

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Бутов Евгений Юрьевич

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР
РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**


Направление: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы
Экономика и управление в сфере образования

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

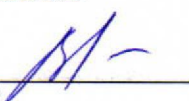
И.о. заведующего кафедрой:
д.э.н., профессор
Владимилова Ольга Николаевна

06.06.2019г. 
(дата, подпись)

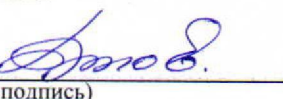
Руководитель магистерской программы:
к.п.н., доцент
Галкина Елена Александровна

07.06.19г. 
(дата, подпись)

Научный руководитель: д.э.н., профессор,
Владимилова Ольга Николаевна

06.06.19г. 
(дата, подпись)

Обучающийся:
Бутов Евгений Юрьевич

06.06.2019г. 
(дата, подпись)

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 107 страницы, 20 рисунков, 5 таблиц, 109 источника, 4 приложения.

Ключевые слова: корпоративная культура, корпоративное обучение, корпоративный университет, ранняя профориентация, детские лагеря, человеческий ресурс, компетенции, модель компетенций, управленческие компетенции.

Объект исследования: Корпоративный университет «РЖД».

Предмет работы: формирование корпоративной культуры в Корпоративном университете «РЖД».

Цель работы: разработка рекомендаций по развитию корпоративной культуры.

Задачи работы:

1. Раскрыть теоретические подходы к развитию корпоративной культуры как фактора развития человеческих ресурсов;
2. Охарактеризовать Корпоративный университет ОАО «РЖД» как механизм по развитию корпоративной культуры;
3. Охарактеризовать систему раннего корпоративного профориентационного обучения как элемента общего корпоративного обучения;
4. Разработать предложения по развитию раннего корпоративного профориентационного обучения в рамках формирования корпоративной культуры.

Полученные научные результаты:

1. Систематизированы факторы формирования корпоративной культуры ОАО «РЖД» через реализацию программ дополнительного образования Корпоративного университета «РЖД»;

2. Разработана дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа «Детский корпоративный университет».

Новизна исследования заключается в систематизации факторов развития корпоративной культуры, расширения корпоративного обучения за счёт системы ранней профориентации и гармонизации её с принципами, методическими подходами и требованиями Корпоративного университета «РЖД».

Практическая значимость исследования заключается в разработке единой системы корпоративного обучения, включающей элементы системы ранней профориентации; разработке принципов и этапов создания индивидуального образовательного маршрута; разработке программы летнего корпоративного детского лагеря.

Сведения об апробации диссертации. Элементы указанной выше программы детского корпоративного лагеря были апробированы на отдельных сменах детского корпоративного лагеря «Восток». По завершении смен были проведены опросы среди участников, которые показали высокую удовлетворенность непосредственных участников смен. Основные положения, теоретические и практические выводы, а также результаты исследования докладывались и обсуждались на IX международной научно-практической конференции «Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире» (г. Красноярск) (2019 г.)

По результатам исследования опубликована 2 статьи:

1. Бутов Е.Ю. Вопросы развития лидерских качеств у будущих железнодорожников-руководителей/ Е.Ю. Бутов, К.Ю.Лобков // Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире: материалы 9 Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей .Красноярск, 26-27 апреля 2019 г. [Электронный ресурс] /отв.ред. В.И. Петрищев; ред. кол.-Электрон. дан./ Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева.-Красноярск, 2019.- (в печати).

2. Бутов Е.Ю. Экономические аспекты подготовки вожатого детского оздоровительного лагеря / Е.Ю. Бутов// Электронный сборник статей по материалам V Всероссийская научно-практическая конференция студентов (бакалавров и магистров), аспирантов, ученых и специалистов с международным участием «Проблемы развития рынков товаров и работ: перспективы и возможности субъектов РФ» [Электронный ресурс] /- Красноярск, 2019.- (в печати).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и
менеджмента

 О.Н. Владимирова
" " _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Обучающийся **Бутов Евгений Юрьевич**

Группа **ОО-М17Б-01**

1. Тема: **Формирование корпоративной культуры как фактор развития человеческих ресурсов**

утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2019 г.

2. Срок представления ВКР к защите 03.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования: Нормативная документация, регулирующая деятельность Корпоративного университета «РЖД», библиографические источники, освещающие вопрос формирования корпоративной культуры и развития человеческих ресурсов.

4. Содержание ВКР:

4.1. Раскрыть теоретические подходы к развитию корпоративной культуры как фактора развития человеческих ресурсов;

4.2. Охарактеризовать Корпоративный университет ОАО «РЖД» как механизм по развитию корпоративной культуры;

4.3. Охарактеризовать систему раннего корпоративного профориентационного обучения как элемента общего корпоративного обучения;

4.4. Разработать предложения по развитию раннего корпоративного профориентационного обучения в рамках формирования корпоративной культуры.

Научный руководитель

ВКР



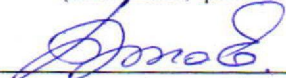
(подпись, дата)

О.Н. Владимирова

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____ 2019 г.

(дата)



(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы развития человеческих ресурсов на основе корпоративной культуры.....	6
1.1. Содержание и характеристика корпоративной культуры в области развития человеческих ресурсов	6
1.2. Современные проблемы развития корпоративной культуры.....	13
Глава 2. Анализ формирования корпоративной культуры в рамках деятельности «Корпоративного университета «РЖД»	19
2.1. Организационная характеристика «Корпоративного университета «РЖД»	19
2.2. Исследования подходов к формированию корпоративной культуры.....	29
Глава 3. Совершенствование системы формирования корпоративной культуры в Корпоративном университете «РЖД»	51
3.1. Рекомендации по совершенствованию подходов развития корпоративной культуры.....	51
3.2. Обоснование разработанных рекомендаций	62
Заключение.....	70
Список использованных источников и литературы	73
Приложение 1	84
Приложение 2	85
Приложение 3	86
Приложение 4	107

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена необходимостью развития корпоративной культуры в системообразующих предприятиях, поскольку она является одним из самых эффективных инструментов управления, а также способствует обеспечению ряда конкурентных преимуществ организации. Компания с развитой корпоративной культурой является во многом ориентиром для большого количества компаний из числа конкурентов, подрядчиков и партнеров.

Особое значение имеет внедрение корпоративной культуры в крупных организациях, так как в больших коллективах с развитыми иерархическими структурами – неперенные атрибуты больших компаний – существуют объективные специфичные требования работы с персоналом. В процессе работы с персоналом организации, возникает необходимость в формировании целостной системы ценностей, правил и норм, а, соответственно, корпоративной культуры. Она становится ключевым фактором развития персонала, а соответственно и организации в целом.

Проанализировав ситуацию с корпоративным обучением, можно отметить, что система корпоративного обучения является важнейшим фактором как формирования, так и развития корпоративной культуры. В качестве отдельного объекта анализа рассмотрена деятельность «Корпоративного университета «РЖД», его роль в формировании культуры руководства, его связь с элементами ранней профориентации ОАО «РЖД».

Особое значение имеет внедрение корпоративной культуры в крупных организациях, так как большие коллективы с развитыми иерархическими структурами – неперенные атрибуты больших компаний – существуют объективные специфичные требования работы с персоналом. В процессе работы с персоналом организации, возникает необходимость в формировании целостной системы ценностей, правил и норм, а,

соответственно, корпоративной культуры. Она становится ключевым фактором развития персонала, а соответственно и организации в целом.

В работах по изучению влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компаний выявлено крайне позитивное влияние высокого уровня корпоративной культуры на успех и развитие организаций, поскольку она оказывает влияние на потенциал не только одного сотрудника в частности, но и на организацию в целом, позволяя мобилизовать коллектив на выполнение целевых показателей, более эффективно внедрять стратегические инновации.

Все эти аспекты топ-менеджмент транспортных организаций обязывают делать особый упор на развитие человеческих ресурсов. Благодаря этому, организации повышают лояльность своих сотрудников, увеличивают производительность труда, а также обеспечивают дополнительные конкурентные преимущества. Развитие человеческих ресурсов непосредственно связано с корпоративной культурой компании.

Следствием является то, что в компаниях транспортно-логистической сферы уделяется самое пристальное внимание развитию корпоративной культуры. Элементы корпоративной культуры сформированы в настоящее время во многих компаниях, как минимум в компаниях-лидерах отрасли.

Объект исследования: Корпоративный университет «РЖД».

Предмет работы: формирование корпоративной культуры в Корпоративном университете «РЖД».

Цель работы: разработка рекомендаций по развитию корпоративной культуры.

В соответствии с целью, определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические подходы к развитию корпоративной культуры как фактора развития человеческих ресурсов;
2. Охарактеризовать Корпоративный университет ОАО «РЖД» как механизм по развитию корпоративной культуры;

3. Охарактеризовать систему раннего корпоративного профориентационного обучения как элемента общего корпоративного обучения;
4. Разработать предложения по развитию раннего корпоративного профориентационного обучения в рамках формирования корпоративной культуры.

Полученные научные результаты:

1. Систематизированы факторы формирования корпоративной культуры ОАО «РЖД» через реализацию программ дополнительного образования Корпоративного университета «РЖД»;
2. Разработана дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа «Детский корпоративный университет».

Теоретико-методологическую основу выпускной квалификационной работы составили материалы периодической печати и сети интернет, материалы статистических служб Российской Федерации и ее субъектов, локальные и нормативно-правовые документы, а также труды зарубежных и отечественных ученых.

Теоретическая и практическая значимость. Предназначение корпоративной культуры непосредственно связано с решением ключевых проблем организации – ее адаптации и выживания в социально-экономической среде и внутренней интеграции для достижения целей, которые решаются именно посредством коммуникаций. В последние годы корпоративную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания управления компанией.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (103 источника) и 4 приложений. Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 110 страниц основного текста, иллюстрированного 5 таблицами и 20 рисунками.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Содержание и характеристика корпоративной культуры в области развития человеческих ресурсов

Культура как сущность является одним из старейших социальных образований общества, представляя собой средство трансляции человеческого опыта, моральных и социальных ориентиров, а также способов коммуникации и взаимодействия.

Понятие «корпоративная культура» намного более молода. Хотя первое использование «корпоративная культура» произошло еще в XIX веке и впервые был применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который характеризовал им взаимоотношения в офицерской среде. Но более-менее устойчивый опыт внедрения корпоративной культуры как системной составляющей в управлении организациями относится к 80-м годам прошлого века. В тот период это был скорее передовой опыт и не являлся повсеместным явлением. Достаточно широкое распространение корпоративная культура получила уже в начале 2000-х и на сегодня является обязательным элементом организационной инфраструктуры для подавляющего большинства больших и средних компаний по всему миру [62].

В связи с относительной новизной данной дисциплины, на сегодняшний день в корпоративной культуре нет незыблемых стандартов, единых для всех. Даже научных определений корпоративной культуры на сегодняшний день существует более сотни. Неоднозначность и многочисленность трактовок приводят к различным трактовкам одних и тех же понятий, и даже к различным оценкам одним и тем же методам, и действиям.

Истоки корпоративной культуры идут из опыта профессиональных соединений. Правила поведения, как писанные, так и неписанные, складывались еще в средневековых гильдиях, и нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Подобные сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Часто они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов.

Социальным группам различного рода присуще формирование собственной культуры, особенных традиций, норм поведения, ритуалов, символов. Не являются исключением и профессиональные объединения людей, организации, в которых индивиды выполняют определенные трудовые функции [45].

В современной научной литературе существует множество определений понятия «корпоративной культуры». Концепция корпоративной культуры не имеет единственного толкования, как и многие понятия управленческих дисциплин. Рассмотрим определения «корпоративная культура» различных авторов в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы отечественных и зарубежных авторов к определению «корпоративная культура»

Автор	Определение
1	2
Базаров Т.Ю. [11]	сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и даёт возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях
Козлова О.В., Асланов Д.И. [44]	сложная композиция значимых предположений, которые бездоказательно принимают и разделяют члены группы или организации

Продолжение таблицы 1

1	2
Мальнев В.В. [58]	это набор правил, которые сотрудники используют при общении и в работе
Назарова Е.Э. [62]	это совокупность общеустановленных в организации концепций и подходов к постановке дела, к формам взаимоотношений и к результатам деятельности, которые выделяют организацию от других
Ньюстром Д. и Кейт Д. [39]	набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации
Хофстеде Г. [93]	некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет
Шейн Э. [99]	совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам
Шольц К. [102]	неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения

Анализируя представленные определения из таблицы 1, можно сделать вывод, что приведённые выше определения разнятся между собой. Однако некоторые общие положения для некоторых определений выделить, по мнению авторов, можно. К таким положениям отнесены следующие:

- основными элементами корпоративной культуры являются ценности, нормы, убеждения, традиции, ритуалы и т. д., принятые в организации;
- положения корпоративной культуры принимаются всеми членами организации;
- корпоративная культура задаёт идеальную модель поведения;
- корпоративная культура задаёт общие принципы взаимодействия внутри организации;
- корпоративная культура указывает, как должны быть реализованы бизнес-процессы в организации.

Очень важным является замечание Э. Шейна о том, что любые убеждения становятся частью, организационной культуры только после того, как они прошли «проверку боем», т.е. что убеждения приживутся и будут приняты всеми членами организации только в том случае, если они родились и были закреплены в процессе решения важных организационных проблем [99].

Корпоративная культура также является одним из ключевых элементов идентификации, то есть позволяет отличать организации друг от друга, делает каждую организацию узнаваемой, служит соединяющим звеном между сотрудниками, формирует организационное поведение.

Корпоративная культура позволяет сформировать единый образ мышления между членами организации, тем самым достичь эффективного функционирования и достижения плановых результатов в деятельности предприятия.

Стоит отметить, что ключевым драйвером массового внедрения корпоративной культуры в системы управления организациями как раз стали исследования, показавшие преимущества в экономической эффективности тех компаний, которые целенаправленно развивают корпоративную культуру. К тому же исследования, такие как Дж. Коллинза, показали, что данные компании более устойчивы ко внешним кризисам [46].

Причем необходимо отметить, что полноценная корпоративная культура, состоящая как из формальных, так и неформальных правил, в большей степени необходима как раз крупным и средним организациям. Для малых и определенного количества средних компаний в большинстве случаев достаточно неформальных правил, опирающихся на привычки, принципы и методы управления владельцев или руководства компаний. В больших организациях естественная структурная сложность обусловлена наличием развитой системы иерархии, систем коммуникации и документооборотов, наличием различных по размеру и функционалу

подразделений и прочих атрибутов крупных компаний. В таких структурах корпоративная культура является элементом связующим и задающим общие ориентиры. Нельзя сказать, что корпоративная культура невозможна или не представлена в сегменте малых и средних предприятий. Напротив, для них запустить и внедрить её существенно проще, чем крупным компаниям. Однако, только для крупных организаций корпоративная культура является на сегодня обязательным, по сути, элементом управления.

Существует множество подходов к структуре и содержанию любой корпоративной культуры. Рассмотрим содержание и характеристику структуры, выделенные зарубежными учеными Ф. Харрис и Р. Моран [104] в таблице 2.

Таблица 2 – Структура и содержание корпоративной культуры

Структурный элемент	Характеристика
1	2
Осознание себя и своего места в организации	Поведение сотрудника в зависимости от той культуры, в которой он работает, поскольку в одних культурах необходима сдержанность и сокрытие работников своих внутренних проблем и настроений, в других же, наоборот, поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний
Коммуникационная система и язык общения	Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, профессиональный жаргон, аббревиатуры и т.д.
Внешний вид	Одежда, прическа, а также представление себя на работе, нормы использования косметики и парфюма
Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи	Организация питания сотрудников организации, включая место приема пищи, периодичность и продолжительность питания, совместное, либо раздельное питание работников с разным организационным статусом
Осознание времени, отношение к нему и его использование	Восприятие времени как важнейшего ресурса или как пустая трата времени, соблюдение или нарушение пунктуальности в корпоративной деятельности
Взаимоотношения между людьми	Соблюдение требований этикета, степень формализации отношений, принятые формы разрешения конфликтов
Ценности и нормы	Набор предположений и ожиданий к одному типу поведения, а также совокупность представлений о том, что хорошо, а что плохо

Окончание таблицы 2

1	2
Мировоззрение	Вера в такие категории, как справедливость, успех, свои силы, руководство, отношение к взаимопомощи, к поведению других сотрудников и т.п.
Развитие и самореализация работника	Отношение к выполнению работы, циркуляция информации внутри коллектива – свободная или ограниченная, творческая обстановка или жесткая рутина
Трудовая этика и мотивирование	Отношение к работе и коллективу, ответственность за результаты своего труда, отношение к своему рабочему месту, привычки на работе, планирование своей профессиональной карьеры

Влияние корпоративной культуры будет намного выше, если её ценности будут согласованы с ценностями и мотивацией новых сотрудников организации.

Корпоративную культуру определяет то, какие правила и нормы существуют в рассматриваемой среде, а также, что в ней поощряется и какое поведение является допустимым, и наоборот, что запрещено и считается неуместным и неприличным.

В данном аспекте становится важным такой фактор как руководителей воспитание различного уровня, соответствующих определенной корпоративной культуре. Здесь необходимо согласование как минимум трех систем: системы управления организации, системы корпоративного обучения и системы корпоративной кадровой политики.

На важность роли руководства в корпоративной культуре указывают практически все авторы, касающиеся в своих исследованиях тем корпоративной культуры или лидерства. Причем подходы к формированию лидерства, стилям руководства и т.д. могут быть различны в зависимости от рассматриваемых фокусов авторов: организации профессиональных услуг (Л. Майстер [55]), жизненные циклы компании (И. Адизес [8], Д. Коллинз [46]), психологические аспекты (А. Урбанович [87, 88],

В. Тарасов [81]) и т.д. В одном авторы сходятся – система лидерства должна быть согласована с корпоративной культурой организации.

В целом, развитие корпоративной культуры приводит к определенной систематизации и стандартизации, а также к внедрению новых подходов корпоративных стандартов качества.

Известно, что сотрудники, которые разделяют общие идеи и ценности компании, чувствуют себя частью одной команды и членами «большой семьи». Это положительно отражается на их лояльности к компании в целом, и руководству в частности. Команда таких специалистов способна демонстрировать высочайшие показатели производительности, с ними можно «пережить тяжелые времена». Корпоративная культура помогает снижать издержки на содержание персонала, ведь мотивированные корпоративными ценностями сотрудники менее склонны к проявлению недовольства уровнем оплаты и условиями труда.

По результатам работ Яголковского С.Р. [105], среди факторов, на которые влияет корпоративная культура, в настоящее время, очень важен такой, как инновационная активность персонала. Этот фактор за последние годы стал серьезным объектом внимания руководства организаций, заинтересованных в получении устойчивых конкурентных преимуществ. Большое содействие к развитию инновационных способностей организации оказывает корпоративная культура, поощряющая инновационное поведение, а также имеющая такие ценности, как новаторство и творчество.

Ряд авторов считают, что наличие корпоративной культуры может стать весомым преимуществом во время подбора нового персонала – если соискатели будут знать о принятых в компании нормах и правилах заранее, это повысит ее привлекательность как потенциального работодателя. Также следует отметить, что корпоративная культура должна исходить от высшего руководства организации, в том числе и от топ-менеджмента организации. Они должны подавать личный пример своим подчиненным, быть

вдохновителями и идейными лидерами, как для непосредственно своих подчиненных, так и для всего персонала организации в целом [58, 68, 94].

