УДК 334.02

Социальные факторы модернизации и обучающие программы

Надежда ЗЕНИНА

Nadezhda N. ZENINA

Зенина Надежда Николаевна *– кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом организации» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.*

Social Factors of Modernization and Training Programs
(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 228)

В представленной статье рассмотрена роль социальных факторов в процессах модернизации ОАО «РЖД», при этом особое внимание уделено вопросам повышения результативности обучения персонала линейных предприятий на основе стратегического подхода и концепций институциональной экономической теории. Стратегическую карту, построенную под целевые задачи, предлагается использовать как инструмент для формирования актуальных программ обучения, которые должны соотноситься с реальными производственными показателями.

Ключевые слова: образование персонала, схемы институциональных изменений, социальные факторы, модернизация, ОАО «РЖД», программы повышения квалификации, стратегические карты.

Начиная с 1980-х годов наибольшее число нобелевских лауреатов по экономике – это учёные, ставшие сторонниками новой институциональной экономической теории. Теоретические исследования в этой области позволяют по-новому взглянуть на проблемы отечественной экономики в целом и проблемы развития ОАО «РЖД» в частности.

В середине прошлого века Армен Алчиан [1] выдвинул теорию, в соответствии с которой в результате конкуренции институтов выживают наиболее эффективные, что и обусловливает прогресс стран и организаций. Однако уже через несколько лет после его публикации благодаря клиометрии (науке, использующей количественные методы при изучении истории) выяснилось, что теория прогресса спорна, в истории человечества периоды прогресса сменяются периодами застоя или регресса. Стало очевидно, что не любые технологические, организационные, социальные нововведения приводят к развитию и более того – одни и те же нововведения в разных институциональных условиях дают не просто разные результаты, а иногда прямо противоположные. Отсюда необходимость исследовать не только направления разви-

тия, но и его источники для различных организаций.

Ныне принято рассматривать две схемы институциональных изменений, которые приводят к прогрессу и позволяют модернизировать социальную систему. Обе схемы имеют много общего, но то, что принципиально их отличает, это имено источник развития.

Автором первой схемы институциональных изменений стал американский экономист Гарольд Демсиц [2]. В своих работах он выдвинул идею, что источником развития организации является внешнее воздействие, которое выводит ее из гомеостаза и заставляет двигаться вперед.

Вторая схема разработана лауреатом Нобелевской премии 1993 года Дугласом Нортом. В работе «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики» [3], а также в книге «Насилие и социальные порядки», написанной совместно с Джоном Уоллисом и Барри Вайнгастом [4], он исследует внутренние источники развития в организации и приходит к выводу, что таким источником является обучение. Норт пишет: «Максимизирующие цели организации, обусловленные институциональной системой, я собираюсь объединить в одно целое с развитием запаса знаний» [3, с. 101].

Автор идеи отмечает, что развитие организации, обусловленное накоплением знаний, происходит инкрементно, постепенно, без резких скачков. Однако, на наш взгляд, схема институциональных изменений, предложенная им, открывает возможности целенаправленной модернизации организации через управление процессом развития социальных факторов, в частности процессом обучения персонала компании. Более того, исходя из концепции Норта, именно развитие социальных факторов становится единственным направлением, способным привести к модернизации организации.

ОАО «РЖД» – крупнейшая транспортная компания мира, которая находится в состоянии реформирования с 2004 года. При этом основное внимание стратегами холдинга до сих пор уделялось вопросам технического развития. Хотя нельзя не отметить, что традиционно большое внимание отводится и обучению персонала. Во многом система повышения квалификации сохранилась с дореформенного периода, когда железная дорога функционировала в рамках МПС. За 12 лет реформы были утрачены некоторые ее важные элементы, например, вузы перешли под управление Минобрнауки РФ. Однако даже в кризисные годы на цели обучения выделялись значительные средства [5].

