанией, наиболее быстрое и эффективное решение большинства текущих вопросов. Стоит также отметить, что тема «интеллектуальной организации» выходит далеко за рамки простого «повышения квалификации персонала» и затрагивает практически все аспекты деятельности компании. Поэтому мы не будем останавливаться на этом вопросе более подробно.

**ДОРОЖНЫЕ ЦЕНТРЫ ПОДГОТОВКИ.**

Думать о безопасности движения поездов, снижении браков, аварий и травм немыслимы без кадровой подготовки работников, связанных с перевозками с этим на дорогах создаются региональные учебные центры. Их подготовка кадров и повышение квалификации пер­еведенный затем переход на безотделенческую работу требовал качественно новых форм в организации профессиональной подготовки кадров для решения этой задачи создали Дорожный центр с реорганизацией региональных учебных центов в отделы (ОДЦО).

Продолжительность начальной подготовки обусловлена программами по каждой специальности и учебными плана­ми, утвержденными Департаментом кадров и учебных заве­дений МПС, согласованными с причастными департамен­тами. Теоретическое и практическое обучение проводится на тренажерах-имитаторах, компьютерах, специальных учеб­ных полигонах и непосредственно на предприятиях, с уче­том местных особенностей, знанием состояния безопасно­сти движения поездов.

Система подготовки согласована со всеми службами. Указания, инструкции, телеграммы МПС и дороги поступа­ют в ДЦО так же, как и на предприятия, что дает возможность оперативно вносить изменения в учебные планы. Регламентируются периодичность и место проведения курсов. Ни одному машинисту и ремонтнику на предприятии не повысят разряд без обучения и сдачи эк­заменов в квалификационной комиссии при ДЦО.

Контроль за технической подготовкой на предприяти­ях позволяет инженерам ДЦО быть в курсе их работы, оп­ределять эффективность обучения. Руководитель ДЦО подчиняется заместителю начальника дороги по кадрам и социальным вопросам.

Развитие и совершенствование учебно-матери­альной базы, оснащение ее техническими средствами, организацию учебы в ДЦО, на предприятиях курирует глав­ный инженер дороги. В настоя­щее время ДЦО – это учебный центр с оборудо­ванными лабораториями, трена­жерами, компью­терными класса­ми, аудиториями, полигонами, техническими биб­лиотеками.

Для подготовки дефектоскопистов подвижного состава используются компьютеризированный класс с учебными программами по конструкции и ремонту колесных пар и тележек грузовых вагонов, ПТЭ, лабораторию с настроечны­ми образцами деталей, ультразвуковыми, магнитопорошковыми и феррозондовыми приборами неразрушающего кон­троля, устройством сканирования колес.

Есть базовые отделы по подготовке машинистов локомотивов и путевых машин. В учебных классах имеются конструкции электровозов, теп­ловозов, подвижного состава, автотормозов, двигателей внутреннего сгорания. В обучении применяются тренаже­ры электровозов 2ТЭ10, ТЭМ2, электропоезда ЭД9Т, электровоза ВЛ80Т. Специалисты ДЦО создали свои обучающие фильмы.

Внедряя современные обучающие, тестирующие и экзаменационные компьютерные программы, в ДЦО не отказы­ваются от традиционных форм, разрабатывая методические пособия для изучения устройства тяжелых путевых машин, бесстыкового пути, а также лабораторных работ дефектоскопистами подвижного состава. Ежегодно увеличивает­ся количество профессий, по которым разрешена начальная подготовка.

Неоценимую помощь в совершенствовании учебного оборудования и полигонов оказывают отраслевые служ­бы и предприятия дороги. По заказам ДЦО изготавливают различные наглядные пособия, в первую очередь, приборы безопасности и современные дефектоскопы.

Чтобы иметь дополнительные средства на финансирова­ние развития базы, ДЦО готовит машинистов тепловозов, их помощников, монтеров и бригадиров пути, составителей поездов, деффектоскопистов, мастеров погрузки для промыш­ленных предприятий. На рассмотрение Департамента ло­комотивного хозяйства МПС готовится проект двухгодичного многоступенчатого обучения машинистов локомотивов (сле­сарь — помощник машиниста – машинист). В планах ДЦО — не только подготовка специалистов, но и воспитательная работа, способствующая укреплению тру­довой и производственной дисциплины, повышению пре­стижности работы на железнодорожном транспорте, сниже­нию текучести кадров.

**ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ «ВУЗ - ПРЕДПРИЯТИЕ».**

**ИНВЕСТИЦИИ В ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ.**

К настоящему времени в зарубежной экономической теории и хозяйственной практике утвердилась кадрово-образовательная концепция инновационного про­цесса, согласно которой трудовые ресурсы, или человечес­кий капитал, рассматриваются как единственный источник всех перспективных качественных сдвигов в науке, технике, производстве в целом. Этим объясняется повышенный инте­рес к развитию системы высшего и продолженного образо­вания. Причем на первый план сегодня выходит проблема эффективности инвестиций в подготовку и переподготовку высококвалифицированных специалистов, повышения адап­тивных возможностей образовательной системы.