Данные аспекты позволяют также говорить, о высокой важности в функционировании корпоративной культуры как система руководства. Системе формирования и развития лидерства компаниям, развивающим корпоративную культуру, необходимо уделять большое внимание.

1.2. Современные проблемы развития корпоративной культуры

Корпоративная культура может очень сильно влиять на развитие компании. Причем как в положительном направлении, так и в негативном.

Наличие корпоративной культуры позволяет мобилизовать человеческие ресурсы компании на внедрение изменений, что зачастую является основной, самой затратной частью внедрения изменения – не разработка, не защита перед владельцами, трудовым коллективом, а именно планомерное последовательное внедрение.

Однако, когда организация не обладает здоровой культурой, процесс изменения может быть сложным. К тому же корпоративная культура сама по себе может препятствовать изменениям. Это возможно в некоторых случаях, таких как, например, несоответствие корпоративной культуры текущим реалиям рынка, отрасли или другим факторам среды компании. Также это может происходить в том случае, когда корпоративная культура присутствует в компании формально: например, когда сотрудники не знают роли, которые они должны играть в организации, тогда они могут оказывать активное сопротивление изменениям в организации, какими бы положительными они не были.

Психологическое сопротивление человека существует двух видов: внутреннее и внешнее. Внутреннее сопротивление – внутренние силы

человека, которые защищают его от каких-либо изменений и перемен в жизни.

Это подтверждает американский психолог Мар Т., который пишет, что 70% всех задач не выполняется из-за культуры сотрудников организации [31]. Одна из основных причин, почему такие перемены сложны, заключается в том, что организационные культуры и организационные структуры, в которых они встроены, часто отражают «отпечаток» более ранних периодов и демонстрируют удивительные уровни бездействия.

Наличие отлаженной и эффективной корпоративной культуры, ее поддержка со стороны всего коллектива особенно актуальны во время продолжающейся нестабильной социально-экономической ситуации в нашей стране. По этой причине развитие корпоративной культуры в настоящее время остается одним из наиболее актуальных направлений деятельности кадровой политики любой организации, не являясь исключением и организации транспортно-логистической сферы.

Устоявшиеся, и направленные на общие цели, в коллективе взгляды, принципы и нормы поведения, помогают работникам находить наиболее верные способы решения рабочих задач. Общая ориентированность всех сотрудников на высокие результаты работы, хороший сервис и разделение общих принципов, заданных общим направлением развития компании, позволяет работникам различных филиалов одной компании разрешать конфликтные ситуации одинаково успешно.

Формирование корпоративной культуры в организациях инициируется как внутренними мотивами руководства, так и внешними обстоятельствами, которые по сути определяют необходимость формирования и развития корпоративной культуры.

Специфика транспортно-логистической сферы РФ определяется многими внешними (для компаний) факторами, что приводит к некоторым

дополнительным общим чертам помимо профессионально-отраслевым.

К таким факторам относятся:

- законодательная регламентация;
- высокий барьер входа в отрасль;
- наличие различных функциональных профессиональных сообществ;

Результатом этих факторов является то, что подавляющие доли рынка в транспортно-логистической сфере занимают крупные и средние компании, оставляя малым компаниям роль нишевых игроков. Это важно в аспекте развития корпоративной культуры, так как корпоративная культура, как мы уже отмечали, в первую очередь, прерогатива именно больших компаний.

Дополнительным фактором, влияющим на развитие корпоративной культуры на российском рынке транспортно-логистических услуг, является то, что в данной сфере высокий уровень конкуренции.

Третий важный аспект – дефицит квалифицированных кадров в отрасли. Если для малых компаний эта проблема решается ситуационно, то для средних и крупных компаний такой подход недопустим. Для решения такой задачи необходимы регулярные инструменты. Это также определяет специфику формирования и развития корпоративной культуры.

Все эти аспекты топ-менеджмент транспортных организаций обязывают делать особый упор на развитие человеческих ресурсов. Благодаря этому, организации повышают лояльность своих сотрудников, увеличивают производительность труда, а также обеспечивают дополнительные конкурентные преимущества. Развитие человеческих ресурсов непосредственно связано с корпоративной культурой компании.

Следствием является то, что в компаниях транспортно-логистической сферы уделяется самое пристальное внимание развитию корпоративной культуры. Элементы корпоративной культуры сформированы в настоящее время во многих компаниях, как минимум в компаниях-лидерах отрасли.

Важным современным аспектом деятельности любой коммерческой компании является внимание к собственным клиентам. Это отражается в построении корпоративной культуры.

На сегодня далеко не все организации еще приняли в работу принцип клиентоориентированности, а точнее клиентоцентричности, что подразумевает определение потребностей клиентов, построение с ним долгосрочных партнерских отношений, а также предложение продуктов, предвосхищающих ожидания клиента. Соответственно, данный принцип не всегда включен и в стратегию развития корпоративной культуры. Но в крупных компаниях транспортно-логистической сферы важность учёта данного фактора присутствует.

Из анализа трудов отечественных ученых, выделим внутренние факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:

- миссия и цели организации;
- индивидуальная автономность личности, включающая в себя степень ответственности, независимости и возможности выражения инициативы в организации;
- стратегия развития;
- идентифицированность, которая выражается в степени отождествления работников с организацией;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- стимулирование;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение, поддержка, оказываемая подчиненным [44, 52, 79, 81, 88].

Как отмечает ряд авторов, на корпоративную культуру также влияет внешнее окружение:

- конкретные политические и экономические условия;
- конкуренты;

- научно-технический прогресс;
- акционеры и собственники;
- законодательные акты;
- международная ситуация;
- внутренняя политическая, экономическая, социальная ситуации;
- национальные особенности, традиции, культура, менталитет;
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда [68, 83, 87, 94].



Рисунок 1. Основные факторы, влияющие на корпоративную культуру организации

На рисунке 1 указаны основные факторы влияния на корпоративную культуру сгруппированны по характеру отношения к организации. Указанные факторы являются универсальными для подавляющего количества компаний. В отдельных случаях могут появляться дополнительные факторы, которые, однако, являются уникальными либо для конкретной компании, либо для конкретного временного интервала. Например, во время экономического кризиса могут выявиться факторы, отвечающие за мобилизацию трудовых (или иных) ресурсов.

Можно отметить, при проведенном анализе, что в развитии корпоративной культуры в транспортно-логистической сфере есть некоторые особенности, которые, однако, не являются полностью уникальными и также могут присутствовать в отраслях с подобными особенностями (например, энергетика или добыча природных ископаемых).

Рассмотрев теоретические аспекты развития корпоративной культуры становится очевидным, что данное направление работы с человеческими ресурсами необходимо развивать, учитывая разработки зарубежных и отечественных исследователей. Внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие корпоративной культуры, частью должны учитываться (например, внешние факторы, на которые компания не может влиять) либо управляться (все внутренние и некоторые из внешних факторов). В силу специфики такого явления как корпоративная культура, есть некоторые инструменты, которые оказывают существенное влияние на развитие и поддержку корпоративной культуры, в силу ареала влияния на различные сферы деятельности компании. Одним из самых сильных, эффективных инструментов формирования, развития и поддержания – это система корпоративного обучения, проанализируем деятельность по формированию и развитию корпоративной культуры на примере функционирования Корпоративного университета «РЖД».

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА «РЖД»

2.1. Организационная характеристика «Корпоративного университета «РЖД»

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

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

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

ОАО «РЖД» позиционируется на российском и международном транспортных рынках как универсальный публичный перевозчик всех видов грузов и всех категорий пассажиров, а также как компания, обеспечивающая надлежащее содержание железнодорожной инфраструктуры, ее эффективное использование и предоставление услуг независимым перевозчикам. Клиентами ОАО «РЖД» являются практически все виды организаций и все категории населения не только России, но и других стран. Этим объясняются

высокие требования к этике поведения не только в самом ОАО "РЖД", но и во взаимоотношениях с внешними аудиториями [42].

Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования Корпоративный университет РЖД создана на основании решения Совета директоров ОАО «РЖД» (протокол заседания от 25 ноября 2009 года № 23).

Корпоративный университет РЖД работает с июля 2010 года. Согласно Уставу, основной целью деятельности Корпоративного университета РЖД является предоставление услуг в области дополнительного профессионального образования, содействие приобретению знаний и повышению уровня развития профессиональных и корпоративных компетенций руководителей и специалистов ОАО «РЖД», в том числе его дочерних, зависимых и аффилированных лиц.

Дополнительно деятельность Корпоративного университета РЖД направлена на предоставление образовательных услуг кругу физических и юридических лиц, в том числе из числа партнеров холдинга «РЖД».

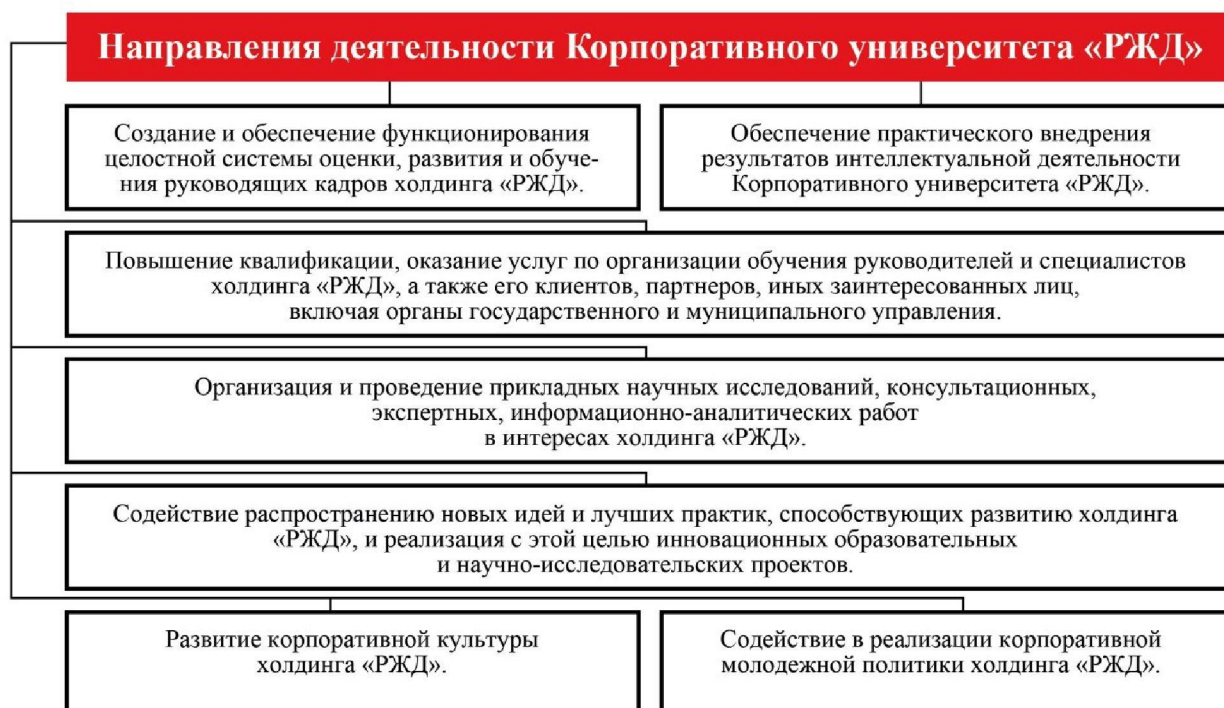


Рисунок 2. Направления деятельности Корпоративного университета РЖД

Деятельность Корпоративного университета РЖД осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ, приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 года № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», Уставом Корпоративного университета.

Корпоративный университет РЖД имеет лицензию Департамента образования города Москвы от 15 октября 2015 года № 036660, серия 77Л01 № 0007468 на право осуществления образовательной деятельности по дополнительным образовательным программам.

Корпоративный университет РЖД внесен в реестр аккредитованных организаций, оказывающих услуги в области охраны труда, под регистрационным номером № 4201 от 17 декабря 2015 года (уведомление Минтруда России от 22 декабря 2015 года № 15-4/В-5263) и аккредитован на оказание следующих услуг в области охраны труда: обучение работодателей и работников вопросам охраны труда.

Общее управление деятельностью Корпоративного университета РЖД осуществляет учредитель – ОАО «РЖД». Система органов управления Корпоративного университета РЖД, их компетенция и взаимоотношения определяются законодательством Российской Федерации и Уставом организации.

В штате Корпоративного университета на начало 2019 года находятся 164 работника из 174 штатных единиц. 63% всех работников Корпоративного университета РЖД моложе 40 лет. Из 167 работников железнодорожное базовое образование имеют 116 человек, педагогическое 33 человека, ученую степень кандидата наук – 13 человек (рисунок 3).

«Корпоративный университет РЖД» – это инновационный центр бизнес-образования руководителей ОАО «РЖД» различного уровня и центр

внутреннего консалтинга в области управления кадровым потенциалом, ориентированный на достижение целей, заявленных в Стратегии развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года.



Рисунок 3. Качество кадрового обеспечения корпоративного университет РЖД

Слушатели Корпоративного университета – руководители высшего и среднего звена холдинга, а также перспективные молодые руководители подразделений и филиалов компании.

За 8 лет корпоративного образования обучение прошли 65 765 руководителей и специалистов ОАО "РЖД". 5 200 руководителей оценены методом ассесмент-центра.

В университете по состоянию на 2019 год реализуются 187 очных и дистанционных программ обучения. Ежедневный поток слушателей учебных программ составляет 200 человек. Созданы уникальные образовательные продукты для различных целевых аудиторий. Для оценки персонала используются современные инструменты. Университет является одной из ключевых точек формирования современной управленческой культуры,

развития лидеров нового поколения, распространения лучших практик, идей и инициатив; создание эффективного бизнес-пространства.

Цели деятельности Корпоративного университета РЖД:

1. создание инструмента поддержки изменений в компании;
2. формирование в ОАО "РЖД" собственной развивающей среды;
3. построение системы обучения управленческих кадров, которая дополняет и развивает знания и навыки, полученные в профильных учебных заведениях;
4. построение единого центра проектных изменений кадровых процессов.

Корпоративный университет активно сотрудничает с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами, консалтинговыми агентствами и образовательными ассоциациями, такими как Университет Англия Раскин (Великобритания), Кембриджская Ассоциацией знаний (Великобритания), Маннгеймская бизнес-школа (Германия), Школа бизнеса Эмлион (Франция), Школа менеджмента Коммерческого университета им. Луиджи Боккони (Италия), Международная школа бизнеса им. Халта, Международная Ассоциация Корпоративных Университетов – МАКО (Россия) и др.

В системе корпоративного обучения, а, соответственно, и в деятельности Корпоративного университета реализуется компетентностная модель (Рисунок 4), где КК – корпоративные компетенции, ПК – профессиональные компетенции, ПМ – потенциал и мобильность, РО – результативность и опыт.

Корпоративный университет ОАО «РЖД», как механизм развития корпоративной культуры, является одним из ключевых инструментов этой самой корпоративной культуры.

Внутренняя система обучения является одним из ключевых элементов корпоративной культуры. Система обучения линейного персонала

выполняется кадровой службой, а также обеспечивается системой наставничества.

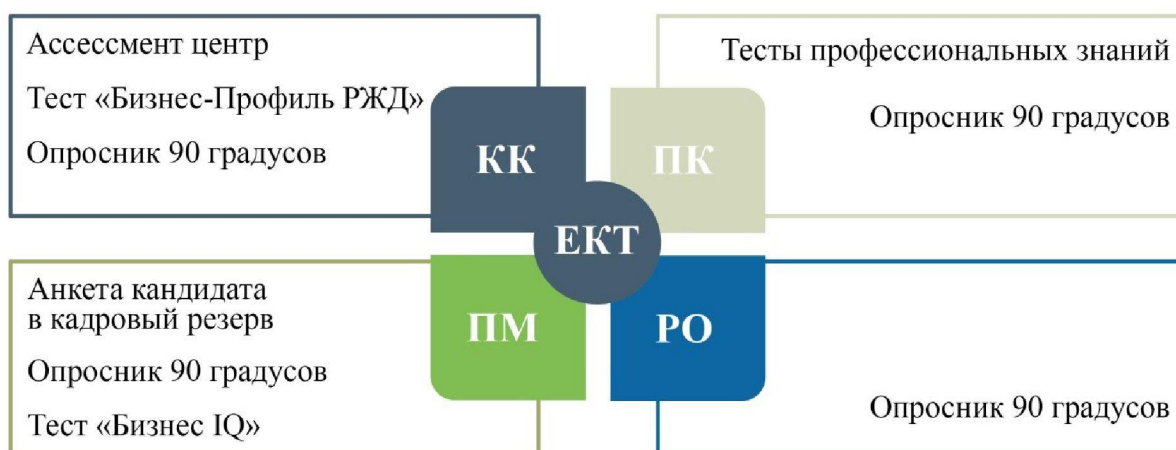


Рисунок 4 – Система Единых корпоративных требований в ОАО «РЖД»

Внутренняя система обучения является одним из ключевых элементов корпоративной культуры. Система обучения линейного персонала выполняется кадровой службой, а также обеспечивается системой наставничества.

Обучению руководителей различного уровня уделено особое внимание, так как руководители являются ключевыми проводниками корпоративной культуры корпорации – от ценностных до профессиональных ориентиров.

Важная роль отводится профориентации, развитию практических навыков у населения разных возрастов. Причем здесь стоит говорить не только о подростках, но и о студентах, молодежи с высшим образованием и взрослом населении. Но в данном разделе имеется в виду, в первую очередь, на школьников средних и старших классов, а также учащихся профессиональных колледжей.

Говоря о современных требованиях и описывая ситуацию профориентации в РФ, необходимо учитывать несоответствие текущей системы современным реалиям. Из ключевых моментов можем отметить:

- дефицит современных профориентационных площадок с современным оборудованием;

- слабое информирование о современных профессиях и путях их получения у школьников;
- низкий уровень знания о профессиональных конкурсах в среде школьников (и как следствие несущественная репутация этих конкурсов);
- низкий престиж технических и традиционных профессий в связи со слабым пониманием сути профессий и их современных проявлений;
- высокие барьеры для самостоятельного знакомства с реальными профессиями некоторых сфер (промышленность, медицина, высокотехнологические секторы, ...);
- явная недостаточность ориентации на востребованные экономикой профессии среди школьников, родителей и педагогов среднего образования;
- огромный разрыв между пониманием руководства системы городского образования о воспитании самостоятельных, самоопределяющихся личностей, готовых к осознанному выбору и возможностями современной системы профориентации, базирующейся на старой с высокой степенью манипулятивности в сторону консультируемых;
- высокий уровень шума в информационной среде среднего школьника, посвященной профессиям и рынкам труда, и, как следствие, искаженное понимание как сути профессий, так и перспективности их в реалиях родного города и региона.

Результатом этого является недостаточный охват качественной профориентацией школьников и, как следствие, отсутствие реального системного инструментария для выполнения существующих запросов экономики города и края.

Главная цель профориентации: сформировать у обучающихся способность самостоятельно и осознанно планировать, реализовать и корректировать перспективы своего профессионального развития.

Отдельно необходимо остановиться на вопросе организации ранней профориентации в системообразующих корпорациях.

Корпорация ОАО «РЖД» является не просто крупным игроком транспортно-логистической сферы, но и предприятием, которое во многом формирует отрасль, как в профессиональной сфере, так и в сфере профессионального обучения. В рамках образовательной деятельности можно выделить несколько уровней, но высшим уровнем данной системы является Корпоративный университет «РЖД».