Основными регламентами для ОАО «РЖД» в этой области являются:

– распоряжение от 31.12.2009 г. № 2757р «О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом «Обучение и повышение квалификации» [6];

– распоряжение от 11 декабря 2014 г. № 2940р «Об утверждении стандарта «Организация технической учебы работников ОАО «РЖД». Общие положения» [7];

– распоряжение от 17 апреля 2013 г. № 907р «Об утверждении Положения об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД» [8];

– распоряжение от 22 сентября 2014 г. № 2207р «Об утверждении Положения об организации проведения квалификационных экзаменов при профессиональном обучении рабочих и служащих в учебных центрах филиалов ОАО «РЖД» [9].

Для того чтобы ответить на вопрос, насколько прилагаемые усилия результативны, позволяют ли они накапливать знания и реализовать их в процессе развития холдинга, исследуем процессы обучения персонала на операционном уровне и их связь с результатами деятельности линейных предприятий.

Под результативностью обучения будем понимать степень достижения целей обучения. Мы полагаем, что целью обучения персонала должно быть повышение качественных и количественных характеристик деятельности предприятия.

В качестве объекта исследования автор выбрала Московско-Рижскую дистанцию пути (ПЧ-16), которая является структурным подразделением Московской дирекции инфраструктуры. Линия разделена на три участка: Москва-Рижская–Нахабино, Дедовск–Румянцево, Чисмена–Шаховская. Работники этих участков обслуживают 298,547 км главных путей, 134,516 км станционных путей, 19,5 км подъездных путей. На 01.01.2016 штатная численность на предприятии составила 374 человека, из них 333 (88 %) – рабочие, 22 (6 %) – руководители и 19 (6 %) – специалисты. За последние три

Таблица 1

Качественная и балловая оценка состояния пути

Качественная оценка состояния рельсовой колеи	Балловая оценка километра	Среднее значение баллов на линейном участке, на дистанции пути
Отлично	10	До 25
Хорошо	40	26–80
Удовлетворительно	150	81–180
Неудовлетворительно	500	Более 180

Таблица 2

Балловая оценка Московско-Рижской дистанции пути за период 2014–2016 гг.

Март 2014 года		Март 2015 года		Март 2016 года	
План	Вып.	План	Вып.	План	Вып.
33	33	30	43	30	54

года численность увеличилась на 42 человека (12,7 %) за счет прироста рабочих.

Дистанция пути не случайно выбрана для данного исследования. Это одно из немногих подразделений холдинга, где оценка деятельности осуществляется с помощью технических средств, что исключает влияние человеческого фактора и может рассматриваться как объективная характеристика, что важно при обосновании выводов.

Для определения показателей состояния пути используются: путевые шаблоны, путеизмерительные тележки и вагоны, нивелиры, теодолиты, тахеометры, электронные тахеометры, GPS-приемники. Основным средством для сплошного систематического контроля рельсовой колеи служат путеизмерительные вагоны. Результаты измерений записываются одновременно на двух бумажных лентах. Вычислительный комплекс путеизмерителя состоит из трех ПК, объединенных в локальную сеть.

На ленте отмечаются границы пикетов и километров. Кроме того, новый путеизмеритель ЦНИИ-4, имеющий рабочую скорость 160 км/ч, контролирует уклон и отметки профиля, ускорение кузова и букс, местоположение реперных точек, скорость движения и пройденный путь. В его состав входит аппаратно-программный контрольно-вычислительный комплекс, позволяющий вести расшифровку записей автоматически.

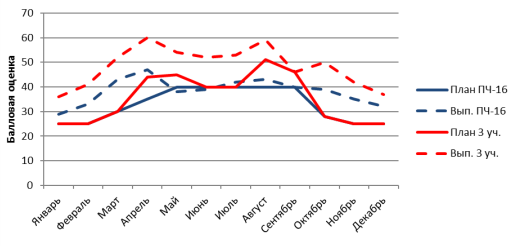

Рис. 1. Балловая оценка по Московско-Рижской дистанции пути в 2015 году.

Каждому километру устанавливается качественная и балловая оценка состояния колеи в зависимости от степени и количества обнаруженных на нем отступлений, а на линейном участке, на дистанции пути – исходя из среднего количества баллов, получаемого делением общей суммы баллов на число проверенных километров (таблица 1).

Балловая оценка состояния пути ПЧ-16 в 2015 году представлена на рис. 1.

Из графика следует, что балловая оценка превышает установленные планом уровни как в целом по предприятию, так и по отдельному участку.