Сам факт возникновения этой проблемы и сложность ее решения объясняются двойственностью положения вуза. С одной стороны, он является одним из элементов рыночной экономики, образующим и поддерживающим рыночные отношения. Так, формируя рынок высококвалифицирован­ной рабочей силы, он выступает товаропроизводителем. Затем он является субъектом рынка научной продукции, представляя собой одновременно товаропроизводителя и потребителя. Кроме того, вуз обеспечивает функциониро­вание других товаропроизводителей различными услугами, являясь при этом элементом инфраструктуры рынка. В современных условиях и отечественные вузы, финансовые потребности которых из госбюджета удовлетворяются лишь на 30-40 %, вынуждены проводить обширные мар­кетинговые исследования, оценивая текущее состояние и перспективы рынков труда и научной продукции. Подобная работа позволяет выявить наиболее очевидные пробелы в кадровом потенциале предприятий, обусловленные принци­пиальными изменениями в условиях хозяйствования, и на­чать подготовку специалистов, дефицит которых наиболее болезненно сказывается на производственной деятельности. Кроме того, появляется возможность определить тема­тику исследовательских программ, представляющих взаимный интерес для вузов и предприятий. Тем самым усилива­ется рыночная ориентация вуза.

В подобной ситуации в лучших условиях находятся те учебные заведения, которые накопили достаточный опыт успешного сотрудничества с предприятиями на основе договорных отношений. К их числу относится и Дальневосточный государственный университет путей сообщения (ДвГУПС). В сложной социально-экономической обстановке университетуудалось не только сохранить складывающиеся десятилетиями связи с предприятиями железнодорожного транспорта, но и обогатить и углубить их.

Договорные отношения «вуз - предприятие» предпо­лагают взаимовыгодное сотрудничество по трем направле­ниям деятельности: подготовка специалистов с высшим об­разованием, переподготовка и повышение квалификации, проведение прикладных исследований. Когда в университете началась реализация системы целевой индивидуальной под­готовки студентов (ЦИПС), наступил новый этап во взаи­моотношениях «вуз - предприятие». Учитывая конкретные потребности заказчиков, ЦИПС позволяет студентам - уси­лить и расширить отдельные элементы подготовки по осва­иваемой ими специальности либо дополнительно приобрес­ти вторую специальность. Предприятия же получают необ­ходимое количество специалистов с заданными качествен­ными характеристиками и привлекают научный потенциал вуза к решению конкретных технических, экономических, управленческих задач. У вуза при этом появляются допол­нительный источник финансовых поступлений и возмож­ность поддерживать качество обучения на высоком уровне за счет более тесных и разнообразных контактов с предпри­ятиями. Эти контакты включают совместное проведение профориентационной работы, определение целей и содер­жания подготовки, организацию практики и стажировки, оснащение учебных и научных лабораторий, контроль ка­чества обучения.

Интересно, что если на начальном этапе, вступая в дого­ворные отношения в рамках программ ЦИПС, предприятия стремились прежде всего преодолеть неопределенность в изучении качества подготовки молодых специалистов, то теперь их заботит и проблема количества. Ведь, по имеющимся оценкам, за последние 8 лет доля юношей и девушек от 18 до 30 лет снизилась на предприятиях железнодорожного транспорта с 22 до 18 %, а обеспеченность отрасли специалистами с высшим образованием упала за последние годы на 5%.

В соответствии с указанием МПС России введена совместная с железными дорогами работа по потребности в подготовке и переподготовке специалистов в области управления с учетом изменений во внешне хозяйственной среде деятельности предприятия отрасли.

Работа во время практики после первого и второго курсов позволяют руководителям практики и заинтересо­ванным работникам предприятия-заказчика составить об­щее представление о способностях студента, его творческом потенциале, поведенческих характеристиках и в результате определить, в каких должностях возможна его наиболее полная реализация как специалиста. С учетом этого состав­ляется программа прохождения студентами дальнейшей практики непосредственно на их будущих рабочих местах.

При условии успешного освоения студентом основной и дополнительной учебной программы и качественного вы­полнения заданий практики в договоре ЦИПС предусмот­рена доплата к стипендии в размере, устанавливаемом заказчиком.

Помимо прямого финансирования отдельных элементов подготовки конкретных студентов (дополнительных учебных программ, практики, стажировки) предприятия в рамках договорных отношений с вузом направляют средства на закупку учебного и научного оборудования, что позволяет удерживать обучение на современном уровне.