Рисунок 5. Система обучающих учреждений ОАО «РЖД»

На рисунке 5 видно, что в системе обучающих учреждений присутствуют элементы ранней профориентации. Это является не только выполнением социальной нагрузки, но и необходимой мерой, потому что ситуация на рынке труда подталкивает корпорацию к работе с будущими сотрудниками прямо с детства. Причем, в данной модели различные есть определенная диверсификация: например, на уровне школьного этапа обучения «Детские железные дороги», «Кванториумы» и, в значительной

степени, корпоративные классы ориентированы на формирование «твердых навыков» (или HardSkills в современной трактовке), а детские выездные лагеря основной упор делают на формирование и развитие «мягких навыков». Более подробно я рассмотрю данный вопрос в данной работе дальше.

И стоит отметить, что данная система реализуется, в том числе, и в других схожих по специфике отраслях – такие как добыча природных ресурсов. Например, корпорация «Роснефть» имеет подобную систему ранней профориентации, с учётом, конечно же, собственной специфики.

Для оценки эффективности деятельности использовались: опрос обучающихся и открытые данные по деятельности университета. Полученные результаты представлены в Таблице 3.

Таблица 3 – Оценки эффективности деятельности Корпоративного университета РЖД за 2018 год

Показатель	Описание	Факт	Нормативное значение
1	2	3	4
Обобщенная оценка эффективности деятельности			
Интегрированный индекс лояльности (NPS – Net Promoter Score)	Оценка готовности рекомендовать обучение в Университете (опрос)	66,4 %	Не ниже 65 %
Применимость знаний и навыков на рабочих местах			
Индекс применимости выпускниками знаний и навыков	Оценка степени востребованности полученных знаний и навыков в реальной практике работы выпускников Университета (опрос)	7,4 балла (по 10-балльной шкале)	Не ниже 7 баллов
Индекс удовлетворенности заказчика обучения применимостью знаний и навыков	Оценка влияния на результаты работы подразделений Компании применяемых выпускниками Университета знаний и навыков (опрос)	8,1 балла (по 10-балльной шкале)	Не ниже 7 баллов

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
Изменение уровня развития корпоративных компетенций	Доля выпускников Университета с положительной динамикой уровня развития корпоративных компетенций (результаты Ассесмент-центра)	75 %	Не ниже 75 %
Качество обучения			
Удовлетворенность содержанием и организацией обучения	Оценка степени соответствия качества и организации обучения ожиданиям слушателей (анализ анкет обратной связи)	9,5 баллов – очные программы 8,5 баллов – электронные курсы (по 10-балльной шкале)	Не ниже 8 баллов
Результативность прохождения теста знаний	Средний процент успешности прохождения тестов знаний (анализ результатов тестирования)	84 %	Не ниже 80 %
Количество оканчивающих обучение	Удельный вес численности слушателей, обучившихся по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации	99,6 %	Не ниже 95%
Охват сотрудников			
Количество слушателей университета	Выполнение заказа руководства ОАО «РЖД» по образованию сотрудников корпорации.	73046 чел.	Не менее 70500 чел.
Количество руководителей, прошедших ассесмент-центр	Оценка деятельности руководителей ОАО «РЖД» различных уровней	1082 чел.	Не менее 950 чел.

Оценивая результаты, можем отметить, что показатели укладываются во внутрифирменные стандарты. Если будем рассматривать результаты подробнее, то заметим, что есть результаты, которые близки к нормативному значению (либо совпадают с ним), а есть показатели, которые заметно превышают нормативы. Например, такие показатели как «Интегрированный

индекс лояльности», «Индекс применимости выпускниками знаний и навыков» и «Изменение уровня развития корпоративных компетенций» близки к нормативам. Это означает, что по ним отсутствует «запас прочности», а, следовательно, на их контроль и развитие нужно более пристальное внимание руководства. А показатели «Индекс удовлетворенности заказчика обучения применимостью знаний и навыков» и «Удовлетворенность содержанием и организацией обучения очных программ» заметно превышают нормативные показатели – 8,1 балла при нормативе 7, и 9,5 баллов при нормативе 8, соответственно – что позволяет сделать выводы, что по оцениваемым направлениям процесс отлажен и эффективен. Также об эффективности образовательного процесса в целом говорит такой показатель как «Количество оканчивающих обучение»: он демонстрирует, что практически все слушатели оканчивают образовательные программы университета. В целом данный набор показателей позволяет оценить различные аспекты деятельности Корпоративного университета «РЖД» и впоследствии ориентироваться на полученные данные при принятии управленческих решений по функционированию и развитию университета.

2.2. Исследования подходов к формированию корпоративной культуры

Компетентностный подход, как фактор развития корпоративной культуры организации, сегодня является одним из самых прогрессивных.

Теория компетенций была активно проработана трудами американских психологов, которые искали способ эффективного прогнозирования процесса выполнения работы сотрудниками организаций. На текущий момент, очевидно, что диплом, рекомендации или опыт работы не могут гарантировать того, что сотрудник будет эффективно выполнять свою работу. Исследуя этот феномен современного рынка труда, ученые пришли к

компетентностной модели оценки сотрудника, которая позволяет наиболее точно спрогнозировать качество и эффективность его работы.

В современных организациях все больше внимания уделяется вопросам развития компетенций сотрудников организации. В таких организациях набор компетенций служит основой всей работы с персоналом. Набор необходимых компетенций для всего штата сотрудников формируется исходя из стратегии развития организации, а также он связан с бизнес-процессами организации и их особенностями.

Компетенция — это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, проявляющихся в поведении и позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

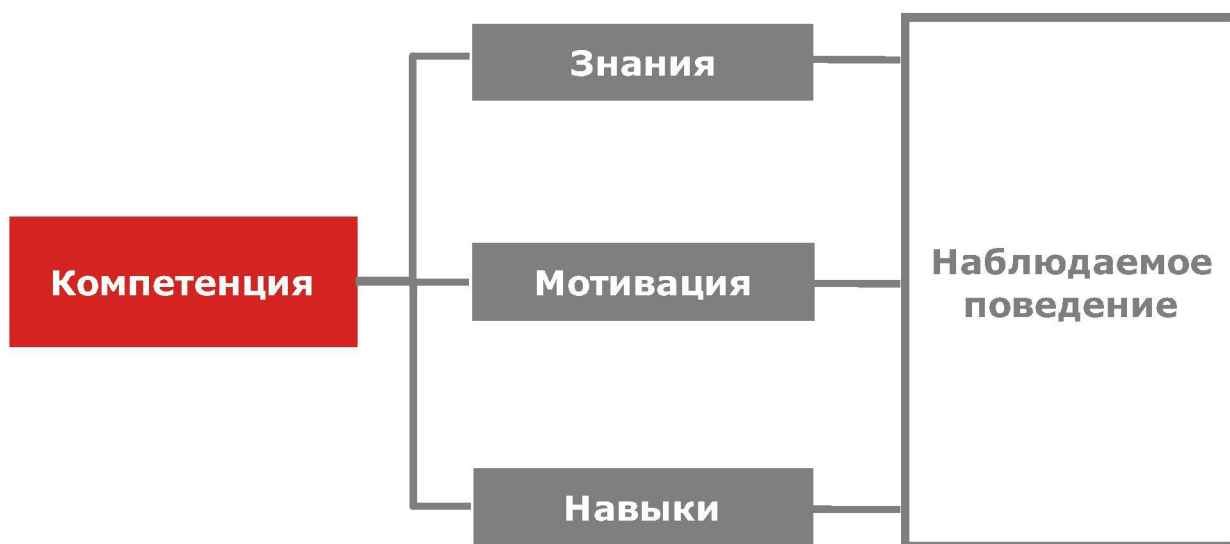


Рисунок 6. Компетенция как сочетание знаний, навыков и качеств

НАВЫК	«Умею, делаю»
ЗНАНИЯ	«Знаю, как делать»
МОТИВАЦИЯ	«Хочу уметь делать»

Рисунок 7. Иерархическая модель компетенции

Ключевые для корпоративной культуры компетенции – те, которые поддерживают ценности и миссию организации. Они включают в себя

деловые и личностные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику организации, а также применимы к любой должности в организации.

В настоящее время на современном этапе развития экономики России, особое место уделяется компетентностному подходу не только в сфере среднего и высшего образования, но и в сфере профориентационного образования транспортно-логистической отрасли. Поэтому в разработке профессиональных стандартов особое место уделяется категориям компетенций и компетентностного подхода.

Ряд отечественных ученых полагают, что компетентностный подход основал Аристотель, поскольку именно он изучал возможности состояния человека, которое обозначалось греческим словом «atêre» – это есть сила, которая развилась и совершенствовалась до такой степени, что стала характерной чертой личности. Другие ученые считают, что понятия «компетентность» и «компетенция» начали использоваться в 1958 г [28, 29, 74].

Рассматривая данный подход, необходимо, четко определить само понятие «компетенция», поскольку до сих пор продолжаются споры о точном значении этого термина.

По мнению Р.А. Долженко, существуют два подхода к определению понятия «компетенция»:

- американский подход, согласно которому компетенции рассматриваются как описание такого поведения сотрудника, при котором он может добиться высоких результатов в работе. Изучение компетенций используется при данном подходе для того, чтобы определить ключевые факторы возможного успеха работника;

- европейский подход рассматривает компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. При таком подходе акцент

смещается в сторону организации, и компетенция предполагает способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами организации [28].

В нашей работе под компетенциями понимаются характеристики сотрудника (навыки, умения, установки, ориентации, мотивы и т.д.), которыми он обладает.

Внедрение четко определенного набора компетенций для каждой должности в организации позволяет наиболее быстро повысить уровень корпоративной культуры для достижения целей организации.

Оценивая ситуацию в транспортно-логистической сфере в целом, можно отметить, что практика работы с персоналом с использованием компетенций не является повсеместной. Рассмотрим модели компетенций на примере ОАО «РЖД».

Разработка модели компетенций в ОАО «РЖД» началась в апреле-мае 2010 года с интервью с топ-менеджерами ОАО «РЖД», в котором приняли участие Президент корпорации, 17 вице-президентов, 24 начальника департаментов.

Целями данной серии интервью были:

- выявление мнения руководителей о приоритетах в обучении топ-менеджеров «РЖД»;
- выявление проблемных областей в управленческой деятельности руководителей топ-уровня корпорации»
- выявление ожиданий руководителей топ-уровня в связи с внедрением компетентностного управления.

Затем, после разработки модели компетенций корпорации, была проведена стратегическая сессия для руководителей ОАО «РЖД». После её утверждения началось внедрение модели.

Цели внедрения модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»:

1. сфокусировать деятельность всех работников Компании на реализации стратегии развития ОАО «РЖД»;

2. содействовать внедрению ценностей бренда Компании в работу сотрудников;
3. способствовать формированию целевой управленческой культуры Компании;
4. заложить основу для системной работы по оценке и развитию персонала.

Модель компетентностного подхода в ОАО «РЖД» реализуется через системы Единых корпоративных требований (ЕКТ). Система ЕКТ – это система единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД», её цель: создание единой прозрачной системы оценки персонала для повышения качества подготовки и планирования обучения работников, принятия кадровых решений и повышения эффективности кадрового резерва.

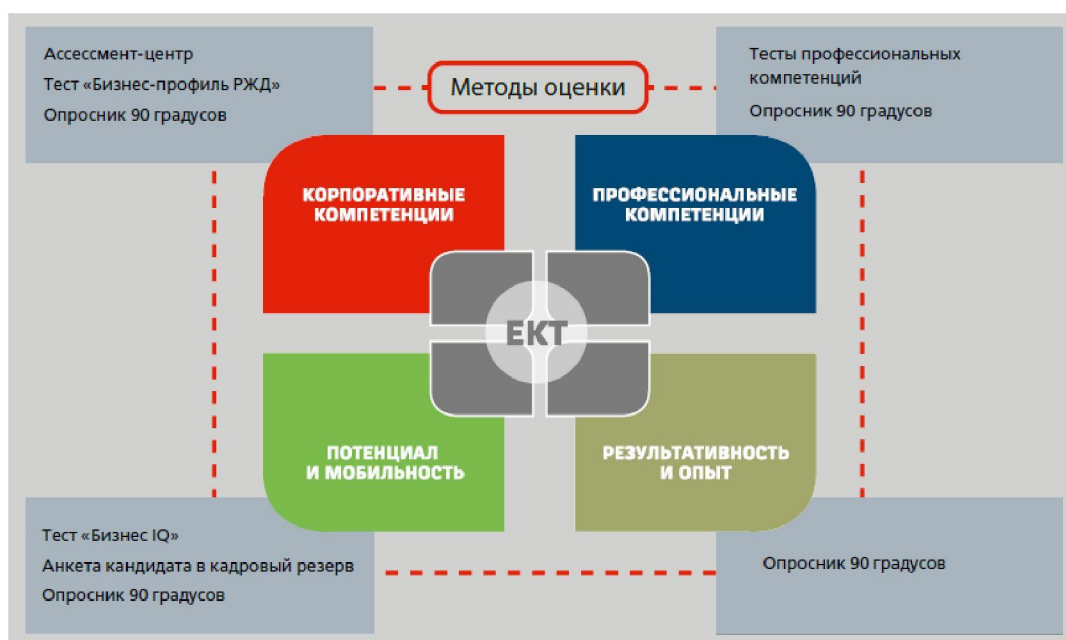


Рисунок 8. Система Единых корпоративных требований в ОАО «РЖД»

Необходимо отметить, что в компетентностной модели ОАО «РЖД» основное внимание уделено развитию компетенций среди управляющего корпуса корпорации. Модель нацелена на то, что с ростом уровня управления, в соотношении корпоративных и профессиональных

компетенций, растет важность и доля корпоративных. В данной модели уровень 1 является высшим.



Рисунок 9 – Соотношение профессиональных и корпоративных компетенций в зависимости от уровня управления в ОАО «РЖД»

Однако, данную модель стоит трактовать правильно. Данная модель не означает снижения важности профессиональных компетенций с ростом уровня руководства. Данная модель является поступательной и, в первую очередь, показывает фокус в деятельности сотрудников корпорации на различных уровнях иерархии.

Понятие корпоративного обучения персонала и его значение в системе корпоративной культуры определяют запросы современных реалий.

Современный подход, который ведёт историю из педагогических теорий, родившихся в прошлом веке, заключается в непрерывном обучении. Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах, на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.п. Целью классического обучения является получение знаний, умений и навыков.

Под обучением понимают активный целенаправленный процесс передачи (трансляции) обучающемуся социокультурного опыта предыдущих поколений (знаний, норм, обобщенных способов действий и т.д.) и организация освоения этого опыта, а также возможности и готовности применить этот опыт в различных ситуациях.

Непрерывное обучение — процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем обучения, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное обучение предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

Базаров отмечает следующие основные факторы непрерывного обучения:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;

- изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников [11].

Еще в советском союзе профессиональное и экономическое обучение работников в системе повышения квалификации и переподготовки кадров рассматривалось как непрерывный процесс, который проводится в течение всей трудовой деятельности в целях последовательного расширения и углубления знаний, совершенствования мастерства рабочих, колхозников, специалистов и руководителей в соответствии с требованиями научно-технического прогресса, совершенствования хозяйственного механизма, духовных потребностей общества.

На сегодняшний день одной из главных характеристик обучения персонала является его непрерывность, системность. Т.к. промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается, что выдвигает на первый план необходимость непрерывного обучения и развития персонала.

Система непрерывного образования представляет собой:

- концепцию, согласно которой образование рассматривается как процесс, охватывающий всю жизнь человека;
- аспект образовательной практики, представляющий её как непрерывающееся целенаправленное освоение человеком социокультурного опыта с использованием всех звеньев имеющейся образовательной системы;
- принцип организации образования, образовательной политики.

В рамках непрерывного обучения персонала необходимо соблюдать ряд принципов, обеспечивающих эффективность непрерывного обучения:

- разработка индивидуальных/групповых планов обучения сотрудников;
- обучение должно строиться с учетом корпоративной стратегии организации, целей организации;

- обучение должно строиться с учетом изменений условий внешней среды организации и требований рынка;

- любые изменения во внутренней среде (структуре, производстве, методах и принципах работы организации) должны сопровождаться соответствующим обучением персонала, т.к. необходимо довести основной смысл, необходимость проводимых изменений, разъяснить их суть, чтобы добиться поддержки нововведений не только со стороны руководства, но и со стороны рядовых членов организации.

Система непрерывного корпоративного обучения руководителей и специалистов предполагает следующие основные виды обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов;

- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания квалификации всего контингента руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;

- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля).

Под профессиональным обучением в практике управления персоналом понимается «процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения». Но в более широком контексте этот термин применим для описания деятельности учреждений профессионального образования. Поэтому для описания процессов управления персоналом он не вполне подходит.

Обучение персонала — это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих

подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Обучение персонала является целенаправленно организованным, планомерно и систематически осуществляемым процессом.

Организационное обучение – динамический процесс распространения знаний (информации) по решению производственных проблем, в ходе которого сотрудники компании получают и применяют в работе полученные знания и практические навыки, позволяющие им более успешно и эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды, вырабатывая при этом новые модели профессиональной деятельности, создающие конкурентное преимущество организации. Это процесс, в ходе которого происходит распространение интеллектуальной компоненты квалификации на «совокупного» работника, т.е. превращение знаний отдельного работника в знание всей организации.

Суть организационного обучения заключается не в простом повышении квалификации сотрудников, а в наращивании потенциала гибкости, изменчивости, адаптивности.

Целями создания системы организационного обучения являются: обеспечение конкурентоспособности организации; развитие управленческого потенциала руководителей; создание кадрового резерва; формирование современных деловых навыков сотрудников; повышение эффективности работы организации; развитие корпоративной культуры.

Что касается понятия «Корпоративное обучение», то оно еще недостаточно распространено в теории и практике управления организацией и персоналом. За ним не сложилось еще четких определений, но оно имеет достаточно высокий научно-практический потенциал.

Возникновение понятия «Корпоративное обучение» связано с развитием Корпоративных университетов, создаваемых крупными, как правило, транснациональными компаниями, не только для удовлетворения потребности в обучении собственного персонала, но и для извлечения

прибыли, путем разработки инновационных проектов, а также продажи образовательных услуг всем желающим.

Корпоративные университеты являются формой институализации организационного обучения в обучающейся организации и, в отличие от последней, направлены не только на накопление знаний и трансляцию их «внутри», но и на выработку новых знаний и трансляцию этих знаний «вовне» организации. Таким образом, понятие «корпоративное обучение» может выступить в качестве интегрального понятия для обозначения системы процессов обучения и персонала и самой организации. А также понятие «корпоративное обучение» преодолевает внутренне-ориентированную «трансляционную» узость всех ранее рассмотренных понятий, вбирая в себя описание процессов выработки и продажи новых знаний и технологий. При этом понятие «корпоративное обучение» может быть использовано и для описания деятельности малых и средних предприятий, поскольку определяющим критерием будет являться не уровень институализации процессов обучения (полномочия по организации обучения – должность менеджера по обучению – отдел обучения – учебный центр – корпоративный университет), а диалектическое единство процессов накопления и выработки, трансляции и усвоения знаний сотрудниками и организацией, имеющее, как внутреннюю, так и внешнюю направленность.

Система корпоративного обучения представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов и структур, направленных на обеспечение организационного развития, путем усвоения, выработки и трансляции опыта сотрудниками и организацией в целом.