Динамика балловой оценки за три года по состоянию на 1 марта представлена в таблице 2.

Из таблицы следует, что в 2014 году план по балловой оценке был выполнен на 100 %, в 2015 году ухудшение балловой оценки составило 43,3 % по сравнению с планом, в 2016 году разрыв увеличился – ухудшение оценки составило 80 % по сравнению с планом.

Рассмотрим, как на фоне общей производственной картины организовано обучение персонала в Московско-Рижской дистанции пути.

Как структурное подразделение Московско-Рижская дистанция пути (ПЧ-16) включена в систему повышения квалификации персонала холдинга.

Основным организатором обучения является инженер по подготовке кадров. Для повышения квалификации линейного персонала он использует четыре основных вида программ:

– первичная подготовка;
– переподготовка;
– обучение второй (смежной) профессии;
– повышение квалификации рабочих.

За исследуемый период численность обученных в ПЧ-16 выросла с 59 человек в 2014 году до 101 человека в 2015 году.

На рис. 2 представлен анализ численности рабочих, прошедших повышение квали-

Рис. 2. Анализ численности рабочих, прошедших повышение квалификации по формам обучения за период 2014–2015 годов.

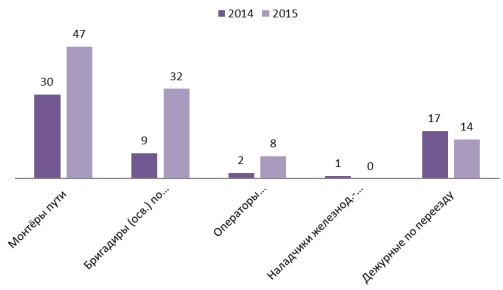

Рис. 3. Анализ численности рабочих, проходящих повышение квалификации по профессиям за период 2014–2015 годов.

фикации по формам обучения за период 2014–2015 годов.

Как следует из диаграммы на рис. 2, основным направлением обучения рабочих были курсы целевого назначения, прирост обученных здесь составил 61 %. Эта тенденция может свидетельствовать о реакции руководства ПЧ-16 на ухудшение балловой оценки, попытке улучшить показатели деятельности предприятия за счет повышения квалификации рабочих. Этот вывод подтверждается анализом структуры обученных рабочих по профессиям, представленный на рис. 3.

Как следует из диаграммы на рис. 3, в структуре обученных доминируют монтеры пути. Резкий рост числа обученных, почти в три раза, произошел по бригадирам, что говорит о том, что руководство ПЧ видит проблемы в организации труда рабочих и пытается устранить их за счет повышения квалификации руководителей низового звена.

В целом мы видим, с одной стороны, тенденцию к ухудшению показателей деятельности дистанции пути, с другой – рост числа обученных на предприятии.

Проведенное исследование выявило несоответствие системы профессионального обучения линейного персонала целям развития дистанции пути. И есть основание сделать вывод о низкой результативности действующей системы накопления знаний.

Для того чтобы обучение линейного персонала дистанции пути было направлено на развитие предприятия, оно должно быть включено в операционную стратегию и увязано с целями организации причинно-следственными связями.

Как инструмент определения и формализации задач социального развития, в частности задач обучения персонала, в структуре целей развития предприятия может использоваться стратегическая карта.

Стратегическая карта является способом визуализации сбалансированной системы показателей, которая выстраивает целевые показатели деятельности предприятия в иерархическую структуру с четко обозначенными причинно-следственными связями. Авторы методики – Роберт Каплан и Дейвид Нортон [10, 11], одними их первых обратившие внимание на то, что оценка деятельности компании только в системе финансовых показателей не позволяет выявить причинно-следственные связи между эффективностью и состоянием ресурсов организации, а следовательно, не дает возможности выстроить адекватную систему управления. Основой новой теории как раз и стала система сбалансированных показателей (СПП).

ССП помогает трансформировать стратегию любого предприятия в иерархический граф целей, задач и показателей, упорядочить цели и ресурсы организации за счет причинно-следственных связей, выстроенных по четырем уровням: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Четыре составляющих позволяют организации достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями.