Многолетний опыт плодотворного сотрудничества вузов с предприятиями железнодорожного транспорта позволил провести совместное исследование по оценке со­ответствия качественных характеристик работников кадро­вых и экономических служб требованиям, предъявляемым к персоналу предприятий, работающему в современной ры­ночной среде. В результате был сделан вывод, что многие работники не имеют достаточного образовательного уров­ня, а у части профиль подготовки не соответствует характе­ру выполняемых функций. Если все это не сказывалось на качестве их работы в прежних условиях, то сегодня может обернуться существенными экономическими, потерями, пря­мыми или косвенными. При этом перепод­готовка или повышение квалификации работников в ряде случаев не дадут результатов, так как им не хватает базовых знаний в области общетехнических, экономичес­ких, гуманитарных дисциплин. И сами ра­ботники осознают необходимость не просто получения временных знаний по ряду направлений их деятельности, а повышения своего образовательного уровня в целом. Поэ­тому вузы и руководство дороги признали целесооб­разным организацию заочного обучения работников кад­ровых служб по специализации «Управление персоналом» специальности «Менеджмент».

Непрерывность образования наряду с получением заоч­ного образования, прохождением курсов переподготовки и повышения квалификации, предусматривает экономичес­кую учебу, организуемую на предприятиях. Осталась в про­шлом практика проведения экономической учебы «для га­лочки»; сегодня и рядовые, и руководящие работники про­являют вполне понятную заинтересованность в изучении основ рыночного хозяйства, ознакомлении с современными методами внутрипроизводственной организации и управле­ния.

Очевидно, что с подобной работой предприятия не мо­гут справиться самостоятельно. В свою очередь, вузы спо­собны выполнить ее лишь частично, так как не знакомы со структурой кадрово-образовательного потенциала конкретного предприятия, особенностями методов управления и стиля руководства, наработанным коллективом опытом перестройки хозяйственной деятельности и др. Поэтому понятно, что организация и успешное проведение экономи­ческой учебы возможны лишь при тесном сотрудничестве предприятий с вузами в рамках договорных отношений. В этом случае предприятия могут контролировать качество оплачиваемой ими услуги (курса занятий) на всех этапах, начиная с разработки ее качественных характеристик и заканчивая оценкой эффективности. Вполне очевидны и те преимущества, которые дает такая форма организации эко­номической учебы преподавателям вуза и, конечно же, са­мим слушателям.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ВЕДУЩИХ ПРОФЕССИЙ.**

Совершенствование профессиональных знаний и навыков основных участников перевозочного процесса - машинистов локомотивов, дежур­ных по станциям и поездных диспетчеров - является важнейшим направ­лением профилактической работы по обеспечению безопасности движе­ния поездов. Это - основа действующей на железнодорожном транспор­те системы подготовки и повышения квалификации работников. Ведь наряду с новичками, которые еще не в полной мере овладели своей специ­альностью, и опытные специалисты в ряде случаев допускают ошибки, приводящие к серьезным последствиям.

Участники перевозочного процесса должны обладать профессиональной компетентностью, уметь предвидеть возникновение и развитие чрезвычайных ситуаций, своевременно выявлять предпосылки к нарушению безопасности

поездов, полностью исключать их или быть готовыми к лиголизации последствий. Опыт проведения специализации занятий с машинистами-инструкторами дорогах подтверждает эффективность предъявляемых требований в процессе обучения.

Обучающие должны иметь полное представление о важнейших момен­тах формирования личности участника перевозочного про­цесса и его социальной зрелости.

К сожалению, таких специалистов до настоящего време­ни в отрасли не готовили. Некоторые сдвиги в решении этой проблемы наметились с созданием в вузах МПС специаль­ных кафедр, которые призваны обеспечить знание будущи­ми инженерами путей сообщения основ работы железных дорог и правил их технической эксплуатации, особенностей функционирования человеко-машинных систем, динамики взаимодействия подвижного состава и пути и, наконец, способов ликвидации последствий чрезвычайных проис­шествий.

В процессе обучения, как и при проведении профилактической работы по обеспечению безопасности движения, непосредственные участники перевозочного процесса должны по­лучать наглядное представление о том, как влия­ют на их работу состояние организма, психофи­зиологические возможности, погода и другие факторы. Так, внезапные проверки готовности машинистов к поездке показали, что лишь у половины из них состояние организма при явке на работу полностью соответствует норме, у 20 % находится в пределах допустимых откло­нений, а у 30 % ниже нормы. После отдыха в пункте оборота - в норме у 65 %, в пределы допустимых отклонений - у 30, ниже нормы - у 5%.

Таким образом, около четверти машинис­тов после домашнего отдыха по своему психо­физиологическому состоянию фактически к работе не подготовлены.

Проверка уровня профессиональных знаний в условиях ограниченного времени важна для предупреждения сбоев в перевозочном процессе, но снижает надежность работы машиниста в целом, так как это несколько сдерживает его мыслительный процесс.

По вопросам обучения операторов на тренажерах сегод­ня существуют разные точки зрения. Безусловно, тренаже­ры - это эффективные средства обучения. Они различаются по стоимости и характеру воздействия на обучаемого. Наи­больший эффект дают тренажерные комплексы, но можно использовать и простые абстрактные модели, формирую­щие навыки управляющей деятельности и процесс принятия решения. Но обязательным во всех случаях является нали­чие реального пульта управления.