Корпоративное обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

К результатам корпоративного обучения можно отнести:

- увеличение скорости работы (реакции на нестандартные ситуации и т.п.);
- расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководителями и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;
- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников;
- предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий»;
- снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей;
- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированному осознанию совместной деятельности при принятии решений;
- обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций.

К коллективному эффекту от обучения и повышения квалификации проявляется в виде прироста результата деятельности системы (дохода), а также в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений.

В целом, корпоративное обучение персонала имеет результатом повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой непрерывный процесс. Для организации процесса

обучения специалисты используют так называемую модель систематического профессионального обучения персонала (Рисунок 10).

Основу модели систематического обучения персонала составляет определение потребностей в обучении. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (в настоящий период и в будущем), и теми знаниями, и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном обучении может предприниматься на различных уровнях. Однако потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по персоналу или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы.

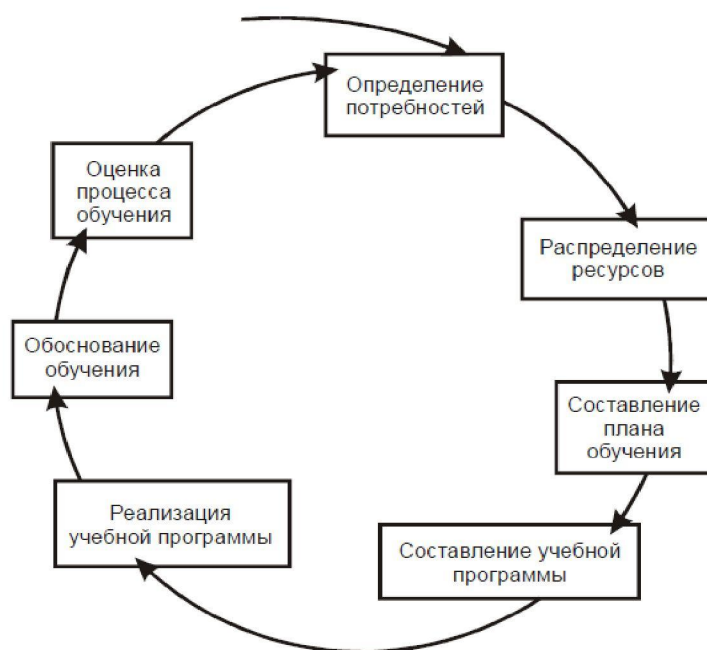


Рисунок 10. Модель систематического обучения

При этом потребности в обучении отдельного сотрудника возможно установить совместными усилиями специалиста по персоналу, линейного

руководителя и самого сотрудника. Каждая из сторон представляет свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе обучения.

Выполнение перечисленных условий позволяет системно оценить эффективность обучения сотрудников (Рисунок 11).

Далее рассматриваются методические подходы к разработке программ по развитию персонала в ОАО «РЖД».

Система образования, являясь полиструктурной, содержит элементы, которые находятся во взаимном воздействии и образуют среду системы. Среда системы развития персонала составляют: отдельные типы и виды организаций и элементы взаимосвязи между ними; формы обучения, соответствующие возрасту человека; образовательные технологии; методы, формы стимулирования, контроля и поощрения лиц, вовлеченных в систему.

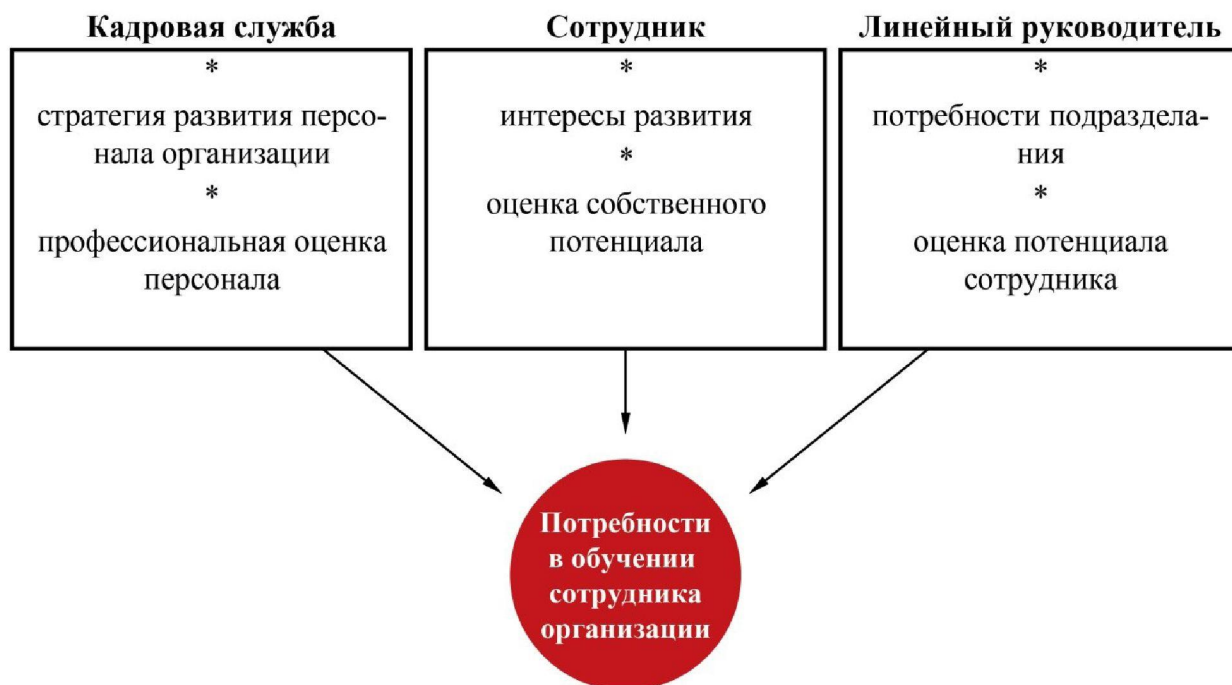


Рисунок 11. Оценка эффективности обучения отдельного сотрудника в рамках системной модели обучения

Система развития персонала как открытая система имеет очень тесную связь с внешней и внутренней средами, которые оказывают влияние на

развитие по следующим направлениям: экономические показатели развития; взаимосвязь с рыночными отношениями; специфика, характер и состояние тех технологий, которые доминируют в исследуемой сфере; конкуренция как необходимое условие саморазвития; международный опыт функционирования конкретной отрасли и социальные ожидания общества от ее развития; заказ (интересы) потребителя. Учет воздействий внешней среды на развитие персонала требует, чтобы в самой системе была выработана стратегия на внутренние изменения, на саморазвитие. Саморазвитие системы произойдет при условии использования в ней таких способов деятельности, которые направлены на поиск неиспользованных резервов.

Современный специалист может быть конкурентно способным, если будет постоянно включён в образовательный процесс, который состоит из специально организованных отдельных, дискретно идущих стадий, последовательно развивающихся ступеней. Между этими ступенями существуют преемственные связи, и интеграция их в единое целое достигается посредством свободной включенности индивида в различные виды неформального и формального образования, в которых всегда присутствует учет его интересов, запросов и потребностей. В связи с чем, вполне обоснованно в исследовании, проведенном Дахно Е.В. делается вывод о том, что развитие карьеры есть длительный процесс, который может включать ряд периодов. К таким периодам следует отнести:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения;
- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности;
- назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве либо по решению аттестационной комиссии, либо по решению руководства организации);

– ротация сотрудника внутри своего подразделения для расширения его кругозора, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения [68].

Однако не все кадровые технологии в равной мере урегулированы нормативными правовыми актами. Такие кадровые технологии, как аттестация, конкурсное замещение должностей, формирование и использование кадрового резерва уже имеют нормативно-правовую основу.

А документы, регламентирующие такие кадровые технологии, как управление карьерой, ротация кадров, проведение квалификационных экзаменов и некоторые другие находятся на различных стадиях разработки и в большей степени регулируются локальными актами организации, и ОАО «РЖД» не является исключением.

Моделирование развития персонала, базируясь на его запросах, предполагает такую структуру, при которой осуществляется проблемный подход. В этом случае претерпевает своеобразное реконструирование такой дидактический феномен как «учебный предмет». Научно-проблемный подход предполагает интеграцию как различных разделов конкретной науки, так и ведущих концепций многих наук.

Развитие персонала имеет своей главной целью поступательное развитие личности обучающегося на основе совершенствования его профессиональной деятельности. Такая взаимосвязь между деятельностью и развитием личности осуществляется благодаря эффективной реализации целого ряда условий:

- а) активного применения способностей к деятельности;
- б) постоянного развития творческого потенциала личности через включение во все более сложные виды деятельности;
- в) равноправное общение в качестве свободного и ответственного субъекта в системе «человек-человек»;

г) постоянный самоанализ результатов деятельности и их сравнение с требованиями новейших достижений науки, социального и профессионального опыта;

д) наличие постоянной социальной заботы и объективной оценки результатов труда каждого человека.

В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, перекочевавшие с Запада. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying» и др.

О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика методов обучения в России и в зарубежной практике

Метод обучения	Использование в России, %	Зарубежная практика, %
Модульное обучение	83	81
Дистанционное обучение	37	54
Наставничество	78	72
Рабочие группы	60	65
Метафорическая игра	45	15
Обучение методом «shadowing»	1	71
Обучение методом «secondment»	1	65
Обучение методом «buddying»	5	85
Обучение действием	56	70

По исследованиям ученых Корсаковой В.В., Патутиной Н.Н., были выделены следующие методы развития персонала:

1. Самообучение – анализ прошлого опыта, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы.
2. Обратная связь – обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем своей работы с точки зрения данной компетенции.
3. Обучение на опыте других – наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко; совместное обсуждение с ним его опыта.
4. Развивающие проекты, стажировки – участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития данной компетенции.
5. Развитие на рабочем месте – конкретные поручения / задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию данной компетенции [49, 68].

Современная парадигма развития персонала как непрерывного процесса ориентирована на такое образование, результат которого побуждает слушателей к получению знаний, позволяющих выполнять свои обязанности на высоком профессиональном уровне. И включает в себя следующие составляющие: ценность достижения целей, ценность процесса получения профессиональных знаний, ценность саморазвития субъектов. Данная система предполагает наличие такого взаимодействия в процессе повышения квалификации, которое способствует развитию гуманистической ориентации личности на духовное ненасилие, толерантность, уважение к внутреннему миру другого человека.

Остановимся немного на компетентностной модели обучения, применяемой в «Корпоративном университете РЖД» (рис.12).

Программы обучения в «Корпоративном университете РЖД» построены с учетом соотношения корпоративных ценностей каждому из 4 уровней руководства (4 – низший уровень, 1 – высший).

ЦЕННОСТИ БРЕНДА	КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПО УРОВНЯМ			
	<i>Рабочие и специалисты Уровень 4</i>	<i>Руководители Уровень 3</i>	<i>Руководители Уровень 2</i>	<i>Руководители Уровень 1</i>
МАСТЕРСТВО	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
	Профессиональные компетенции			
ЦЕЛОСТНОСТЬ	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в Компании	
	Нацеленность на результат			
	Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
	Обеспечение безопасности			
ОБНОВЛЕНИЕ	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

Рисунок 12. Распределение корпоративных ценностей по уровням управления

Для работы по оценке компетенций, каждая из них имеет собственную систему индикаторов.



Рисунок 13. Структура компетенций

Ниже показаны индикаторы к некоторым из компетенций.

Индикаторы к компетенции «Способность к развитию»:

1. Открыт к восприятию нового.
2. Своевременно адаптируется к изменениям.
3. Адекватно понимает свои сильные стороны и области, требующие развития.
4. Систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития, ориентируясь как на текущие, так и на будущие приоритеты и задачи бизнеса.
5. Быстро осваивает и применяет на практике новые знания и навыки.

Индикаторы к компетенции «Нацеленность на результат»:

1. С готовностью берется за решение сложных задач.
2. Проявляет настойчивость и самостоятельность в достижении целей и преодолении препятствий.
3. Принимает персональную ответственность за допущенные ошибки или неудачи.
4. Проявляет высокую работоспособность, умение работать в напряженном графике.
5. Достигает результата, соблюдая нормы деловой этики.

Индикаторы к компетенции «Лидерство, как стиль руководства»:

1. Активность
2. Внимание к оппонентам
3. Уверенность позиции
4. Аргументация
5. Организационное лидерство
6. Эмоциональное лидерство

Индикаторы к компетенции «Стратегическое мышление»:

1. Работа с информацией/скорость и качество

2. Логичные взаимосвязи/приоритеты
3. Комплексность/проработка деталей
4. Увязка со стратегическими приоритетами
5. Баланс интересов бизнеса и социальной ответственности

Данная система определения развития компетенций по индикаторам позволила сформировать систему оценки и шкалу оценки.

Количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	<ul style="list-style-type: none"> • В дополнение к уровню 2: • Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none"> • Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. • Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	<ul style="list-style-type: none"> • Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. • Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. • Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none"> • Не использует компетенцию в своей работе. • Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

Рисунок 14. Шкала оценки компетенций

Методы оценки разнообразны. На основании оценок компетенций происходит формирование индивидуального плана развития каждого конкретного руководителя, что позволяет, с одной стороны, учесть личностные особенности отдельных руководителей, их темп развития, а, с другой стороны, учесть потребности как организации в целом, так и её отдельных подразделений.

Данная система является гибкой и учитывает современные тенденции образования взрослых.



Рисунок 15. Оценка управленческих и коммуникативных компетенций

Классификация компетенций, необходимых для управления, строится на отношении компетенций конкретного сотрудника – руководителя или участника управленческого кадрового резерва – к его эффективности и потенциалу. Схема данной классификации наглядно представлена на рисунке 15. В реальных управленческих ситуациях данная схема может являться эффективным инструментом для работы с каждой из 9 категорий сотрудников. Данная схема в дальнейшем может разворачиваться до конкретных алгоритмов работы наставников руководителей. А также схема весьма эффективна при самооценке самого сотрудника. При объективной самооценке она позволяет не только понять своё местоположение в управляющем контуре, но и инструментарий для развития своих управляющих и коммуникационных компетенций.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ «РЖД»

3.1. Рекомендации по совершенствованию подходов развития корпоративной культуры

Развитие корпоративной культуры в ОАО «РЖД» имеет системный характер. Плановое развитие учитывается в программных документах корпорации. Приоритетными направлениями корпоративного университета на ближайший период являются:

- развитие образовательных проектов университета с привлечением ведущих экспертов со стороны бизнеса, науки и культуры для начальников департаментов и центральных дирекций;

- формирование комплекса образовательных программ по цифровой трансформации бизнеса;

- обучение работников ОАО «РЖД» на образовательных программах в совместных группах с работниками Минтранс, Минтруд и «Евраз»; передача отдельных программ корпоративного университета в подразделения ОАО «РЖД»;

- развития лидерских качеств у школьников как элемент раннего профориентационного обучения;

- развитие учебной инфраструктуры Университета.

Вопросы развития лидерских качеств у школьников как элемент раннего профориентационного обучения, стал одним из ключевых фокусов в системе совершенствования корпоративного обучения и корпоративной культуры, в целом.

Говоря о корпорации «Российские железные дороги», необходимо учитывать, что речь идёт о компании с развитой системой управления, нацеленной на выдвижение в данную систему людей с активной жизненной

позицией и имеющих потенциал для собственного развития, а также развития людей, которыми они управляют. Работа по формированию профессионального выбора в пользу железнодорожной отрасли у школьников выстроена через систему образовательных учреждений различного формата и ориентированных на различный возраст: от корпоративных детских садов, до старших школьников.

Данная система грамотно выстроена с точки зрения работы с так называемыми Hard Skills [106], или, говоря русским языком, технических способностей или наборов навыков, которые легко определить количественно и которые можно наглядно продемонстрировать. Ориентир системы на первоочередное развитие Hard Skills понятен и обоснован тем, что фундаментальными, базовыми профессиями в корпорации являются как раз технические профессии. Причем необходимо отметить, что данный подход являлся до последнего времени приоритетным практически во всех сферах профориентации. Однако, для развития управляющего контура корпорации важна системная работа по развитию Soft Skills [108], или унифицированные навыки и личные качества, которые повышают эффективность работы и взаимодействия с другими людьми (рис.16). И, очевидно, что охват обучаемых данной системой должен быть широким, потому как данные навыки необходимы не только для высшего руководства, но и линейных руководителей, и даже инженерные специалисты. В связи с этим выделяется формат «Детские выездные лагеря», так как он в данном аспекте играет существенную роль. Но перед этим посмотрим на примеры «твёрдых» и «мягких» навыков и коротко остановимся на важности последних.

Часто «мягкие» навыки относят к личностным, что неверно, так как среди них присутствуют и множество навыков, ориентированных на взаимодействие с социумом. Правильнее будет отнести эти навыки к категории «социальных». В последних исследованиях, проведенных под

управлением «Агентства стратегических инноваций», посвященных профессиям будущего приводится вывод, что в связи с изменением информационной и технологической сред будущих социумов приоритетным станут развитие «мягких» навыков, потому что они дадут большую мобильность на рынке труда и обеспечат возможность реализации в жизни [54]. И эту особенность в подходах к профориентации отмечают не только теоретики, но и практики, педагоги, которые занимаются данным направлением [76, 78, 84].

Hard Skills	Soft Skills
<p>Навыки работы с оборудованием</p> <p>Знание иностранного языка</p> <p>Умение программировать</p> <p>* * *</p>	<p>Ответственность</p> <p>Дисциплинированность</p> <p>Лидерство</p> <p>Тайм-менеджмент</p> <p>Решение проблем</p> <p>Критическое мышление</p> <p>Работа в команде</p> <p>* * *</p>

Рисунок 16. Hard и Soft – примеры

Необходимо отметить, что фокус на «мягких» навыков не обозначает игнорирование «твёрдых», наоборот, они должны дополнять друг друга. Особое внимание на «мягкие» навыки связано в первую очередь с тем, что в прошлом им уделялось незаслуженно мало внимания. Однако, в случае руководящих работников, акцент на «мягкие» навыки не просто обоснован, но и необходим, так как с ростом уровня руководителя растет в его компетентностной модели доля «мягких» навыков, а доля «твёрдых», напротив, снижается [72, 87, 88]. На уровне топ-менеджмента появляются так

называемые Concept Skills, к которым относят, анализ, стратегическое видение и прочие. Однако, в данной статье я остановлюсь на уровне Soft Skills.

Надо отметить, что понятия руководства и лидерства не тождественны [88, 90]. Но они тесно связаны. Причем, выделяются несколько стилей руководства. Ранее определяли 3 стиля лидерства, а сейчас выделяют уже до 6 стилей [25, 34]. Такие изменения связаны с тем, что и сама дисциплина менеджмента относительно молодая, и исследования феномена лидерства активно идут. Свою долю в изменения вносят реалии время, когда меняются информационный фон, социальные институты. Всё это приводит к тому, что в будущем на рынке труда (и особенно в сфере управления) преимущества будут получать те компании, которые заранее построят систему отбора и развития ребят с лидерским потенциалом [54].