С целью построения стратегической карты было проведено исследование среди руководителей дистанций пути (начальники и главные инженеры) региональных дирекций с широкой географией от Дальнего Востока до Калининграда. В экспертном опросе приняли участие 16 человек. Иссле-

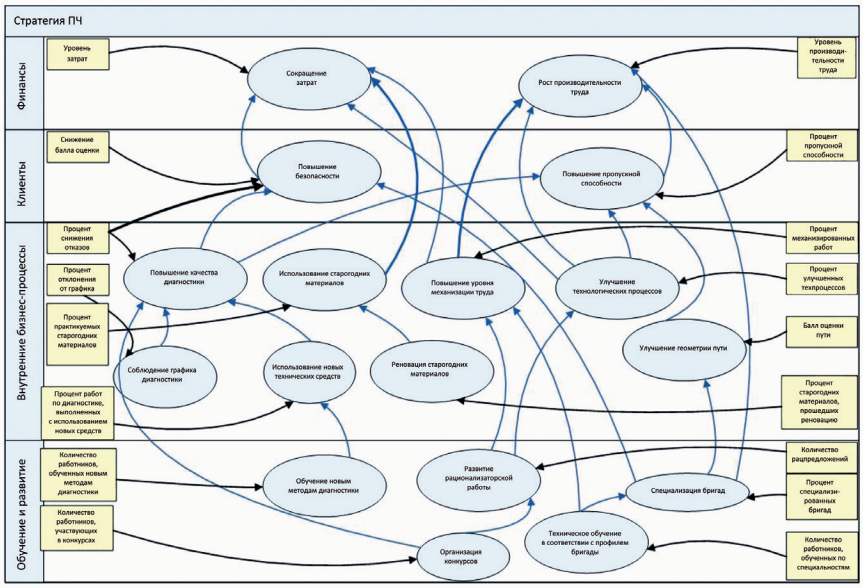

Рис. 4. Стратегическая карта ПЧ.

дование проводилось в первой половине 2015 года.

Стратегическая карта и соответствующая ей система сбалансированных показателей построены в программном обеспечении Business Studio 4.0. Удалось не только визуализировать систему целей дистанции, определить основные бизнес-процессы, поддерживающие реализацию целей, разработать систему показателей по всей иерархии целей и процессов, но и распределить ответственность за их реализацию по структуре предприятия и организовать мониторинг реализации стратегии в ежедневном режиме с использованием индикаторной линейки.

В ходе коллективного обсуждения эксперты сформулировали цели развития на финансовом и клиентском уровнях. При их формировании учитывались особенности положения дистанции пути в структуре корпорации. Главными финансовыми целями эксперты назвали снижение эксплуатационных расходов и рост производительности труда. Руководители линейных предприятий считают данные направления основными механизмами включения дистанции пути в реализацию корпоративных целей. Вместе с тем были рассмотрены и цели повышения доходов от подсобно-вспомогательной деятельности дистанции (ПВД) как потенциальное направление роста финансовых показателей. Уточним: потенциальное, поскольку пока отсутствует механизм материального стимулирования этой деятельности, все доходы от ПВД поступают в дирекции.

При определении целей клиентского уровня также проявились особенности положения дистанции пути в технологической системе транспортной компании. Для ПЧ-16 по технологической цепочке основным клиентом является служба управления движением. То есть дистанции пути прежде всего имеют дело с внутренним клиентом. Было отмечено, что в условиях реформирования корпоративной системы управления усложнилась координация смежных структур, в том числе предприятий инфраструктуры и службы управления движением. Однако в процессе формирования причинно-следственных связей между уровнями финансовых целей и клиентских целей эксперты выявили необходимость максимального удовлетворения потребностей внутреннего клиента, каковыми руководители дистанций пути назвали повышение безопасности и повышение пропускной способности.

Исходя из целей финансовой и клиентской составляющих ССП были сформулированы цели и показатели составляющей внутренних бизнес-процессов. Именно на этом уровне стратегической карты приобретают свой окончательный вид основные задачи развития линейного предприятия, которые по всей совокупности предприятий транспортной компании определяют направления ее модернизации.