Опыт работы на тренажерах показывает, что только подготовка в условиях, близко имитирующих реальные, стимулирует максимальную заинтересованность обучаемых, необходимую для эффективной их тренировки и усвоения навыков и умений. И только в этом случае удается легко перейти с тренажера на реальный поезд или пульт диспетче­ра при минимальном времени стажировки и безусловном обеспечении безопасности движения.

Относительно дешевым и высокоэффективным, напри­мер для подготовки машинистов, может быть тренажер в виде вагона, включаемого в реальный поезд, где смонтиро­ваны пульты управления обучаемых и инструктора, а моделирования аудиовизуальной обстановки может быть выполнена в виде передающих телекамер, установленных в кабине машиниста локомотива, и микрофонов, связанных с аппаратурой аудио - видео воспроизведения на рабочих мес­тах. Инфформационно-вычислителыми системасдатчнками, фиксирующими любые управляющие действия обучаемых, и система автоматического контроля и регистрации этих действий монтируются также на рабочих местах в вагоне. Такой тренажер полностью отражает реальное движение поезда и продолжительность рабочей смены в условиях монотонии, почти полного отсутствия физической нагруз­ки, но значительного умственного и психического напряже­ния.

Для повышения эффективности управляющей деятель­ности основных участников перевозочного процесса необ­ходимо использовать пособия, разрабатываемые с учетом требовании закона опережающего поведения, важности ос­новных действий, обеспечивающих выход из аварийной ситуации (изучение обучаемыми примерно 20 % общего числа факторов позволяет им в 80 % случаев обеспечить безошибочную деятельность), усвоения и переработки ин­формации памятью, формирования психологических струк­тур деятельности и наличия лидерства в обучаемых группах. Лучшей результативности обучения способствует фор­мирование учебных групп из работников с равными профессиональными знаниями и умениями. При работе с индивидуальными средствами отображения информации в подгруппе должно быть не более пяти, а с коллективными - девяти человек. Кроме того, необходимо учитывать снижение у обучаемых мотивации к приобретению новых знаний при получении ими явно заниженной или завышенной оценки.

Совершенствование подготовки основных участников перевозочного процесса - важный фактор обеспечения безопасности движения поездов. Накопленный транспор­тными институтами научный потенциал, наличие опытного командно - инструкторского состава на железных дорогах позволяют в сжатые сроки реформировать систему повыше­ния уровня профессиональных знании и умений непосред­ственных исполнителей и тем самым добиться стабильной безаварийной работы стальных магистралей.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ НА СТАНЦИИ.**

*В связи с тем, что в управле­нии технологическими процессами решающую роль играет человек, его опыт и профессиональная подготовка, на станции проводится большая работа по отбору, обучению оперативного и командного состава, сохранению квалифицированных кадров в условиях неизбежного сокращения штата работников.*

С этой целью создаются и действуют образовательные подразделения. Проводится большая организационная работа, в результате которой необходимо получение лицензии на ведение подго­товки, переподготовки и повышение квалификации кадров. В соответствии с лицензией станция имеет возможность готовить на базе общего среднего образования работников широкого круга специальностей: операторов поста центра­лизации, операторов ЭВМ и сортировочной горки, сигна­листов, составителей поездов четвертого разряда и после курсового обучения без отрыва от производства составите­лей поездов пятого разряда, а в грузовом цехе - приемщиков поездов и товарных кассиров. Организация процесса обуче­ния регламентируется учебными планами, разрабатывае­мыми индивидуально на основе учебных программ. Непос­редственное руководство образовательным подразделени­ем возложено на инженера технического отдела.

Профессиональная подготовка кадров на станции вклю­чает теоретическое обучение и профессиональную практи­ку.

Практические занятия проходят непосредственно на рабочих местах. Вновь принимаемые, на станцию, работники после медицинского освидетельствования проходят вводный инструктаж и в присутствии инженера по охране труда знакомятся с маршрутом служебного прохода к рабочему месту. Для обеспечения тесной привязки обучения к мест­ным условиям и принятой на станции технологии, всесто­роннего изучения должностных обязанностей и действий в нестандартных ситуациях обучающийся работник закреп­ляется за опытным высококвалифицированным не освобож­денным от основной работы инструктором производствен­ного обучения, который в течение всего времени учебы несет за него ответственность.

Теоретические занятия и консультации с педагогичес­ким персоналом организует инженер по подготовке кадров. Воспользоваться учебной литературой, местными норма­тивными документами или получить ответ на возникшие вопросы работник может в любое удобное для него время. А непосредственно на рабочем месте не только закрепляются теоретические знания, но и под руководством опытного наставника обучающийся детально рассматривает последо­вательность действий, обращает внимание на те элементы технологических, операций, при выполнении которых, наиболее возможны ошибки и нарушения в работе, разбирает конкретные примеры. Подготовка кадров массовых профессий заканчивается сдачей ими квалификационных экзаменов.

Обновление материально-технической базы стан­ции, переоснащение рабочих мест требует переобуче­ния работников, ознакомления их с новой техникой.