Важность «мягких» навыков в сегодняшних реалиях очевидна, как и то, что они отлично дополняют Hard Skills (а на самом деле и помогают их развивать [100]). Начинать их развивать необходимо уже в школьном возрасте. И отличной площадкой для этого могут выступить Детские выездные лагеря. Причина в возрастной психологии. Дело в том, что уже в детстве начинает формироваться активная жизненная позиция, а в подростковом возрасте преобладающими для ребят становятся вопросы социализации. Этому посвящены многие труды, но ключевыми можно считать труды Л.С. Выготского и Д.Б. Эльконина [23, 103]. Но в подростковом возрасте ребёнка переполняют самые противоречивые направления. Например, с одной стороны у него появляется целеустремленность и настойчивость, с другой возрастает импульсивность. Подростку становится важным в первую очередь мнение своего социума ровесников, однако, при попытке ущемить его самолюбие (даже невольной) у него возникают бурные аффективные реакции. Появляется сильная потребность занять лидирующую (либо просто значимую) роль в коллективе,

однако, он может запросто попасть под психологическое давление сверстников [43]. Для того, чтобы подросток эффективно пережил кризисные моменты своего развития, и кризис стал его «точкой развития» в этот период ему важно внимание опытных взрослых [34]. И хорошо будет, если это будут не только родители, но и опытные наставники, педагоги. Причем, давайте обратим внимание на то, что проблематика как раз лежит в сфере «мягких» навыков. И работа с некоторыми из них могут стать отправными пунктами к развитию личности ребёнка.

В работе с подростками важно, чтобы инструменты обладали такими характеристиками как регулярность и системность [43]. При хаотичной работе, например, с опорой только на нерегулярные тренинговые формы или разовые мероприятия, может произойти перевод подростковой энергии в негативный формат. То есть в ребенке будет инициировано развитие лидерских, коммуникационных, организаторских компетенций, но не будет создано поле приложения этих навыков. В таком случае, весьма вероятны такие варианты развития, когда данные компетенции будут канализоваться подростком в участии в жизнедеятельности асоциальных сообществ или даже создании таковых. То есть важны не только педагогические приемы, а и среда. Или, точнее будет сказать, сочетание приемов, методов, форматов, среды.

Описанные возрастные вопросы, конечно же, известны педагогическому сообществу и с ними работают и в сфере общего образования, и в сфере дополнительного образования [43, 78, 96]. Однако, в работе с «мягкими» навыками в формате выездных лагерей есть определенные неоспоримые преимущества. Этому способствуют несколько факторов:

– Высокая интенсивность проживания событий со стороны и детского, и взрослого педагогического коллективов;

– Большое количество разноплановых мероприятий, которые позволяют отработать множество различных форматов взаимодействия, например, детского самоуправления;

– Построение тесных здоровых (при наличии профессионального педагогического коллектива) взаимоотношений и, таким образом, опыт формирования детских сообществ;

– Прохождение полного цикла динамики командного развития (на что в реальности уходит намного больше времени, и зачастую становится неконтролируемым опытными взрослыми);

– Возможность моделировать игровые и бытовые форматы.

Это далеко не все преимущества, которыми обладают выездные лагеря, но для развития «мягких» навыков, и лидерства, в частности, это одни из приоритетных.

Опыт компании позволяет сделать вывод, что развитие детей через собственную сеть оздоровительных развивающих детских лагерей позволит корпорации «РЖД» получить несколько неоспоримых выгод. Качество трудовых ресурсов вырастет за счёт увеличения доли осознанности среди ребят, выбирающих свой трудовой путь в «РЖД». Развитие «мягких» навыков среди будущих железнодорожников положительно повлияет на качество управления процессами на самых различных уровнях: от линейных до топ-состава. Массовый охват, который обеспечивает сеть детских лагерей в сочетании с программами развития «мягких» навыков, даст в будущем корпорации большую мобильность трудовых коллективов и, как следствие, компании в целом, так как повысит восприимчивость к изменениям, качество принимаемых решений, повышение грамотной инициативы и т.п.

Для того, чтобы эта ранняя профориентация стала полноценным гармонично вписанным в общую корпоративную систему элементом, нужно учесть точки, так сказать сопряжения её с основной системой корпоративного обучения. Чтобы этот этап стал ранним этапом именно

корпоративного профориентационного обучения рассматривается система выстраивания индивидуальных образовательных маршрутов школьников. Данная система позволяет не только отслеживать развитие одаренных детей, которые в будущем смогут стать ключевыми сотрудниками корпорации, и позволит связать воедино функционирующие сегодня элементы раннего профориентационного обучения, причем ориентированных и на «твердые», и на «мягкие» навыки, с элементами регулярного корпоративного обучения.

Развитию одаренности максимально способствуют индивидуальные формы обучения. Поиски в направлении разработки индивидуальных форм организации обучения ведутся многими специалистами разных стран. Большинство зарубежных исследователей склоняются к тому, что предельно индивидуализировать учебную деятельность ребенка можно только одним способом – разработать индивидуальные учебные планы (или образовательные маршруты) для каждого обучающегося, исходя из его индивидуальных возможностей и особенностей. В документах, посвященных модернизации российского образования, ясно выражена мысль о необходимости смены ориентиров образования с получения знаний и реализации абстрактных воспитательных задач – к формированию универсальных способностей личности, основанных на новых социальных потребностях и ценностях. Достижение этой цели прямо связано с индивидуализацией образовательного процесса, что вполне осуществимо при обучении школьников по индивидуальным образовательным маршрутам.

Универсального рецепта создания индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) в настоящий момент нет. Невозможно определить этот маршрут на весь период обучения в объединении сразу. ИОМ должен отражать процесс изменения в развитии и обучении ребенка. С помощью ИОМ происходит своевременная коррекция педагогического процесса.

Индивидуальным образовательным маршрутом является программа образовательной деятельности обучающегося, составленная на основе его

интересов и образовательного запроса, обеспечивающая условия для раскрытия и развития всех способностей и дарований ребенка с целью их последующей реализации в учебной и профессиональной деятельности, фиксирующая образовательные цели и результаты. Целевое назначение такой индивидуальной образовательной программы – создание условий для индивидуального обучения.

Содержание ИОМ определяется комплексом факторов – особенностями, интересами, потребностями самого ребенка и его родителей в достижении необходимого образовательного результата; профессионализмом педагога; возможностями образовательного учреждения удовлетворить образовательные потребности обучающихся; возможностями материально-технической базы учреждения.

В основе построения индивидуального образовательного маршрута лежит самоопределение ребенка. Результатом проектирования индивидуального образовательного маршрута становится выбор линии (пути) движения обучающегося к поставленной цели. Смысл обучения состоит не в передаче знаний, а в обеспечении условий самореализации личности.



Рисунок 17. Структура индивидуального образовательного маршрута

Структура индивидуального образовательного маршрута включает следующие компоненты:

1. Целевой
 - постановка целей получения образования, формулирующихся на основе государственного образовательного стандарта, мотивов и потребностей обучающегося, корпоративных потребностей
2. Содержательный
 - обоснование структуры и отбор содержания образовательных программ, их систематизация и коррекция
3. Технологический
 - определение используемых педагогических технологий, методов, методик, систем обучения и воспитания
4. Диагностический
 - определение системы диагностического сопровождения
5. Организационно-педагогический
 - условия и пути достижения педагогических целей, при этом педагог дополнительного образования выполняет следующие действия по организации данного процесса:
 - структурирование педагогического процесса (согласование мотивов, целей, образовательных потребностей, а, следовательно, и индивидуального образовательного маршрута с возможностями образовательной среды);
 - сопровождение (осуществление консультативной помощи при разработке и реализации индивидуального образовательного маршрута);
 - регулирование (обеспечение реализации индивидуального образовательного маршрута через использование адекватных форм деятельности);
 - результативный (формулируются ожидаемые результаты).

При построении ИОМ выполняются последовательно 6 основных этапов:

1. определение потребностей и мотивов;

2. постановка цели;
3. разработка содержания индивидуального образовательного маршрута;
4. определение технологического инструментария;
5. определение условий, обеспечивающих достижение цели;
6. обсуждение результатов и корректировка.

Необходимо понимать, что это цикличная процедура. Период для каждого этапа и всего цикла в целом необходимо подбирать индивидуально в зависимости от индивидуальных особенностей и выбранного для развития набора компетенций.

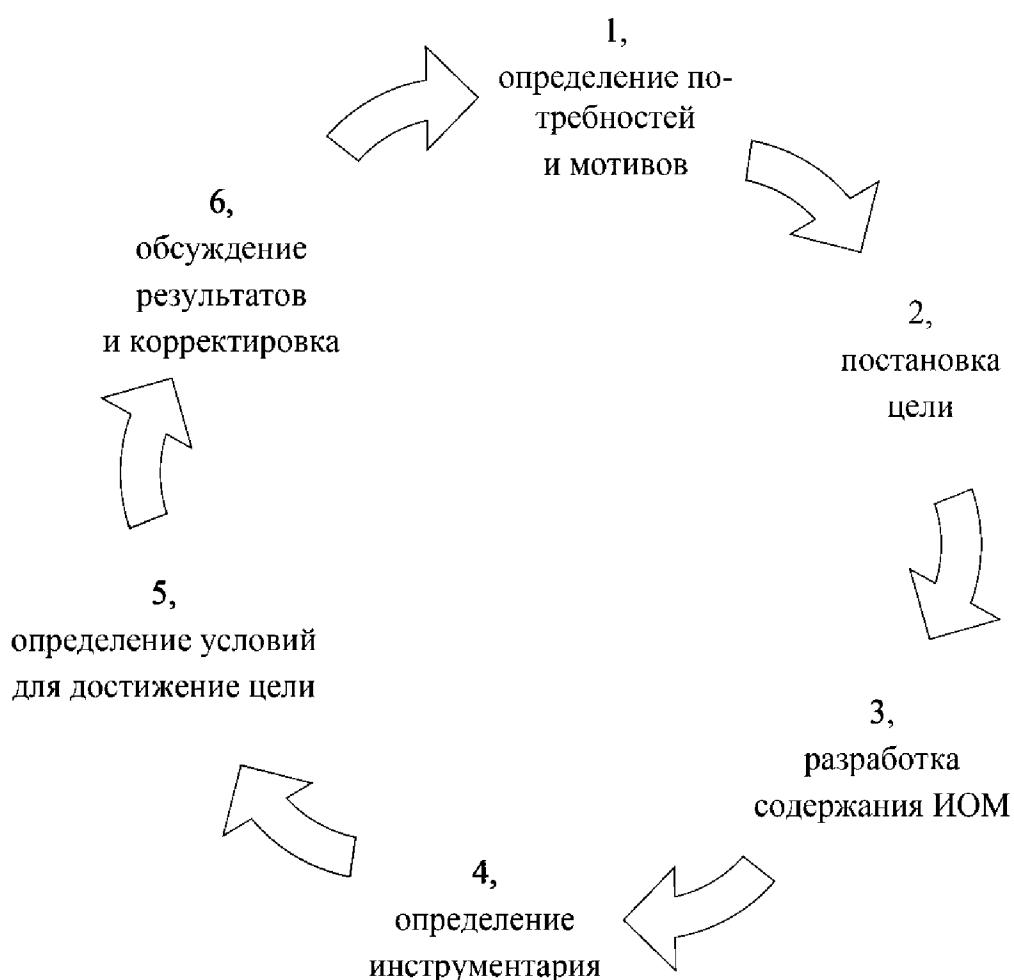


Рисунок 18. Этапы проектирования индивидуального образовательного маршрута

Обучение по индивидуальным образовательным маршрутам позволит: усилить поисково-исследовательский, проблемный характер содержания

обучения, связанный с пробированием, моделированием, экспериментированием в рамках образовательной программы; создать условия для профилизации обучения, формировать портфолио обучающегося; сосредоточить контрольно-оценочную деятельность педагога дополнительного образования на анализе и оценке способов и результатов собственной самостоятельной работы; перевести контрольно-оценочную деятельность педагога на помощь в освоении обучающимися способов учения и на фиксацию достижений обучающихся.

Детские лагеря в данной системе становятся важным элементом развития человеческих ресурсов. Направление на более полное встраивание их в общую систему корпоративного обучения, основанной на Корпоративном университете, дополнительно повысит эффективность корпоративной культуры в целом, и корпоративного образования в частности. Очевидно, что требуется развитие системы детских лагерей: как в плане содержания – модернизация программ, согласование преемственности деятельности детского корпоративного образования и Корпоративного университета, отслеживание современных запросов ОАО «РЖД» на работу с подростками, так и в плане масштабирования сети. Данная программа создана с таким учетом, что может выполняться и в сетевом формате, и может выступить программой для масштабирования по сети корпоративных детских лагерей.

Причем необходимо отметить, что площадки детских лагерей дают расширения эффективных форматов развития компетенций у школьников. Наличие круглогодичных детских лагерей, позволяет в течение учебного года реализовывать «короткие» форматы интенсивов или программ, ориентированных на развитие или закрепление определенных навыков. Особую эффективность можно получить от взаимодействия с корпоративными классами. Данные программы и форматы могут выступать некими этапами, подводящими детей к флагманской летней смене, на

которой они получают возможность проявить те навыки и умения, которые они получали в течение учебного года.

3.2. Обоснование разработанных рекомендаций

Опыт использования формата выездного лагеря для работы с «мягкими» навыками имеет достаточно долгую историю. Одни из первых лагерей, нацеленных на этот аспект, организовывались В. Тарасовым [81], одним из основоположников теории рациональной организации труда и автора многих управленческих методик. А если брать ранее, то некоторые элементы организации детских учреждений великого педагога Антона Семёновича Макаренко применимы и сегодня [56]. В построении формата развития лидерства в летних оздоровительных лагерях происходит опора на 3 базовых составляющих: корпоративные ценности РЖД, игровая подача, ориентация программы на развитие «мягких» навыков.

В контексте реализации новых стандартов программа детского корпоративного лагеря «Восток» была усовершенствована. Основные направления программы детского корпоративного лагеря «Восток»:

- научить детей-участников программы их учиться, проявлять инициативу, самостоятельно и эффективно осуществлять выбор и выстраивать свою образовательную траекторию;

- использование компетентностного и системно-деятельностного подходов в своей работе (сейчас данные подходы поставлены во главу угла ФГОС);

- ориентация в своей деятельности на результат – развитые компетенции ребенка (основной тезис ФГОС – ориентация образования на результат).



Рисунок 19. Три составляющие наполнения детских «лидерских» лагерей РЖД

Каждая из составляющих несёт свою важную функцию. И эти функциональные инструменты работают не последовательно и не параллельно, а вместе, сливаясь в один эффективный комплексный инструмент. Что же привносит каждая из этих составляющих?

Игровая оболочка обеспечивает погружение в тему смены, а также в сам процесс. Игровая оболочка конструируется таким образом, чтобы это был интересный, безопасный мир для ребят. На смене вводится свой язык, легенда смены, ролевые модели. Сегодня модно использовать понятие «геймификации», а это как раз эффективное проявление этого инструмента, когда игровой процесс и атрибутика не оторваны от основного содержания, а, напротив, работает на содержание, увеличивая эффективность базовых методов и форматов. Надо отметить, что это работает и на взрослую аудиторию, но в работе с детьми она зачастую просто необходима (в работе со взрослыми, как раз, можно найти альтернативы).

Рейтинговая система вводит соревновательную составляющую. С другой стороны, она полностью сформирована на корпоративных принципах РЖД. Таким образом, через эффекты соперничества, но и сотрудничества и взаимопомощи (система поощряет ребят и за такие модели поведения),

производит воспитательное воздействие и формирование необходимых нравственно-моральных устоев.

Программные блоки несут в себе два смысла: с одной стороны, в них заложены учебные форматы, с другой стороны, это именно те площадки, где ребята могут реализовывать свои навыки, которые они получают и развивают в лагере. В качестве площадки «безопасных проб» выступают мероприятия различных форматов, в которых ребята могут себя проявить в различных качествах: от исполнителя до организатора.

Программа базируется на различных методах. Наряду с лекционными формами, будут широко применяться методики тренинга и ролевых игр, а также дискуссионные формы. Одной из форм работы является групповая и личная рефлексия детей. Это важный метод, который позволяет не только работать на развитие осознанности, саморазвитие, но и развивает анализ социальных явлений, в которых ребёнок принимает участие (или, наоборот, принимает решение не участвовать). В последствие это становится базой для формирования осознанной, ответственной личности.

Ценности бренда	Корпоративные компетенции	Блоки	Типы мероприятий
Мастерство	Компетентность	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Досуг и творческое развитие 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Клубная работа ▪ Мастер-классы ▪ Спецкурсы ▪ Выставки ▪ Конкурсы
	Клиенто-ориентированность		
Целостность	Корпоративность и ответственность	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Спорт ▪ Военно-патриотическое воспитание ▪ Профилактика травматизма 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Соревнования ▪ Спортивные секции ▪ Общелагерные мероприятия ▪ Торжественные мероприятия ▪ Митинги ▪ Режимные моменты
	Качество и безопасность		
Обновление	Креативность и инновационность	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Профорientация и корпоративные знания о «РЖД» ▪ Лидерство 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Общелагерные мероприятия ▪ Торжественные мероприятия ▪ Спецкурсы ▪ Дебаты
	Лидерство		

Рисунок 20. Схематичная модель программы

Программа имеет техническую направленность.

Уровень освоения – общекультурный.

Новизна образовательной программы «Детский корпоративный университет» заключается в органичном сочетании компонентов

профориентационного блока и блока дополнительного образования в компонентах, направленных на формирование актуальных компетенций человека XXI века, и ориентации на определенную профессиональную деятельность, а также получение обучающимися знаний о работе железных дорог России, сведений о возможностях, предоставляемых крупнейшем работодателем страны своим работникам.

Возраст обучающихся: 13-17 лет.

Сроки реализации программы: в течение лагерной смены (21 день), всего 24 часа.

Режим занятий: 18 дней по 1,5 часа и 9 часов в течение смены – подготовка к масштабному празднику «День железнодорожника».

Реализация программы предполагает следующие формы:

- Ознакомительные мастер-классы;
- Профориентационные встречи.

Оценка эффективности реализации программы в целом основывается на инструментарии, разработанном для соответствующего направления работы холдинга «РЖД» по социальным проектам и проектам в области культуры и спорта.

В комплексе реализуемых направлений Программы все мероприятия фиксируются индивидуальными рейтингами участника, полученными по результатам участия в занятиях и мероприятиях программы, а также подтверждаются отрядными (групповыми) рейтингами.

Соревновательный эффект достигается благодаря погружению участников программы в деловую стратегическую игру, в которой каждый отряд – это транспортная компания, выполняющая разнообразные виды деятельности, моделирующие жизнь холдинга во всех его проявлениях. Многоуровневый рейтинг позволит обеспечить не только единую линию соревновательной игры в течение смены, но и оценить личные и командные достижения на промежуточных этапах.

При проектировании смены закладываются следующие ожидаемые результаты:

- получение практических знаний по организации работы органов самоуправления, методике коллективной творческой деятельности, этике и психологии общения, игровым и организаторским технологиям;
- приобретение навыков лидерского поведения, организаторских умений, коллективной и руководящей деятельности;
- приобретение умений проведения анализа и выстраивания перспективы собственной деятельности;
- усвоение ценностных основ нравственности, поведенческих норм в условиях уважения к правам и свободам человека;
- знакомство с корпоративными ценностями «РЖД» и приобщение к ним;
- самостоятельная реализация коллективно-творческих дел обучающимися.

Учебно-тематический план в сокращенном виде выглядит следующим образом (полный вариант представлен в Приложении 3):

1. Модуль 1 «Путь твоей безопасности»
2. Модуль 2 «Железнодорожное моделирование»
3. Модуль 3 «Цифровая железная дорога»
4. Модуль 4 «Навыки будущего железнодорожника»

Определив основные направления и сформировав методическое обеспечение в виде предполагаемой программы, обоснуем затраты на реализацию данного предложения. Общие затраты на проведение программы в 2019 году составят 2 039 700 рублей, из них на оплату труда 233 600 рублей, на материалы 1 257 300 рублей, прочие и накладные расходы составят 301 800 рублей (более подробно с элементами и суммами расходов можно ознакомиться в Приложении 3).