Все три уровня ССП зависят от состояния базовой составляющей – обучения и развития. Именно четвертая составляющая предопределяет содержание (атрибуты) социального потенциала организации и характер целей верхних уровней: развитие профессиональных компетенций, организационной культуры и информационного обеспечения [13–15].

Стратегическая карта, построенная в результате исследования, представлена на рис. 4.

Включение обучения в систему целей операционной стратегии линейного предприятия позволяет выявить актуальные направления профессиональной подготовки. Аналогичные исследования операционных стратегий линейных предприятий других дирекций, например, дирекции тяги [12], показали, что векторы обучения схожи, но имеют специфические черты. Очевидно, именно эта специфика помогает формировать не только актуальные, но и адекватные конкретным технологическим областям направления накопления знаний.

Можно уверенно говорить, что исследование выявило зависимость развития линейных предприятий транспортной компании от состояния их социального потенциала, и прежде всего от результативности системы обучения персонала. Причем есть основание утверждать, что и в целом для ОАО «РЖД» причинно-следственная связь между состоянием социального потенциала и модернизацией компании имеет место.

Использование ССП и стратегических карт на операционном уровне линейных предприятий транспортной компании позволяет выявить и описать в количественных параметрах связь между уровнем социального потенциала и уровнем развития организации. То есть одновременно таким образом находят свое подтверждение и постулаты институциональной теории о влиянии социальных факторов на процессы модернизации организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Alchian, Armen A. 1950. Uncertainty, Evolution and Economic Theory. Journal of Political Economy, 58, pp. 211–221.

2. Demsetz Harold. The Organization of Economic Activity, Basel Blackwell, 1988–89, 2 vols.

3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики.– М.: Фонд экономической книги «Начала»,1997.– 180 с.

4. Норт Д., Уоллис Д., Вайнгаст Б. Насилие и социальные порядки. Концептуальные рамки для интерпретации письменной истории человечества.– М.: Институт Гайдара, 2011.– 480 с.

5. План дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов холдинга «РЖД» в высших учебных заведениях железнодорожного транспорта на 2014 год. Утвержден распоряжением ОАО «РЖД» от 11.03.2014 г. № 615р.

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

7. Распоряжение от 11 декабря 2014 г. № 2940р «Об утверждении стандарта «Организация технической учебы работников ОАО «РЖД». Общие положения».

8. Распоряжение от 17 апреля 2013 г. № 907р «Об утверждении Положения об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД».

9. Распоряжение от 22 сентября 2014 г. № 2207р «Об утверждении Положения об организации проведения квалификационных экзаменов при профессиональном обучении рабочих и служащих в учебных центрах филиалов ОАО «РЖД».

10. Kaplan R. S. Yesterday's Accounting Undermines Production // Harvard Business Review, 1984, July/ August.

11. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ.– М.: Олимп-Бизнес, 2005.– 512 с.

12. Зенина Н. Н. Разработка и реализация операционных стратегий локомотивно-эксплуатационных депо // Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет.– М.: МИИТ, 2015.– С. 114–117.

13. Корсакова В. В., Зенина Н. Н. Формирование индивидуальных программ развития управленческих компетенций по результатам оценки руководителей среднего звена транспортной компании // Интернет-журнал «Науковедение», 2015, Том 7, № 5. [Электронный ресурс]: http://naukovedenie.ru/PDF/225TVN515.pdf. Доступ 29.08.2016.

14. Леднева С. А. Социально-психологическая компетентность как интегративная основа внутреннего потенциала личности специалиста // Факторы развития экономики России: Материалы VII международной научно-практ. конференции.– Тверь: Тверской государственный университет, 2015.– С. 258–263.

15. Черняева Г. В. Управление организационной культурой как актуальный вектор развития российских организаций железнодорожного транспорта // Транспорт России: проблемы и перспективы / Материалы Международной научно-практ. конференции.– СПб.: Институт проблем транспорта им. Н. С. Соломенко РАН, 2015.– С. 232–236.

16. Козырев В. А., Зенина Н. Н. Моделирование и процессный подход к управлению персоналом // Мир транспорта.– 2016.– № 2.– С. 230–240.

Координаты автора: **Зенина Н. Н.** – znn1@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 29.08.2016, принята к публикации 28.11.2016.