Важное направление технического обучения - подготов­ка оперативного персонала, выполняющего операции по приготовлению поездных и маневровых маршрутов, - де­журных по станции, операторов постов централизации и сортировочной горки.

Рабочий план, составленный для технического обучения дежурных по станции, включает в себя изучение положений ПТЭ и Инструкций, техническо-распорядительного акта, а также изменений в технологии работы с поездами и вагона­ми. С командным составом станции проводится разбор и анализ обстоятельств случаев брака, допущенных на стан­ции, а также на других предприятиях сети дорог. Прораба­тываются варианты оформления записей в журналах поезд­ной документации. При этом особое внимание обращается на наиболее часто допускаемые ошибки или неточности.

Отдельные вопросы требуют в течение года повторного, а то и неоднократного рассмотрения. В этих целях прово­дятся совещания по темам «Безопасность движения и со­хранность подвижного состава», «Сохранность перевозимых народнохозяйственных грузов», «Организация работы с опасными грузами», «порядок ликвидации аварийных ситуаций на станции». Сложившееся на дорогах неблагопо­лучное положение с уходом вагонов послужило причиной повторной проработки вопросов закрепления подвижного состава, предъявления повышенных требовании к ответ­ственным за закрепление работникам и проверки их знаний по зачетной системе.

Следует думать и о подготовке кадров, переобуче­нии персонала горочного комплекса. Дежурный по горке и оператор распорядительного поста по роду своей рабо­ты должны быть готовы проводить расформирование не как однообразно повторяющийся процесс, а в каждом конкретном случае реально оценивая обстановку на путях накопления, возможности маневровых локомоти­вов, средств торможения и даже погодные условия, как бы мало ни зависела от них работа железнодорожного транспорта. В процессе расформирования дежурный по горке и операторы должны, проявляя при этом быстроту реакции, уметь управлять имеющимися техническими средствами, организовывать роспуск без задержек в высоком темпе и при безусловном соблюдении безопас­ности движения.

Предложить один общий порядок действий здесь не представляется возможным. Поэтому для обучения на должность дежурного по горке оперативным руководством станции, как правило, выдвигаются уже зарекомендовав­шие себя умелые работники. Так, ежегодно проводится повышение квалификации, обучение операторов третьей тор­мозной позиции приемам работы операторов распоряди­тельного поста. Операторов и составителей поездов после обучения и испытаний переводят дежурными по горке.

Однако и на этом процесс профессиональной подготов­ки нельзя считать законченным. Помимо технической учебы по рабочим планам, с работниками горки проводят занятия руководители и специалисты дистанции сиг­нализации и связи. Ведь в распоряжении оперативного пер­сонала горки значительные технические средства с больши­ми возможностями, а модернизация горочного хозяйства продолжается.

Еще одно важное направление подготовки кадров - целевое обучение в отраслевых вузах и техникуме по очной и заочной формам. Требования к профес­сиональному обучению настолько велики, а установленные лицензией сроки подготовки на базе среднего общего обра­зования значительны, что в кадровой работе руководство станции ориентируется в первую очередь на специалистов с техническим образованием и на переобучение работников со стажем, высвобождающихся в процессе сокращения ра­бочих мест.

Постоянно направляются на курсы повышения квали­фикации руководители и специалисты, в основном - на семинары и в университеты технико-экономических знаний.

С большой ответственностью подходят к вопросам обучения и подготовки специалистов, повышения качества обучения. Продолжается творческий поиск новых направлений в профессиональной подготовке работников, предусматривающий широкое использование возможнос­тей технических средств обучения (тренажеров, сопровождения лекций показом видеофильмов и др.), оснащение учебного класса на базе технического кабинета.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ НА СТАНЦИИ.**

*В связи с тем, что в управле­нии технологическими процессами решающую роль играет человек, его опыт и профессиональная подготовка, на станции проводится большая работа по отбору, обучению оперативного и командного состава, сохранению квалифицированных кадров в условиях неизбежного сокращения штата работников.*

С этой целью создаются и действуют образовательные подразделения. Проводится большая организационная работа, в результате которой необходимо получение лицензии на ведение подго­товки, переподготовки и повышение квалификации кадров. В соответствии с лицензией станция имеет возможность готовить на базе общего среднего образования работников широкого круга специальностей: операторов поста центра­лизации, операторов ЭВМ и сортировочной горки, сигна­листов, составителей поездов четвертого разряда и после курсового обучения без отрыва от производства составите­лей поездов пятого разряда, а в грузовом цехе - приемщиков поездов и товарных кассиров. Организация процесса обуче­ния регламентируется учебными планами, разрабатывае­мыми индивидуально на основе учебных программ. Непос­редственное руководство образовательным подразделени­ем возложено на инженера технического отдела.

Профессиональная подготовка кадров на станции вклю­чает теоретическое обучение и профессиональную практи­ку.