Из анализа видно, что программа является материалоемкой. Это связано, в первую очередь, с техническим оснащением смены – затраты на эту статью составляют 495 400 рублей или 39,4%; по статье «Индивидуальные материалы, форма и атрибутика игрового модуля – затраты составляют сумму 430 500 рублей или 34,24% от общей суммы расходов. Статья «Призовой фонд» предполагается для финансирования поощрения участников программы в рамках различных конкурсов. Фокус на данные статьи расходов логичен с точки зрения содержания программы: программа летней смены обладает технической направленностью и, делает упор на игровую оболочку для развития «твёрдых» и «мягких» навыков. Данная специфика отражается и в других статьях бюджета: например, статьи «Оплата труда, специалисты мастер-группы» и «Сайт». В затратах на оплату труда предусмотрены расходы на «Тренера-игротехника» и «Ведущего тренера». Причем данные позиции являются в своей группе «Проведение спецкурсов и мастер-классов» преобладающими как по количеству (суммарно 4 человека), так и по доле выделяемых сумм на оплату труда – 99 840 рублей или 42,74% от общего ФОТ указанной группы. В статье «Сайт» присутствуют запланированы расходы, которые позволяют обеспечивать работу программных и игровых блоков – например, статьи «Аренда сервера и установка его в дата-центре» и «ПО «Рейтинг». По доле затрат данные статьи являются малозначительными – суммарные затраты составляют 40 352 рубля или менее 2% от общей суммы расходов, но их наличие обеспечивает реализацию важных функций по реализации основной программы. Еще одним важным, с точки зрения реализации задач летних лагерей, пунктом расходов являются расходы на оплату разработки методологических материалов. Расходы на данную статью составляют 98 400 рублей, или 46,24% от группы «Прочих расходов» (4,8% от суммы общих расходов). Можно отметить, что предложенная структура бюджета смены

полностью отражает действия, направленные на достижение указанных содержательных задач.

В целях подтверждения адекватности и эффективности предложенных рекомендаций воспользуемся результатом опроса детей, участников предыдущей версии аналога программы в 2018 году. Система рейтинга и рефлексии со взрослыми позволяют ребятам осознать и принять, что именно они получили в ходе смены, каких результатов достигли.

Данная система не является статичной, продолжается её развитие, вносение корректив. В качестве источников использовались материалы по лидерству, руководству, развитию «мягких» навыков, а также корпоративные учебные материалы.

Для оценки результативности совершаемых изменений был проведен опрос детей-участников детского оздоровительно-образовательного лагеря «Восток».

Для изучения степени удовлетворенности обучающихся использовалась анкета по изучению удовлетворенности подростка жизнью учебного заведения (Приложение 4).

Основные критерии:

1. Психологический климат на занятиях, комфортная обстановка в коллективе.
2. Удовлетворенность образовательными услугами.
3. Условия для развития творческих способностей.
4. Уровень профессиональной подготовки.
5. Участие во мероприятиях.

В анкетировании приняли участие 78 обучающихся в возрасте от 12 до 16 лет. Репрезентативность социологической информации обеспечивалось квотированием по гендерно-возрастным характеристикам.

Анализ анкет показал, что показатели удовлетворенности варьируются от 3 до 4 баллов, что свидетельствует о высокой степени удовлетворенности

жизнью учебного заведения. По результатам анкетирования удовлетворены (количество баллов от 3 до 4) – 69 респондентов (88 %). Не удовлетворены – 9 респондентов (12 %).

Таким образом, можно отметить, что деятельность детских лагерей приобретает новую ценность в рамках не только корпоративного обучения, но и в рамках общей корпоративной культуры корпорации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность развития корпоративной культуры обуславливается тем, что она выступает одним из ключевых инструментов управления и способствует явному повышению эффективности организации. Фокус на развитие корпоративной культуры на сегодняшний день не только в России, но и во всем мире, в любой коммерческой и некоммерческой организации, именно поэтому вопросами развития корпоративной культуры озадачивается каждая крупная организация. Корпоративная культура является рычагом повышения эффективности любой организации.

Проведенные в рамках данной работы исследования позволили выявить множество определений корпоративной культуры, а также выделить среди них общие элементы. Также, при анализе научных трудов российских и зарубежных ученых, были выявлены факторы, влияющие на развитие корпоративной культуры.

При анализе корпоративной культуры корпоративного университета ОАО «РЖД» была отмечена достаточно активную живую деятельность по развитию корпоративной культуры корпорации на различных уровнях и в различных форматах, начиная от широкого корпуса регламентирующих документов, разработанных и проработанных стратегических действий, а также развернутую систему корпоративного обучения, начиная с учреждений ранней профориентации для школьников и самим университетом для руководителей ОАО «РЖД» различного уровня.

Проанализировав ситуацию с корпоративным обучением, можно отметить, что система корпоративного обучения является важнейшим фактором как формирования, так и развития корпоративной культуры. В качестве объекта анализа был рассмотрен «Корпоративный университет «РЖД», его роль в формировании культуры руководства, его связь с элементами ранней профориентации ОАО «РЖД».

На сегодняшний день особое место уделяется компетентностному подходу. Именно поэтому в разработке профессиональных стандартов ОАО «РЖД» и системы обучения руководящего состава особое место уделяется категориям компетенций и компетентностного подхода. Для каждого уровня руководителей (а в ОАО «РЖД» таковых четыре) разработан свой пакет компетенций, а каждой из компетенций в свою очередь соответствует набор индикаторов.

Система корпоративного обучения в ОАО «РЖД» начинается с раннего детского возраста и получает логичное завершение в виде Корпоративного университета. Сама система является несет как обучающую, так и социальную функцию. Если фокусировать внимание как раз на обучающую функцию, то можно отметить, что в системе есть различные уровни: от корпоративных классов до средне-специальных и высших учебных заведений.

Остановившись на системе ранней профориентации, можно отметить, что до последнего времени основной упор делался на развитие «твердых» навыков. Это чрезвычайно важно в ситуации критического состояния в РФ с системой профориентации в целом, а также в том разрезе, что ОАО «РЖД» является по сути отраслеобразующей организацией. Однако, в то же время, до последнего времени мало внимания уделялось развитию среди школьников «мягких» навыков. На сегодняшний день важность «мягких» навыков уже не оспаривается, а данные навыки давно входят в список навыков, которые будут востребованы в будущем. Для ОАО «РЖД» данные навыки являются ценными, в разрезе приобретения их сотрудниками, в двух аспектах: развитие инженерных компетенций и приобретение управленческих компетенций будущих сотрудников концерна.

В третьей части работы даны рекомендации по совершенствованию системы корпоративного обучения для школьников: вопросы преемственности в обучении от ранней профориентации до корпоративного

университета, в первую очередь, в системе обучения руководящего состава, как одного из ключевых для развития корпоративной культуры и деятельности организации в целом; вопросы организации детского летнего образовательно-оздоровительного отдыха. В качестве одного из ключевых инструментов для формирования данной преемственности рассмотрен индивидуальный образовательный маршрут для одаренных детей, что позволит выделять таких детей на ранних этапах и затем их квалифицированно сопровождать в их развитии. Этот индивидуальный образовательный маршрут в дальнейшем, при попадании уже сотрудника ОАО «РЖД» в кадровый резерв, будет получать «преемника» в виде индивидуального плана развития руководителя ОАО «РЖД», учитывая его индивидуальные особенности и предпочтения, а также стратегию развития данной организации. Рассмотрены предпосылки и разработаны основные этапы создания индивидуального образовательного маршрута.

Переработана и расширена программа летней смены в корпоративном детском лагере ОАО «РЖД» «Восток». Пересмотрены форматы занятий и мероприятий. Добавлены блоки, посвященные развитию «мягких» навыков и лидерским компетенциям. Учтён корпоративный опыт компетентностного образования в корпоративном университете.

Для оценки адекватности эффективности, заинтересованности детей-участников предполагаемыми изменениями, были использованы результаты опрос среди 79 участников, побывавших на летних сменах с обновленной программой детского корпоративного лагеря «Восток» в 2018 г. Результаты опроса показывают удовлетворенность среди 88 % детей, побывавших на данных сменах. Это позволяет сделать вывод о правильности выбранного направления совершенствования корпоративной культуры. Следующим шагом должна стать большая интеграция с другими элементами корпоративной системы обучения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный Закон РФ от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании» // Справочная система КонсультантПлюс (дата обращения 20.05.2019 г.).
2. Федеральный закон от 24 июля 1998г № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в РФ» // Справочная система КонсультантПлюс (дата обращения 20.05.2019 г.).
3. Конвенция ООН о правах ребенка // Справочная система КонсультантПлюс (дата обращения 20.05.2019 г.).
4. Национальный стандарт РФ услуги детям в учреждениях отдыха и оздоровления (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27.12.2007 № 565-ст) // Справочная система КонсультантПлюс (дата обращения 20.05.2019 г.).
5. Письмо Министерства образования и науки РФ от 14.04.2011 № МД-463/06 «О рекомендациях по организации детского оздоровительного отдыха // Справочная система КонсультантПлюс (дата обращения 20.05.2019 г.).
6. Рекомендации по порядку проведения смен в учреждениях отдыха и оздоровления детей и подростков (приложение к письму Министерства образования и науки РФ от 31.03.2011 № 06-614) // Справочная система КонсультантПлюс (дата обращения 20.05.2019 г.).
7. Агафонова М.С., Берегович К.А. Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 2. URL: <http://e-koncept.ru/2017/570086.htm> (дата обращения: 21.05.2019).
8. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов, Фербер. 2014 – 700 с.
9. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений/ Г.М. Андреева. М.: Аспект Пресс, 2004. – 365 с.
10. Афанасьев В.Г. О системном подходе в социальном познании // Вопросы философии. – 1973. – № 6. – С. 98-111.

11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Москва: Академия, 2014. – 320 с.
12. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
13. Безопасные игры / Сборник социально-психологических игр. Под общей редакцией: Молокановой Т.В. СПб. 2011 г.
14. Беспалов Д. В. Динамика лидерства в группах подростков и юношей // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. – 2011. – № 3. – С. 49–59.
15. Богданова Р.У. К проблеме оценивания результативности в системе дополнительного образования // Внешкольник. – 1997 – №1(4). – С. 24-29.
16. Болотов В.А., Ефремова Н.Ф. Системы оценки качества образования: учебное пособие. М.: Логос, 2007. – 192 с.
17. Ванина Э.В. Измерение качества воспитательного процесса. СПб: СПбАППО, 2009. – 63 с.
18. Ванина Э.В. Мониторинг образовательных результатов. – СПб: СПбАППО, 2008. – 57 с.
19. Вежевич, Т. Школа лидера – школа патриота / Т. Вежевич // Народное образование. – 2009. – №3. – С. 194–197.
20. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. М.: Экономика, 1969. – С. 49.
21. Винер Н. Человек управляющий. СПб. Питер, 2001. – 288 с.
22. Возрастные особенности учащихся и их учет в организации учебно-воспитательного процесса / под ред. В.В. Давыдова, Д.Б. Эльконина, Д.И.Фельдштейна. М.: Просвещение, 1995. – 245 с.
23. Выготский Л.С. Собрание сочинений в шести томах. Том 4. М.: Педагогика, 1984. – 433 с.
24. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: Наука, 1972. – 536 с.

25. Гоулман Д. Лидерство, приносящее результаты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 290 с.
26. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2014. – 864 с.
27. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. – 272 с.
28. Долженко Р.А. Компетентностный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом банке // Известия Алтайского Государственного Университета. –2015. – №2. – С.253-260.
29. Евдокимова Н.В. Становление понятий «компетентность» и «компетенция» в современной педагогической практике // Преподаватель высшей школы в XXI веке. – 2007. – №5. – С.101-108.
30. Емельянова, М. Воспитание ребенка-лидера / М. Емельянова // Воспитание школьников. – 2006. – №5. – С. 23-25.
31. Жукова Н.Е. Понятие корпоративной культуры и ее история / О.Г. Киркорова, О.А. Лымарева, Е.Е. Пономаренко, Н.Е. Жукова // Творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук – Краснодар, 2018. – С.46-51.
32. Журавлев А.Л. Социально-психологические особенности совместной деятельности бригады. М.: Наука, 1987. – 94 с..
33. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. СПб.: Речь, 2013. – 304 с.
34. Зубанова Л.Б. Сущность лидерства и возможность формирования его потенциала // Педагогическая наука и образование. – 2007 г. – №2. – С.24-31.
35. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 278 с.

36. Ильина Т.В. Мониторинг образовательных результатов в учреждениях дополнительного образования детей (научно-методический аспект). В 2-х частях. – Ярославль: ГУ ЦДЮ, 2000.

37. Иовлев А.А. Лидерство как компонент готовности к профессиональной деятельности современного инженера // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018 г. <http://e-koncept.ru/2018/0.htm> (дата обращения: 21.05.2019).

38. Кабаченко Т.С. Психология управления. М.: Российское педагогическое агентство, 1997. – 324 с.

39. Кейт Д., Ньюстром Д. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб.: Питер, 2008. – 448 с.

40. Киллен Н. Вопросы управления. М.: Экономика, 1981. – 200 с.

41. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978. – С. 223.

42. Кодекс деловой этики ОАО «Российские железные дороги» – URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=6582 (дата обращения: 21.05.2019).

43. Козеева Т.П. К проблеме лидерства в подростковом коллективе. Тула: Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого. 2012. – 63 с.

44. Козлова О.В. Корпоративная культура: сущность, структура и функции / О.В. Козлова, Д.И. Асланов // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. – 2017. – №3. – С.50-52.

45. Козлова О.В., Асланов Д.И. Методологические аспекты формирования корпоративной культуры предприятия. // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. – 2017. – №3. – С.34-38.

46. Коллинз: От хорошего к великому. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2018. – 368 с.

47. Кондратьева С.В. Учитель – ученик. М.: Просвещение, 1984. – 55 с.

48. Коротаева Е.Ю. Хочу, могу, умею! М.: КСП, 1997. – 60 с.
49. Корсакова В.В. Формирование индивидуальных программ развития управленческих компетенций по результатам оценки руководителей среднего звена транспортной компании / В.В. Корсакова, Н.Н. Зенина // Науковедение. – 2015. – №5. – С. 25-50.
50. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. М.: Прогресс, 1975. – 195 с.
51. Левкович Л. Ю. Факторы предпочтения руководителем различных форм власти в организации // Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций. – М.: ИПРАН, 2001. – С. 270–284.
52. Ловцова Н.И. Анализ организационной культуры: социологический поход / Н.И. Ловцова, М.А. Жучкова // Инновационная деятельность. – 2014. – №4 (31). – С.98-105.
53. Логвинов И.Н. Социально-психологическое исследование гендерного аспекта структуры типов молодежного лидерства // Известия ПгПу им. В. Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 966–971.
54. Лукша П. Атлас новых профессий 2.0. М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 288 с.
55. Майстер Д., Маккенна П. Первый среди равных: Как руководить группой профессионалов. М.: Манн, Иванов, Фербер. 2008. – 207 с.
56. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. М.: АСТ, 2018. – 416 с.
57. Мальковская Т. Н. Выдвижение лидера в среде старших школьников и его влияние на товарищей // Руководство и лидерство / Ред. Б. Д. Парыгин. – Л., 1973. – С.94–116.
58. Мальнев В.В. Корпоративная культура как основополагающий фактор мотивации сотрудников // Символ науки. – 2016. – №2-2(14). – С.182-184.
59. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1999. – 800 с.

60. Мухина, В. С. Возрастная психология. Феноменология развития: учебник для студентов высших учебных заведений / В. С. Мухина. М.: Академия, 2006. – 608 с.
61. Назарова Е.Э. Корпоративная культура и ее влияние на эффективность образовательной организации // Модернизация регионального образования: опыт педагогов оренбуржья. – 2017. – №1(13). – С.44-52.
62. Назарова Е.Э. Корпоративная культура: понятие и сущность. // Модернизация регионального образования: опыт педагогов Оренбуржья – 2016. – №3. – С. 24-29.
63. Новикова К.И. Об особенностях руководства и лидерстве // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. г. – <http://e-koncept.ru/2016/76353.htm> (дата обращения: 21.05.2019).
64. Официальный сайт Корпоративного университета «РЖД» // Устав Корпоративного университета «РЖД» - URL: [http:// universitetrzd.ru/wp-content/uploads/2017/03/Ustav-ot-20.03.18g..pdf](http://universitetrzd.ru/wp-content/uploads/2017/03/Ustav-ot-20.03.18g..pdf) (дата обращения: 21.05.2019).
65. Официальный сайт ОАО «РЖД» // Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (основные положения) – URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID =704&layer_id=5104&id=6396 (дата обращения: 21.05.2019).
66. Панарин И.А. Психология социальной ответственности лидеров молодежных движений. М.: Педагогика 2009. – 45 с.
67. Панова, О.В. Роль социального проектирования в воспитании школьников/О.В. Панова // Воспитание школьников. – 2011. – №8. – С. 31-34.
68. Патутина Н.А. Корпоративные технологии XXI века: социально-педагогический потенциал организационной культуры / Науч. ред. А.В. Мудрик. М.: Памятники исторической мысли, 2016. – 464 с.
69. Петровский А. В., Ярошевский М. Г. Теоретическая психология. М.: Академия, 2001. – 496 с.

70. Пленарное заседание «Цифровая Россия: как подготовить кадры под экономику будущего?». – URL https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=N1usvMV-CpA (дата обращения: 21.05.2019).

71. Пригожин А.И. Социально-психологическая организация. Организационная психология. СПб.: Питер, 2000. – 105 с.

72. Психологические аспекты лидерства // Мир Психологии. – <http://www.psyworld.ru/for-students/cards/general-psychology/965-2010-11-11-18-53-53.html> (дата обращения: 21.05.2019).

73. Психология и бизнес. Индивидуальный план развития. – URL <https://www.psycho.ru/library/3799> (дата обращения: 21.05.2019).

74. Саланова Ю.В. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой (на примере ООО «Юпитер-лоджистик» / Ю.В. Саланова, О.Е. Стеклова, А.Н Чекин // Фундаментальные исследования. –2015. – №8. – С.427-431.

75. Смирнов Е.А. Руководитель современной организации: управленческий статус и личностные особенности // Личность. Культура. Общество. – 2001. – Т. III. – Вып. 4 (10). – С. 101.

76. Соломин И.Л. Бендюков М.А. Ступени карьеры. Азбука профориентации. СПб: Речь, 2006. – 240 с.

77. Спиркин А. Г. Философия. М.: Гардарика, 1998. – 816 с.

78. Столяренко Л.Д. Психодиагностика и профориентация в образовательных учреждениях. Ростов: Феникс, 2005. – 416 с.

79. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005 . – № 1. – С. 45-49.

80. Суходольский Г. В. Основы психологической теории деятельности. Л.: ЛГУ, 1988. – 108 с.

81. Тарасов, В.К. Управленческая элита: как мы её отбираем и готовим. Москва : Хорошая книга, 2016. – 496 с.

82. Телятников Г.В. Соотношение методологии, теории и практики психологии управления. – М.: ИПРАН, 2002. – 416 с.

83. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. — 154 с.