Практические занятия проходят непосредственно на рабочих местах. Вновь принимаемые, на станцию, работники после медицинского освидетельствования проходят вводный инструктаж и в присутствии инженера по охране труда знакомятся с маршрутом служебного прохода к рабочему месту. Для обеспечения тесной привязки обучения к мест­ным условиям и принятой на станции технологии, всесто­роннего изучения должностных обязанностей и действий в нестандартных ситуациях обучающийся работник закреп­ляется за опытным высококвалифицированным не освобож­денным от основной работы инструктором производствен­ного обучения, который в течение всего времени учебы несет за него ответственность.

Теоретические занятия и консультации с педагогичес­ким персоналом организует инженер по подготовке кадров. Воспользоваться учебной литературой, местными норма­тивными документами или получить ответ на возникшие вопросы работник может в любое удобное для него время. А непосредственно на рабочем месте не только закрепляются теоретические знания, но и под руководством опытного наставника обучающийся детально рассматривает последо­вательность действий, обращает внимание на те элементы технологических, операций, при выполнении которых, наиболее возможны ошибки и нарушения в работе, разбирает конкретные примеры. Подготовка кадров массовых профессий заканчивается сдачей ими квалификационных экзаменов.

Обновление материально-технической базы стан­ции, переоснащение рабочих мест требует переобуче­ния работников, ознакомления их с новой техникой.

Важное направление технического обучения - подготов­ка оперативного персонала, выполняющего операции по приготовлению поездных и маневровых маршрутов, - де­журных по станции, операторов постов централизации и сортировочной горки.

Рабочий план, составленный для технического обучения дежурных по станции, включает в себя изучение положений ПТЭ и Инструкций, техническо-распорядительного акта, а также изменений в технологии работы с поездами и вагона­ми. С командным составом станции проводится разбор и анализ обстоятельств случаев брака, допущенных на стан­ции, а также на других предприятиях сети дорог. Прораба­тываются варианты оформления записей в журналах поезд­ной документации. При этом особое внимание обращается на наиболее часто допускаемые ошибки или неточности.

Отдельные вопросы требуют в течение года повторного, а то и неоднократного рассмотрения. В этих целях прово­дятся совещания по темам «Безопасность движения и со­хранность подвижного состава», «Сохранность перевозимых народнохозяйственных грузов», «Организация работы с опасными грузами», «порядок ликвидации аварийных ситуаций на станции». Сложившееся на дорогах неблагопо­лучное положение с уходом вагонов послужило причиной повторной проработки вопросов закрепления подвижного состава, предъявления повышенных требовании к ответ­ственным за закрепление работникам и проверки их знаний по зачетной системе.

Следует думать и о подготовке кадров, переобуче­нии персонала горочного комплекса. Дежурный по горке и оператор распорядительного поста по роду своей рабо­ты должны быть готовы проводить расформирование не как однообразно повторяющийся процесс, а в каждом конкретном случае реально оценивая обстановку на путях накопления, возможности маневровых локомоти­вов, средств торможения и даже погодные условия, как бы мало ни зависела от них работа железнодорожного транспорта. В процессе расформирования дежурный по горке и операторы должны, проявляя при этом быстроту реакции, уметь управлять имеющимися техническими средствами, организовывать роспуск без задержек в высоком темпе и при безусловном соблюдении безопас­ности движения.

Предложить один общий порядок действий здесь не представляется возможным. Поэтому для обучения на должность дежурного по горке оперативным руководством станции, как правило, выдвигаются уже зарекомендовав­шие себя умелые работники. Так, ежегодно проводится повышение квалификации, обучение операторов третьей тор­мозной позиции приемам работы операторов распоряди­тельного поста. Операторов и составителей поездов после обучения и испытаний переводят дежурными по горке.

Однако и на этом процесс профессиональной подготов­ки нельзя считать законченным. Помимо технической учебы по рабочим планам, с работниками горки проводят занятия руководители и специалисты дистанции сиг­нализации и связи. Ведь в распоряжении оперативного пер­сонала горки значительные технические средства с больши­ми возможностями, а модернизация горочного хозяйства продолжается.

Еще одно важное направление подготовки кадров - целевое обучение в отраслевых вузах и техникуме по очной и заочной формам. Требования к профес­сиональному обучению настолько велики, а установленные лицензией сроки подготовки на базе среднего общего обра­зования значительны, что в кадровой работе руководство станции ориентируется в первую очередь на специалистов с техническим образованием и на переобучение работников со стажем, высвобождающихся в процессе сокращения ра­бочих мест.

Постоянно направляются на курсы повышения квали­фикации руководители и специалисты, в основном - на семинары и в университеты технико-экономических знаний.

С большой ответственностью подходят к вопросам обучения и подготовки специалистов, повышения качества обучения. Продолжается творческий поиск новых направлений в профессиональной подготовке работников, предусматривающий широкое использование возможнос­тей технических средств обучения (тренажеров, сопровождения лекций показом видеофильмов и др.), оснащение учебного класса на базе технического кабинета.

**МОБИЛЬНОСТЬ КАДРОВ.**

Основная причина текучести — недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; нерешенности социальных проблем; отдаленности работы от дома; отсутствии условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении со стороны руководства, не оправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру.

Например в локомотивном ДЕПО г.Тында большая текучесть кадров связана с низким уровнем оплаты труда, для рабочих проживающих в отдаленных от ДЕПО районах не предоставляется рабочий автобус, зимой в душе часто отсутствует горячая вода. Слесари пройдя курсы повышения квалификации и сдав экзамен не имеют возможности работать по своему разряду и вынуждены в течении нескольких месяцев ждать повышения. Основной состав меняющихся кадров это студенты закончившие техникумы и институты, которые не работают здесь более трех – четырех лет.  
Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).  
Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:   
1. *Необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.*  
2. *Вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличие своего хозяйства, специфика профессии).*  
3. *Желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда.*  
4. *Легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.*  
5. *Обладание информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.*  
По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. Для уходящих работников позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры, расширение связей, приобретение более подходящей по содержанию работы, улучшение морально-психологического климата. В то же время работники в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.  
Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.  
Для организации мобильность персонала облегчает избавление от аутсайдеров, дает возможность привлекать людей с новыми взглядами, омолаживать состав работников, стимулировать изменения, повышение внутренней активности и гибкости, но порождает дополнительные затраты (связанные с набором и временной заменой кадров, обучением, нарушением коммуникаций), большие потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции.  
Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, что в результате вызывает экономические потери. Все, что изложено выше, можно применить лишь к ситуации «прием на работу – увольнение». Внутриорганизационное перемещение работников – исключительно положительное явление. Четкие перспективы таких перемещений, в том числе и продвижений по службе, повышают заинтересованность работников, усиливают их привязанность к предприятию. Если работники верят в существование зависимости их продвижения по службе от эффективности труда, то они работают с лучшими результатами. Однако полное замещение приема работников извне внутрипроизводственными перемещениями может привести к застою, отсутствию свежих идей.  
Нельзя рассматривать проблемы, связанные с изменением места работы, только в отрицательном плане. Смена места работы может привести к повышению эффективности труда в силу того, что новая работа в большей степени соответствует интересам и способностям работника. Кроме того, перемена труда снижает его монотонность, а изменения в составе трудового коллектива могут улучшить социально-психологический климат.   
Перемена работы является довольно сложной операцией. Реакция работников на вероятность перемены работы основывается не на простом расчете «затраты - прибыль», а на надеждах на продвижение и личное благополучие. Характер работы, уровень и тип профессиональной подготовки, социальная подвижность работника фактически определяют его склонность к перемене работы и вероятность успеха при этой перемене. По этой причине при решении вопросов мобильности рабочей силы большая роль отводится кадровой политике предприятия, положению работника в фирме, уровню качества трудовой жизни.  
Собственно предприятие в силу стремления к наивысшей производительности труда заинтересовано в стабильном коллективе и занимает позицию субъекта, принимающего из экономических соображений энергичные меры по ограничению числа увольнений.  
В мобильном коллективе эффективность труда ниже, чем в стабильном, из-за отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции на управленческие воздействия.  
Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости работы, а поэтому показывает более высокую результативность.  
Кроме того, как правило, происходит снижение производительности труда в группе работников, собирающихся покинуть предприятие, в силу изменения их ориентации. Производительность труда в группе работников, недавно пришедших на предприятие, также ниже, чем в среднем по предприятию, из-за временной неприспособленности к новой рабочей ситуации и в связи с проблемами социальной адаптации.  
Высокая мобильность кадров снижает эффективность затрат на обучение работников, так как в случае их увольнения эффект от обучения возникает либо вне предприятия, вложившего в это средства, либо вообще не возникает, если увольнение связано с переменой профессии.  
Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени. О способе расчета их величины будет сказано ниже.  
Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести. Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.  
Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.  
Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним. Последний по-другому называется текучестью кадров.  
Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины: требования законодательства (например, о воинской службе), естественные обстоятельства (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия такого оборота ослабляются тем, что люди часто не порывают связей с организацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.  
Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.  
 Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются в организациях за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период. При этом в них делается расшифровка того, откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с бирж труда и проч.) и по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И АДАПТПЦИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ.**