84. Тюрина, Ю.В. Проблемы профессионального самоопределения старшеклассников. Тула: Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, 2008. 54 с.

85. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников. М.: Просвещение, 1980. – 160 с.

86. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. – 352 с.

87. Урбанович А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2001. – 640 с.

88. Урбанович А.А. Теория и практика управленческой деятельности. Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

89. Филиппов А.В. Вопросы психологии управления // Психол. журн. – 1980. – Т.1. – № 2. – С. 20.

90. Филиппов А.В. Методология психологического анализа управленческой деятельности // Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. – М.: Наука, 1981. – С. 96–109.

91. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. М.: Политиздат, 1991. – 560 с.

92. Фопель К. Как научить детей сотрудничать? Психологические игры и упражнения. Практическое пособие для педагогов и школьных психологов. М.: Генезис, 2008г. – 160 с.

93. Хофстеде Г. Организационная культура. СПб: Питер, 2001. – 248 с.

(87)

94. Центральная научная библиотека. Корпоративная культура: сущность, история, значение. – URL: http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trud-

ovye_otnosheniya/korporativnaya_kultura_sushhnost.html (дата обращения: 21.05.2019).

95. Цифровые навыки населения. – URL: <https://www.hse.ru/monitoring/intel/news/207761941.html> (дата обращения: 21.05.2019).

96. Цукерман Г.А. Елизарова Н.В. О детской самостоятельности. // Вопросы психологии. – 1990. – №6 – С.19-22.

97. Чернышев А. С., Сарычев С. В., Лунев Ю. А., Лобков Ю. Л. Школа психологического лидерства. М.: Изд-во Московского психолого-социального института, 2005. – 275 с.

98. Шакуров Р. Х., Алишев Б. С. Психология управленческой деятельности в ССУЗ. Казань, 1997. – 57 с.

99. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. СПб. Питер, 2015. 3-е изд. – 336 с.

100. Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития // Корпоративный менеджмент. – https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml. (дата обращения 21.05.2019).

101. Шипош И. Управление и руководящий работник // Психология труда. – М.: Профиздат, 1979. – 408 с.

102. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 3. – С. 48-53.

103. Эльконин Д.Б. Психическое развитие в детских возрастах. – Воронеж: НПО "МОДЭК", 2001. – 416 с.

104. Юревич А. В. Асоциальная социализация как основа нравственной деградации общества // Вестник российской академии наук. – 2011. – № 1, т. 81. – С. 3-10.

105. Яголковский С.Р. Инновационность как предмет психологического исследования (обзор англоязычной литературы) // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2017. – №2. – С.123-133.

106. Hard skills – URL: <https://4brain.ru/blog/hard-skills/> (дата обращения: 21.05.2019).

107. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. Понятие, структура, функции организационной культуры. – URL: <http://hr-portal.ru/article/ponyatie-struktura-funkcii-organizacionnoy-kultury> (дата обращения: 21.05.2019).

108. Soft skills – URL: <https://4brain.ru/blog/soft-skills/> (дата обращения: 21.05.2019).

109. Zillion. Развитие персонала – обратная связь в команде: 5 моделей, матрица сортировки ОС, критика и комплименты. – URL: <http://zillion.net/ru/blog/565/obratnaia-sviaz-v-komandie-5-modieliei-matritsa-sortirovki-os-kritika-i-komplimenty> (дата обращения: 21.05.2019).

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.


Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 109 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)



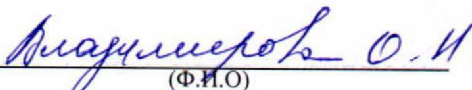
(Ф.И.О)

«06» 06 2019 г.

Нормоконтроль пройден



(подпись)



(Ф.И.О)

«06» 06 2019 г.

Компетенции руководителей ОАО «РЖД»

Компетенции руководителей 1 уровня ОАО «РЖД»:

1. «Способность к развитию»
2. «Нацеленность на результат»
3. «Управление развитием»
4. «Стратегическое мышление»
5. «Управление эффективностью»
6. «Лидерство как стиль руководства»
7. «Внедрение культуры работы с клиентами»
8. «Обеспечение командной работы в Компании»
9. «Обеспечение безопасности»
10. «Формирование инновационной среды»

Компетенции руководителей 2 уровня ОАО «РЖД»:

1. «Способность к развитию»
2. «Развитие сотрудников»
3. «Формирование системы работы с клиентами»
4. «Системное мышление»
5. «Обеспечение командной работы в Компании»
6. «Нацеленность на результат»
7. «Организация рабочего процесса»
8. «Обеспечение безопасности»
9. «Формирование инновационной среды»
10. «Лидерство как стиль руководства»

**Основные достижения корпоративного
университета «РЖД» на начало 2019 года**

**РАЗРАБОТКА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ**

253 программы в портфеле
Университета на конец 2018 года

106 образовательных программ
разработано

18 электронных курсов разработано
(актуализировано)

**РЕАЛИЗАЦИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ**

73 046 слушателей прошли обучение
в отчетный период

2 011 очных тренингов проведено

1 082 руководителя прошли
Ассесмент-центр

152 образовательные программы
реализованы

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ**

45 650 человеко-курсов назначено

20 000 пин-кодов выдано для доступа к
мобильной библиотеке

7 200 заявок подано на Открытые
курсы

2 063 индивидуальных плана развития
созданы на учебном портале

1 279 электронных книг размещено
в мобильной библиотеке,

1 140 – на учебном портале

НАГРАДЫ И ПРЕМИИ

В рамках конкурса
«Создавая будущее»:

- первое место в номинации
«Интеллект компании»;
- второе место в номинации
«Трансфер технологий»;
- третье место в номинации
«Социальный лифт».

В рамках конкурса
«Хрустальная пирамида»

второе место в номинации
«Система управления талантами»

**Проект программы
«Детский корпоративный университет»**

1. Общее описание программы

Программа профильной смены (далее – Программа) разработана в соответствии с нормативными документами в сфере организации летнего отдыха и оздоровления детей и методическими рекомендациями Минобрнауки России к содержанию программ, реализуемых в организациях, осуществляющих отдых и оздоровление обучающихся от 01.04.2014 г. №09-613.

В холдинге «Российские железные дороги» выстроена гибкая система профориентационной работы, включающая в себя негосударственные образовательные учреждения (детские сады, школы-интернаты), уникальные центры профориентации – детские железные дороги, детские оздоровительные лагеря, реализуются корпоративные профориентационные проекты «Открытые двери компании», «Дороги будущего», «Путь твоей безопасности», «Путь к успеху». Реализация профориентационной работы в таком масштабе обусловлена потребностью в воспитании инициативных, инновационно мыслящих и ответственных профессионалов, способных осваивать новые технологии и методы управления, предлагать нестандартные решения, развивать компанию и расти вместе с ней.

Изучение корпоративной культуры РЖД позволит познакомить участников смены с основными положениями «Кодекса деловой этики ОАО РЖД», прежде всего тех его аспектов, которые касаются миссии и имиджа компании, а также корпоративных ценностей.

В современных условиях детского лагеря через занятия профильной смены по программе дополнительного образования возможно тиражирование

опыта системной работы холдинга «РЖД» с обучающимися по выявлению, поддержке и развитию способностей, профессиональному самоопределению, социализации активности обучающихся.

Программа имеет **техническую направленность**.

Уровень освоения – общекультурный.

Новизна образовательной программы «Детский корпоративный университет» заключается в органичном сочетании компонентов профориентационного блока и блока дополнительного образования в компонентах, направленных на формирование актуальных компетенций человека XXI века, и ориентации на определенную профессиональную деятельность, а также получение обучающимися знаний о работе железных дорог России, сведений о возможностях, предоставляемых крупнейшем работодателем страны своим работникам.

Образовательная среда нового типа формируется посредством объединения образовательных ресурсов Программы (в формате образовательного профориентационного мастер-класса – группового занятия продолжительностью 90 минут) и потенциала дополнительного образования (в формате мотивационной рейтинговой сюжетно-ролевой игры с элементами деловой экономической игры).

Актуальность программы обусловлена повышенными требованиями к критериям успешной личности, выражающихся в осознанном выборе направления профессиональной деятельности и траектории личного развития еще в раннем подростковом возрасте. При этом общими для успеха остаются условия развития универсальных навыков (soft skills), таких как креативность, эмоциональный интеллект, любознательность, сотрудничество. Российские железные дороги, будучи эффективным и высокотехнологичным холдингом, готов предоставить всем обучающимся, ответственно строящим свою жизнь, возможность раннего выбора пути и помощи на его старте.

Также программа нацелена на создание условий для профориентации подрастающего поколения на профессии железнодорожного транспорта, формирования дальнего кадрового резерва холдинга «РЖД», укрепления его имиджа среди подрастающего поколения как инновационной компании и перспективного работодателя и в необходимости развития потенциала обучающихся в научно-исследовательской и проектной деятельности.

Педагогическая целесообразность программы:

Данная программа решает профориентационные задачи по педагогическому сопровождению сознательного профессионального самоопределения обучающихся. Индивидуальный подход к интересам обучающихся позволяет даже в рамках групповой формы занятий раскрыть и развить их творческие способности, создать простор для научно-технического поиска. Погружение в железнодорожные профессии посредством применения игровых методов позволит облегчить процесс знакомства со сложной техникой механизмами и тренажёрами. Такая форма профессиональной ориентации школьников призвана повысить значимость железнодорожных профессий.

Цель программы: формирования у обучающихся умений и потребности в профессиональном самоопределении; формирование у участников представления о холдинге «РЖД» и его предприятиях.

Задачи:

Образовательные:

12. развитие интереса и мотивации к познавательной, проектной, творческой деятельности в области инженерно-технических наук;
13. формирование представлений о многообразии железнодорожных профессий, деятельности холдинга ОАО «РЖД», обеспечивающей объединение усилий железнодорожной отрасли, науки, бизнеса и государства;

14. обучение учащихся универсальным навыкам (здоровьесберегающим технологиям, универсальным алгоритмам поведения и устойчивым навыкам, обеспечивающим личную безопасность обучающегося, применения информационных технологий в учебной деятельности);
15. обучение приемам самопознания, самоуправления и самовоспитания.

Развивающие:

1. реализация комплексной программы профильной смены, демонстрирующей единый подход холдинга «РЖД» к работе с обучающимися через корпоративные социальные проекты («Дороги будущего», «Путь твоей безопасности», «Путь к успеху», «Открытые двери компании») и проекты в области культуры и спорта («ЛОКОБОЛ-ДОЛ», «Президентские старты», спартакиада);
2. развитие или приобретение обучающимися личных компетентностей и универсальных навыков (soft skills), творческих способностей, возможностей, внимания, памяти, мышления, воображения, коммуникативных навыков, волевых качеств;
3. создание условий для укрепления здоровья и социальной, профессиональной и творческой самореализации обучающихся.

Воспитательные:

1. формирование гражданско-патриотической позиции, приобщение к созданию коллектива отряда, уделяя особое внимание развитию детского самоуправления и формированию организационных умений, развитие доброжелательности, уважения к окружающим людям, дисциплинированности при выполнении режимных моментов, привить обучающимся санитарно-гигиенические навыки;
2. обеспечение системного выявления и дальнейшего сопровождения одаренных в инженерных науках обучающихся, формирование у них ценностного отношения к корпоративным нормам, традициям, железнодорожным династиям.

Отличительной особенностью Программы является реализация массива накопленных профориентационных практик в рамках непродолжительного периода (смены) пребывания в Международном детском центре «Артек» с применением рейтинговой игровой системы и возможностью её адаптации для дальнейшей реализации в лагерях как целиком, так и отдельными составляющими её универсальными модулями.

Образовательная деятельность в рамках программы имеет следующие особенности:

- отличается свободой выбора направлений, видов деятельности и возможностью смены сферы деятельности воспитанника – индивидуальный образовательный маршрут определяется посредством формирования **дифференцированной образовательной программы**;
- характеризуется добровольностью всех участников (обучающихся, их родителей, педагогов), а также отсутствием жесткой регламентации и жестко заданного результата;
- направлена на развитие творческих способностей обучающихся, развивает познавательный интерес и дает право обучающимся сочетать различные направления и формы занятий.

Возраст обучающихся: 13-17 лет.

Сроки реализации программы: в течение лагерной смены (21 день), всего 24 часа.

Режим занятий: 18 дней по 1,5 часа и 9 часов в течение смены – подготовка к масштабному празднику «День железнодорожника».

Реализация программы предполагает следующие **формы**:

Ознакомительные мастер-классы;

Профориентационные встречи.

Ожидаемый результат

В результате реализации программы, обучающиеся *будут знать*:

- Основные подходы и правила профессионального самоопределения;

- Структуру ОАО «РЖД», специфику ее функционирования и принципах управления;
- Цели и деятельность крупнейшего профсоюза России – Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ);
- Корпоративную программу ОАО «РЖД» в сфере молодёжной политики и кадрового обеспечения компании;
- Перспективы развития железнодорожной отрасли, её место в экономике страны;
- Правила безопасного поведения на объектах инфраструктуры железнодорожного транспорта;

будут уметь:

- работать в команде;
- применять базовые принципы тайм-менеджмента и проектирования;
- применять навыки публичного выступления;
- применять навыки презентирования.

Освоение образовательной программы складывается из формирования личностной компетентности обучающихся, приобретения здоровьесберегающих навыков, формирования культуры собственной безопасности, приобщения к физической культуре, спорту и творчеству. Проведение профильной смены «Детский корпоративный университет» позволит повысить интерес обучающихся к железнодорожным профессиям, сформировать среду ускоренного развития технических способностей участников, пространство интеллектуальной смелости, создать условия для формирования изобретательского мышления. Кроме того, применение современных методов и форм работы с обучающимися позволит обучающимся освоить навыки работы в команде, базовые принципы тайм-менеджмента и проектирования, навыки публичных выступлений, презентаций и многое другое.

Способы определения результативности предполагают следующие формы оценки:

- Положительные отзывы и оценка участников, родителей, СМИ;
- Самостоятельно выполненные научные исследования, проектные работы;
- Создание фото- и видеорепортажей;
- Соревнования в формате «Лучший юный профессионал»;
- Выставка проектов

Оценка эффективности реализации программы в целом основывается на инструментарии, разработанном для соответствующего направления работы холдинга «РЖД» по социальным проектам и проектам в области культуры и спорта.

В комплексе реализуемых направлений Программы все мероприятия фиксируется индивидуальными рейтингами участника, полученными по результатам участия в занятиях и мероприятиях программы, а также подтверждается отрядными (групповыми) рейтингами.

Соревновательный эффект достигается благодаря погружению участников программы в деловую стратегическую игру, в которой каждый отряд – это транспортная компания, выполняющая разнообразные виды деятельности, моделирующие жизнь холдинга во всех его проявлениях. Многоуровневый рейтинг позволит обеспечить не только единую линию соревновательной игры в течение смены, но и оценить личные и командные достижения на промежуточных этапах.

Конечный результат может быть рассмотрен на личностном уровне (характеристика уровня компетентности участника программы: владеет знаниями, умениями, навыками организаторской деятельности; владеет проективными умениями, необходимыми для участия и организации различных видов деятельности, владеет коммуникативными навыками,

навыками командной работы, владеет навыками самоорганизации, самопрезентации, планирования работы).

Конечный результат может быть рассмотрен на уровне конкретного коллектива на региональном уровне (дороги, образовательного учреждения и т.д.) – повышение активности участников программы, изменение позиции от зрителя и исполнителя до организатора и автора собственного проекта в коллективе, повышение качества организуемых мероприятий и реализуемых программ и проектов, включение участников программы в деятельность общественных молодежных объединений и организаций региона, участие в разработке и реализации социально значимых проектов для молодежи области

Родители участников смены получают качественную образовательную услугу (система образовательных модулей).

Положительным результатом для образовательных учреждений является мотивация обучающихся, участников смены, к проектной деятельности, творческому самовыражению, проявлению лидерских качеств.

2. Учебно-тематический план

№	Название раздела (тема)	Количество часов		
		Всего	Теория	Практика
<i>Модуль 1 «Путь твоей безопасности»</i>		<i>6</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
1.1	ОАО «РЖД»: вчера, сегодня, завтра.	1,5	1,5	
1.2	Проектная сессия «Будущее РЖД»	1,5		1,5
1.3	Правила безопасного поведения на объектах железнодорожного транспорта. Ответственность несовершеннолетних за правонарушения, связанные с транспортной безопасностью.	1,5	1,5	
1.4	Квест-Викторина «Безопасная железная дорога»	1,5		1,5
<i>Модуль 2 «Железнодорожное моделирование»</i>		<i>6</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
2.1	Мастер-класс «Знакомство с железнодорожным моделированием. Сборка типовых моделей железнодорожной техники»	1,5	0,5	1
2.2	Мастер-класс «Изготовление моделей железнодорожной техники из бумаги по шаблонам»	1,5	0,5	1
2.3	3Д технологии в железнодорожном моделировании	1,5	0,5	1
2.4	Конкурс железнодорожного моделирования	1,5	0,5	1
<i>Модуль 3 «Цифровая железная дорога»</i>		<i>6</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
3.1	Интерактивное занятие «Виртуальное приложение для обучения инженеров/машинистов» Практическое занятие: «Ультразвуковая диагностика пути и современные методы выявления дефектов на железнодорожном транспорте»	1,5	0,5	1
3.2	Мастер-класс: «Цифровые сервисы для пассажиров»	1,5	0,5	1
3.3	Робототехника на службе железнодорожного транспорта. Мастер-класс: «Информационные технологии на страже транспортной безопасности»	1,5	0,5	1
3.4	Конкурс проектов: «Будущее РЖД»	1,5	0,5	1
<i>Модуль 4 «Навыки будущего железнодорожника»</i>		<i>6</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
4.1	Тренинговая программа «SOFT SKILLS-кейс»	1,5	0,5	1
4.2	Железная дорога – вариант моего профессионального выбора (профтестирование)	1,5	0,5	1
4.3	Профориентационное занятие: «Железнодорожные профессии будущего»	1,5	0,5	1
4.4	Круглый стол с руководством ОАО «РЖД». Представление и защита проектных работ	1,5	0,5	1
	Всего	24	9	15

3. Содержание программы

Модуль 1 «Путь твоей безопасности»

Теория: ОАО «РЖД»: вчера, сегодня, завтра. Правила безопасного поведения на объектах железнодорожного транспорта. Ответственность несовершеннолетних за правонарушения, связанные с транспортной безопасностью.

Практика: Составление памятки «Железная дорога – зона повышенной опасности». Квест-викторина «Безопасная железная дорога».

Модуль 2 «Железнодорожное моделирование»

Теория: История и основные понятия железнодорожного моделирования.

Практика: Мастер-классы по работе с различными материалами (бумага, дерево, пластик), проектирование и изготовление моделей железнодорожной техники).

Первичные навыки работы с оборудованием для 3D печати, 3D ручкой, знакомство с ПО. Получение актуального объекта через основные стадии дизайн-проектирования (аналитику, постановку задачи, формирование идей, визуализацию, макетирование, 3D моделирование, прототипирование и презентацию).

Модуль 3 «Цифровая железная дорога»

Теория: Инновации и технологические прорывные технологии на страже развития железнодорожного транспорта.

Практика: Проработка проблемные кейсов. Разработка проекта экологически чистого перспективного вида транспорта для Новой детской железной дороги. Участие в разработке концепции, дизайн проекта локомотива, а также выработка концепции дизайна интерьера вагонов, воплощение и реализация проекта.