Задачами профориентации является оказание помощи с ориентироваться в мире профессий подрастающему поколению исходя из их индивидуальных качеств.   
  Само возникновение профессиональной ориентации обычно связывают с появлением первого кабинета профориентации в Страсбурге в 1903году и бюро по выбору профессий в Бостоне (США) в 1908г. работа этих первых профориентационных служб основывалась на «трехфакторной модели» Ф. Парсонса, когда у претендента на те или иные профессии выявляли способности и психологические качества, соотносили их с требованиями профессий и, уже на основании этого, выдавали рекомендацию о пригодности или не пригодности человека к данной профессии. Такая работа впервые строилась на научной основе: использование самой идеи соотнесения характеристик человека с профессией в качестве основного критерия появления профессиональной ориентации. Критерий появления профориентации связан с ростом и развитием крупной промышленности. Когда с этой проблемой столкнулись не только люди ищущие работу, но и сами работодатели.   
  Особенностью нынешних задач профориентации стала реально возникшая перед значительными массами людей проблема свободы выбора. В связи со свободой выбора возникают некоторые этические проблемы профессионального консультирования. В профориентации этические проблемы можно рассматривать в двух взаимосвязанных плоскостях: с точки зрения готовности индивида к выбору и реализации определенной нравственной позиции и с точки зрения готовности профконсультанта оказать индивиду реальную помощь в таком самоопределении, без какого то либо нарушения основных этических норм взаимодействия психолога с клиентами. Хотелось бы коротко перечислить основные этические противоречия профессионального самоопределения:   
  \* Противоречия между правом человека на самоопределение и, как правило, не готовность к этому, что создает основу для принятия консультантом решение за клиента или манипулирование клиентом.   
  \* Противоречие между интересами личности и интересами общества, которые не всегда совпадают.   
  \* Противоречие между мировоззрением психолога и клиента   
  \* Противоречие между различными этическими системами и уровня овладения ими разными людьми, то есть противоречия между различными этиками, среди которых сложно выбрать единственную правильную.   
  Как уже было сказано, профориентация построена на сопоставлении психологических качеств индивида с качествами необходимыми для какой-либо профессии.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника на железной дороге как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство дороги заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник это личность. Когда новый человек приходит на дорогу , он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на предыдущей работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Успех предприятия во многом зависит от того, на­сколько грамотный и профессионально подготовлен­ный персонал на нем трудится. Поэтому одним из при­оритетных направлений в работе каждой дороги является непрерывное профессио­нальное обучение кадров.

Организация обучения персонала на предприятии возможна в различных масштабах и формах, границы между которыми достаточно условны. Можно выделить:

подготовку, осуществляемую внешними организациями,

создание собственного учебного центра,

смешанные формы.

Из российских компаний далеко не все могут позволить себе собственные центры подготовки кадров. В России сейчас собственные центры обучения и подготовки персонала имеют в основном только крупные заводы, железная дорога и нефтяные компании. Если для последних собственные центры обучения – это инструмент развития предприятия, создаваемый за счет специальных непроизводственных фондов, то заводы и железные дороги относятся к тем предприятиям, где свой учебный центр – это производственная необходимость. На технологичном производстве, где необходимы конкретные производственные навыки и знания, без специального обучения не обойтись.

Обучение рабочих кадров на предприятии отличается тем, что рабочие в большей степени овладевают практическими знаниями и навыками, чем учащиеся профтехучилищ. Эта форма обучения также отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями рабочего, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В тоже время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала рабочего, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не даёт рабочему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Серьёзным недостатком подготовки рабочих кадров на производстве является то, что подготовка и переподготовка нередко осуществляется без учёта их общеобразовательного уровня, то есть в одну и ту же группу включаются ученики как с высоким, так и с низким уровнем общеобразовательной подготовки.

В ходе овладения профессией на производстве рабочие получают слабые экономические знания. Не предусматриваются практические занятия по организации и экономике производства, на которых рабочие могли бы овладеть навыками самостоятельного экономического анализа.

Многие недостатки в подготовке и переподготовке рабочих кадров на производстве связаны с подбором преподавателей и инструкторов производственного обучения. Нередко к обучению рабочих привлекаются лица, которые не имеют склонности к этой работе, не владеют педагогическими навыками, не обладают достаточным уровнем образования и профессионального мастерства.

**Список используемой литературы:**

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.

1. Кричевский Р.Л. «Если Вы – руководитель…», М.: 1997

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992.

1. Травин В.В., Дятлов В.А. «Основы кадрового менеджмента», М.: ЮНИТИ, 1995

Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997.

Управление персоналом. Учебно-практическое пособие для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я., М.,1999

Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации», М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998

В.И.Шкатулла Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Изд. группа Норма-ИНФРА-М, 1998

1. Ховард К., Коротков Э. « Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства»: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА – М, 1996
2. Думать о завтрашнем дне.\ Б.В. Анисимов\\ Локомотив, 2003, №2, с 9 – 10.
3. Профессиональная подготовка и обучение кадров на станции. \ Е.В. Рубцов\\ Железнодорожный транспорт, 1997, №1, с 23 – 25.
4. Наш персонал лучше всего.\ М. Евневич \\ Top-Manager, 2003, №24, с 13 -17.
5. Договорные отношения «ВУЗ – предприятие».\ В.М. Самуилов\\ Железнодорожный транспорт, 1997, №2, с 65 – 69.

9. Совершенствование обучения работников ведущих профессий.\ В.Г.Козубенко\\ Железнодорожный транспорт, 1997, №3, с 32 – 35.

1. Кадры для депо готовим сами. \ Грознецкая Ю.В\\ Локомотив, 2003, №2, с 9 – 10.
2. Проблемы демонополизации отдельных сфер деятельности федерального железнодорожного транспорта и доступности инфраструктуры железных дорог для пользователей различных форм собственности \Иванков М.В. \\ Экономика железных дорог, 2000, N 9, с 5 - 15.