Решение кейсов по конструированию и программированию роботизированных железнодорожных объектов (ж.-д. переезд, ж.-д. стрелка и т.д.) Соревнование построй свою железную дорогу.

Создание самостоятельно разработанных приложений с дополненной реальностью, решающее определенную проблему на тематику РЖД (например, для пассажирских перевозок – от покупки билета до приезда в точку назначения, для грузовых перевозок – от момента погрузки товара до прибытия в точку назначения).

Модуль 4 «Навыки будущего железнодорожника»

Теория: Железнодорожный профессии настоящего и будущего. Молодёжная политика холдинга. Команда 2030. Формирование культуры делового общения будущего железнодорожника. Корпоративная культура РЖД.

Практика: Тренинговая программа «SOFT SKILLS-кейс». Интерактивная игра «Железнодорожные приключения». Профориентационное диагностическое тестирование. Форсайт сессии.

4. Методическое обеспечение программы

№	Тема программы	Формы занятий	Приёмы и методы организации образовательного процесса	Дидактический материал	Форма подведения итогов
1.	<i>«Путь твоей безопасности»</i>	Теория и практика	Беседы, инструктаж, игры, квесты, викторины	Путеводитель, методические рекомендации по проведению игр	Опрос, заполнение путевого журнала, назначение рейтинговых баллов
2.	<i>«Железнодорожное моделирование»</i>	Теория и практика	Практические работы, мастер-классы	Раздаточные материалы (шаблоны для моделей, памятки)	Выставка работ, заполнение путевого журнала, назначение рейтинговых баллов
3.	<i>«Цифровая железная дорога»</i>	Теория и практика	Беседа, знакомство с ж.д. техникой и тренажёрными комплексами. Командные игры.	Инструкции и памятки	Анализ выполненных проектов, Оценка компетенций, заполнение путевого журнала, назначение рейтинговых баллов
4.	<i>«Навыки будущего железнодорожника»</i>	Теория и практика	Тренинговая программа, профтестирование и профконсультирование	Тестовый материал, информационные буклеты, путеводитель, Методические рекомендации по проведению интерактивной викторины	Подведение итогов рейтингового соревнования, концертная программа, награждение

5. Организационно-педагогические ресурсы

5.1 Материально-техническое обеспечение программы

№	Наименование	Ед.	Кол-во
Расходные материалы			
	Бумага А4 белая	Пач.	4
	Комплект маркеров и губок для маркерных досок	Шт.	10
	Фломастеры	Пач.	10
Оборудование			
1.	Компьютеры, соединенные в локальную сети с выходом в сеть Интернет	Шт.	40
2.	Флипчарт (маркерная доска)	Шт.	10
3.	МФУ лазерный Ч/Б	Шт.	1
4.	Проектор	Шт.	1
5.	Экран для проектора	Шт.	1
6.	сетевые фильтры	Шт.	10
7.	Wi-Fi точки	Шт.	3
8.	LCD панель на отрядных местах	Шт.	10

Для эффективной реализации программы предполагается использование следующих **методических и дидактических материалов**:

- методические рекомендации, содержания и методики по организации профориентационного тестирования;
- «Методическое пособие» по реализации программы – включает в себя описание методик, заданий и игр, применяемых при ее реализации, экспресс-курс для учителей, использующих программу (отдельных модулей) при организации отдыха, оздоровления и занятости обучающихся лагерной смены;
- «Сборник образовательных кейсов» (далее – Кейс) – набор методических материалов, сгруппированных по тематическим модулям. Кейс определяет цели, задачи и основные ключевые образовательные акценты конкретного тематического модуля. Он определяет объем содержания, фиксирует основные понятийные акценты и определения, содержит информационный материал, конкретные задания и упражнения по темам модуля, содержит блок

дополнительных и раздаточных материалов (фото-, видео-, аудио-, на бумагоносителе);

- настольные игры железнодорожной тематики: «Путь твоей безопасности» – представляет собой игровой диагностический материал для определения уровня стартовой готовности обучающегося к предстоящему усвоению материала, а также итоговый уровень освоения учебного материала программы; «Лото», «Дороги будущего», логическая игра-стратегия, настольные игры.
- «Путеводитель» – предназначена для усиления образовательного эффекта учебных занятий, введения дополнительного мотивационного игрового элемента. Является также механизмом сбора статистических данных и индивидуальных творческих работ. Путеводитель состоит из практических заданий для обучающихся по различным тематическим модулям.
- «Журнал тьюторского сопровождения обучающихся» (далее – Журнал) – позволяет осуществлять личностный подход к каждому обучающемуся в процессе его обучения по программе. Содержит необходимые данные о психофизическом состоянии обучающегося (возраст, уровень физической подготовленности, состояния здоровья, иные данные), общие познавательные приоритеты обучающегося, его личные интересы в изучении программы, запросы в части специализированного курса, предложения, пожелания, пр. Журнал помогает проконтролировать качество обучения каждого обучающегося по программе, наиболее полно удовлетворить образовательный запрос каждого к содержанию учебного курса программы (отдельных модулей), выстроить (совместно с обучающимся и в соответствии с его запросом) «индивидуальную образовательную траекторию обучающегося» (ИОТ), сформировать

учебные группы, обеспечить высокий уровень усвоения знаний по различным вопросам.

Материально-техническое оснащение программы: закупка холдингом «РЖД» материалов для реализации программы смены, а также макеты, монитор (более 60”) и иное оборудование для устройства образовательной профорientационной стационарной площадки «Детский корпоративный университет». В МДЦ «Артек» для дальнейшего использования в работе с обучающимися остается комплект дидактических и методических материалов образовательного программного модуля «Путь твоей безопасности».

Успешная реализация программы предполагает наличие определённой **материально-технической базы**, включающей в себя:

Необходимые помещения: шесть холлов для занятий, спортивная площадка, костровая площадь, тренажерная площадка

оборудование – компьютерный класс (20 компьютеров) с доступом в Интернет и объединённых в сеть, Ч/Б МФУ лазерный – 1 шт. + бумага и расходные материалы, ламинатор, интерактивная доска (65") или проектор;

расходные материалы – дидактические и раздаточные пособия для самостоятельной работы, используемые при организации учебного процесса по программе, канцелярские принадлежности, специализированные плакаты, обучающие диски, пр.;

сувенирно-наградные комплекты (закупка холдингом «РЖД»), которые состоят из индивидуального набора, обучающегося (форма, сертификат об окончании обучения по программе). Отдельным обучающимся за проявленные успехи может быть вручён дополнительный «наградной набор».

5.2 Кадровое обеспечение программы

№	Категории специалистов	Ведущий направления / мероприятия, в соответствии с программой
Для реализации комплексной программы смены		
1.	руководитель группы	администрирование реализации программы, координация работы специалистов
2.	методист-игротехник	администрирование реализации мотивационной игры и рейтинговой модели
3.	тренеры (6 специалистов)	тренинги развития soft skills во время проведения профильной смены
4.	тренер ПТБ	образовательный программный модуль «Путь твоей безопасности» (формирование навыков безопасного поведения)
5.	психолог	профориентационный тест-семинар во время проведения профильной смены
6.	специалисты для проведения отдельных мастер-классов	проведение мастер-классов (ориентировочно 6 специалистов, 1-2 дня каждый)
Для работы студии «Детский корпоративный университет» в течение 2018 года		
1.	специалист	проведение образовательного профориентационного мастер-класса

Калькуляция
на реализацию программы в период оздоровительной кампании
2019 года

№ п/п	Статья расходов	Стоимость, тыс.руб.
	<i>766 участников (2 заезда)</i>	
I.	Оплата труда	233,6
1	Специалисты мастер-группы (проведение спецкурсов и мастер-классов)	233,6
II.	Начисления на оплату труда	70,0
III.	Материалы	1 257,3
1	Обеспечение занятий наглядными пособиями для тематического оформления территории и учебных помещений	28,9
2	Призовой фонд	198,1
3	Канцелярские товары	76,5
4	Расходные материалы для оргтехники	27,9
5	Индивидуальные материалы, форма и атрибутика игрового модуля	430,5
6	Материально-техническое обеспечение программы	495,4
IV.	Прочие расходы	212,8
1	Доставка грузов	15,0
2	Методическая разработка программы	98,4
3	Отчетные материалы	59,1
4	Сайт	40,4
	Всего	1 773,7
V.	Накладные расходы	89,0
VI.	Рентабельность	177,0
	ИТОГО расходов	2 039,7

**Статья 1.1 "Оплата труда, специалисты мастер-группы
(проведение спецкурсов и мастер-классов)"**

№ п/п	Специалисты	за заезд, тыс.руб.	итого, тыс.руб.
1	<i>Старший тренер</i>	20 800	41 600
2	<i>Преподаватель (по направлению "Робототехника")</i>	18 000	36 000
3	<i>Тренер-игротехник (2 чел.)</i>	12 480	49 920
4	<i>Ведущий тренер (2 чел.)</i>	12 480	49 920
5	<i>Психолог</i>	15 600	31 200
6	<i>Спец. по техническому обеспечению</i>	12 480	24 960
	Всего по статье 1.1		233 600

Статья 3.1 "Обеспечение занятий наглядными пособиями для тематического оформления территории и учебных помещений"

№ п/п	Художественное оформление территории и помещений	Количество единиц	Стоимость за единицу, руб.	Стоимость всего, руб.
1	Приветственный баннер (1,5 м. х 8 м., без люверсов)	1	2 870,40	2 870,40
2	Баннеры для оформления сцены (6м. х 3,5 м, с люверсами для крепления)	3	5 678,40	17 035,20
3	Баннер дополнительного модуля образования (3 м. х 4 м. с люверсами для крепления)	1	3 244,80	3 244,80
4	Баннер с логотипом программы (3м. х 4 м.)	1	2 870,40	2 870,40
5	Банер навигации (1м х 1м)	12	239,20	2 870,40
	Всего по статье 3.1			28 891,20

Статья 3.2 "Призовой фонд"

№ п/п	Призовой фонд (на 2 заезда)	Стоимость, руб.	Количество, шт.	итого, руб.
1	Брелок (42мм, пластик, полиграфическая вставка 4+4, металлическое кольцо)	70	766	53 374,9
2	Рюкзак с логотипом (размер 33*38,5); материал – полиэстр; логотип – шелкография, 2 цвета.	269	200	53 872,0
3	Блокнот (пружина по короткой стороне, печать 4+0, блок 32л, бумага 80г/м)15*20см	0	0	0,0
3	Кружка цветная внутри + ручка, до 50% заливки	0	200	0,0
4	Значок (закатной, 4+0 нанесение, диаметр 58мм, металлическое крепление)	60	766	45 687,3
5	Сертификат участника смены формат А5	38	766	28 997,7
6	Медаль: металл, 1- золотой цвет, 80шт.; 2 – цвет серебряный, 60шт. , 3 -цвет бронзовый, 60 шт.; длина ленты – 60 см., цвет – триколор.	161	100	16 120,0
	Всего по статье 3.2, на 2 заезда			198 051,9

Статья 3.3 "Канцелярские товары"

№ п/п	Статья расходов	Количество единиц	Стоимость за единицу, руб.	Стоимость всего, руб.
1	Ватман формата А0 (1200*840 мм), 200 г/м2, ГОЗНАК С-Пб., с водяным знаком	15	345	5 172
2	Ватман А2, пл. 200 гр, белизна 100% /Каллиграф /0 /0/100	200	18	3 663
3	Ватман А3 297х420 мм 200 г/м	100	10	970
4	Бумага SVETOCOPYA4, 80 г/м2, 500 л., класс «С», Светогорск, белизна 96%, 146% (CIE)	50	220	10 990
5	Бумага писчая Туринск, А4, 65 г/м2, 250 л., белизна 92%	5	126	630
6	Маркер перманентный (нестираемый) CENTROPEN, круглый наконечник 2,5 мм, черный	15	106	1 584
7	Маркер перманентный (нестираемый) CENTROPEN, круглый наконечник 2,5 мм, красный	15	106	1 584
8	Маркер перманентный (нестираемый) CENTROPEN, круглый наконечник 2,5 мм, зелёный	15	106	1 584
9	Маркер перманентный (нестираемый) CENTROPEN, круглый наконечник 2,5 мм, синий	15	106	1 584
10	Картон цветной тонированный, цвет красный, 200 г/м2, формат А1, 1 лист	50	155	7 758

12	Бумага для заметок с клеевым краем, 125x75 мм, 100л., желтая	10	61	614
13	Бумага для заметок с клеевым краем, 125x75 мм, 100л., розовая	10	61	614
14	Бумага для заметок с клеевым краем, 51x75 мм, 100л., зеленая	10	61	614
15	Флэш-память Aracser 8 GB в ассортименте	3	659	1 978
16	Бейдж 130-SXпластик, на шнурке вертикальный J. Оттен /100 /0 /2000	10	71	711
17	Скотч «Стандарт» прозрачный 50*66	10	71	711
18	Клей ПВА «Луч» (85г)	30	56	1 681
19	Фотобумага HP Photo Q2510A (A4, 200г/м ² , 100 листов, глянцевая)	10	449	4 493
20	Фотобумага Epson Premium Photo S041729 (10x15, 255г/м ² , 50 листов)	10	181	1 810
21	Мел цветной (6 штук, средней мягкости) (арт. 141102)	20	126	2 521
22	Скотч 50*66 белый	4	93	372
23	Скотч 50*66 желтый	4	93	372
24	Скотч 50*66 красный	4	93	372
25	Скотч 50*66 оранжевый	4	93	372
26	Скотч 50*66 синий	4	93	372
28	Планишет ФОРМАТ А4 синий картон+ПВХ с зажимом	15	67	1 010
29	Файл А4 гладкий 30 мкм прозр. GF0004T100 47034	1 000	2	1 500
30	Клей ПВА «Луч» (85г)	35	34	1 190
32	Точилка Marred (1 отверстие, без контейнера, в ассортименте)	20	34	680
35	Пожницы Attache (169мм, с пластиковыми эллиптическими ручками)	35	104	3 633
36	Линейка СТАММ 30 см, черная (арт. 35264)	40	25	1 000
37	Доска-флипчарт BRAUBERG магнитно-маркерная, стандарт, 70*100 см	2	4 150	8 300
38	Мел цветной (6 штук, средней мягкости) (арт. 141102)	15	17	255
42	Набор маркеров для флипчартов "Edding 380", 1,5-3мм, 4шт. на водной основе, заправляемые, круглый наконечник (син., черн., красн., зелен.)	2	500	1 000
43	Магнитный держатель для досок «Комус» красный (20 мм, бит/шт)	4	60	240
44	Магнитный держатель для досок «Комус» красный (60 мм, бит/шт)	4	60	240
48	Фломастеры ICO 300 (12 цветов)	20	110	2 200
49	Степлер АТТАШЕ YF9949 (N24/6) до 20 лист. синий	3	150	450
50	Скобы к степлеру N24/6 Kores, 1000шт.	15	14	210
51	Клей -карандаш 15г АТТАШЕ	60	25	1 500
	Всего по статье 3.4, на 2 заезда			76 533,17

Статья 3.4 "Расходные материалы для оргтехники"

№ п/п	Статья расходов	Стоимость за единицу, руб.	Количество единиц	Стоимость всего, руб.
1	Картридж CE285A для HP LaserJet Pro P1102w (черный, 1600 стр.)	6 017		6 017
2	Картридж HP CC530A для HP Color LaserJet CP2025dn (черный, 3500 стр.)	5 480		5 480
3	Картридж HP CC531A для HP Color LaserJet CP2025dn (голубой, 2800 стр.)	5 480		5 480
4	Картридж HP CC532A для HP Color LaserJet CP2025dn (желтый, 2800 стр.)	5 480		5 480
5	Картридж HP CC532A для HP Color LaserJet CP2025dn (красный, 2800 стр.)	5 480		5 480
Всего по статье 3.4, на 2 заезда				27 937

Статья 4.2 "Методическая разработка программы"

№ п/п	Выполняемая работа	Численность по штату (един.)	Средн. оклад в м-ц (тыс.руб.)	Фонд зарпл. в м-ц (тыс.руб.)	Число месяцев проведения работ	Фонд з/пл. на весь объем работ (тыс.руб.)
1	Руководитель временного творческого коллектива / администратор	1	25,0	25,0	1,3	32,5
2	Член временного творческого коллектива, Преподаватель (по направлению "Робототехника")	1	18,0	18,0	1,3	23,4
3	Член временного творческого коллектива, игротехник	1	15,0	15,0	1,3	19,5
Всего ФОТ						75,4
Начисления на ФОТ						23,0
Всего по статье 4.2						98,4

Статья 4.3 "Отчетные материалы"

№ п/п	Составление отчетных материалов	итого, руб.
1	Работа фотографа	39 060
1.1	<i>Оплата труда (включая начисления)</i>	39 060
3	Создание оригинал-макета отчета (специалисты по договорам подряда)	20 000
3.1	<i>Оплата труда журналиста (включая начисления)</i>	5 000
3.2	<i>Оплата труда дизайнера (включая начисления)</i>	9 000
2.3	<i>Оплата труда верстальщика (включая начисления)</i>	6 000
Всего по статье 4.3, на 2 заезда		59 060

Статья 4.4 "Сайт"

	<i>Статья расходов</i>	<i>Примечание</i>	<i>Стоимость статьи, руб.</i>
1	Оплата труда		26 000
1.1	Менеджер портала	Отслеживание событий и расписания проекта, формирование заданий по наполнению содержания	13 500
1.2	Журналист/модератор	Написание содержания и литературная обработка	12 500
2	Начисления на оплату труда		7 852
3	Прочие расходы		6 500
3.1	Аренда сервера и установка его в дата-центре (dedicated server)	DELL PowerEdge R720 DX 290, 2 x 240 GB 6 Gb/s SSD (software RAID1), 128 GB ECC	-
3.2	Администрирование хостинг-сервера	договор подряда	-
3.3	Разработка сайта (кодинг)	договор подряда	-
3.4	Администрирование сайта	размещение контента, дополнения и изменения в верстке и дизайне сайта, договор подряда	6 500
3.5	ПО "Рейтинг"	программное обеспечение для выставления оценок и расчёта рейтинга	-
	Всего по статье 4.4, на 2 заезда		40 352

Анкета
для воспитанников детского корпоративного лагеря
«Восток» ОАО «РЖД»

Администрация с целью изучения удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг проводит опрос. Просим Вас ответить на представленные вопросы. Ответы необходимо вписать в форму.

Анкета анонимна, ее можно не подписывать.

Заранее Вам благодарны!

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы, оценив степень согласия по следующей шкале:

4-совершенно согласен

3-согласен

2-трудно сказать

1-не согласен

0-совершенно не согласен

1. Я иду на занятия и мероприятия с радостью.
2. В коллективе у меня обычно хорошее настроение.
3. Я горжусь тем, что приехал именно в этот лагерь.
4. К нашему вожатому можно обратиться за советом и помощью в трудной жизненной ситуации.
5. В коллективе я всегда свободно могу высказать свое мнение
6. У меня есть любимый(е) педагог(и)/вожатый(е).
7. Я считаю, что в коллективе созданы все условия для развития моих способностей.
8. У меня есть любимое(ые) занятия.
9. Я считаю, что наше учебное заведение по-настоящему готовит меня к самостоятельной жизни (будущей профессии).
10. Мне нравится принимать участие в мероприятиях.
11. В учебное время я буду скучаю по лагерю.

Почему Вы выбрали именно этот лагерь?

1. Посоветовали в школе
2. Ездили друзья, родственники, знакомые
3. Хорошая репутация городе
4. Интересные направления, профили