

Н.Ж. Курманкулова¹, З.Р. Карбетова¹, Ш.Р. Карбетова²

¹Казахский университет технологии и бизнеса, Астана, Казахстан;

²Каспийский университет, Алматы, Казахстан
(E-mail: nurgik-7@mail.ru)

Разработка приоритетных направлений стратегии развития персонала на примере АО «НК «Казахстан темир жолы»

В статье рассмотрена возможность применения зарубежного опыта по развитию персонала в Казахстане. Исследованы современные методы для развития профессиональных и личностных качеств работников, которые были сформированы за последнее время. Умение анализировать, изучать преимущества и недостатки самых популярных методов развития персонала в зарубежных компаниях поможет Казахстану стать в ближайшее время одной из самых конкурентоспособных стран в области управления персоналом. В статье рассмотрены на примере АО «НК «Казахстан темир жолы» риски финансового состояния, управления персоналом. Разработана система поощрения работников, занимающихся самообразованием по дисциплинам, имеющим отношение к их должностным обязанностям, а также дисциплинам финансового, технического, управленческого характера, например, изучающих экономику, бюджетирование и планирование, расширенные программы по технике безопасности и охране труда, тайм-менеджмент, управление рисками, проектный менеджмент и т.п. Используются схемы по основным направлениям развития инновационного потенциала персонала западных компаний, которые далее рассмотрены каждая отдельно. Сформированы рекомендации по повышению эффективности системы обучения и развития персонала в АО «НК «Казахстан темир жолы» для развития стабильной, устойчивой и активной деятельности компании.

Ключевые слова: применение, развитие, исследование, управление, персонал, методы развития, работники, тренинги, инновационный потенциал, творческий потенциал.

АО НК «Казахстан темир жолы» является полноценным рыночным игроком [1], однако в отношении его сохраняется существенное регулирующее воздействие государства. Это даёт дополнительный импульс к поиску путей достижения большей эффективности деятельности компании. Для повышения уровней клиентоориентированности и конкурентоспособности необходимо внедрять современные инструменты управления и развивать кадровый и инновационный потенциал.

Инновационный потенциал персонала представляет собой способность работников генерировать собственные и осваивать заимствованные инновации, постоянно развиваться и совершенствовать свои знания и навыки, несмотря на внутренние потребности и внешние вызовы, и осуществлять такое управление имеющейся совокупностью материальных и нематериальных ресурсов предприятия, которое бы обеспечило максимизацию эффективности инновационной деятельности предприятия при прочих равных условиях.

С целью создания концепции развития инновационного потенциала персонала АО «НК «Казахстан темир жолы» проанализирован опыт иностранных компаний. Следует отметить, что в последние годы в организационных механизмах стимулирования и использования творческой активности сотрудников на западных предприятиях происходят кардинальные трансформации, которые можно свести к пяти основным направлениям (рис. 1).

1. Современный менеджмент обращает все большее внимание на конкретного работника и его интеллектуально-творческий потенциал; разрабатывает принципы и механизмы стимулирования творческого потенциала предприятия через активизацию творческого потенциала каждого работника. Не использует жесткое планирование, а предоставляет большую творческую и финансовую свободу инноваторам, что позволяет им максимально раскрыть свой творческий потенциал, создать условия для сосредоточения на наиболее перспективных вопросах и направлениях.

2. Во многих компаниях твердая административная централизация управления в значительной степени заменяется или дополняется новым инновационным стилем, который характеризуется стимулированием рабочих посредством неформальных контактов между сотрудниками «по горизонтали», в результате чего могут возникнуть нестандартные идеи. Инновационный стиль организации управления способствует диверсификации распространения информации и источников финансирования инновационных проектов. Это означает, что инноватор может обращаться за поддержкой проекта не только к руководству своего подразделения, но и в другие подразделения предприятия. Нефор-

мальный обмен информацией дает возможность посмотреть на проблему со многих сторон, изучить различные мнения и подходы и выбрать из них наиболее оптимальные. Неформальный обмен информацией — это, фактически, основа для мутации и синтеза технологий.

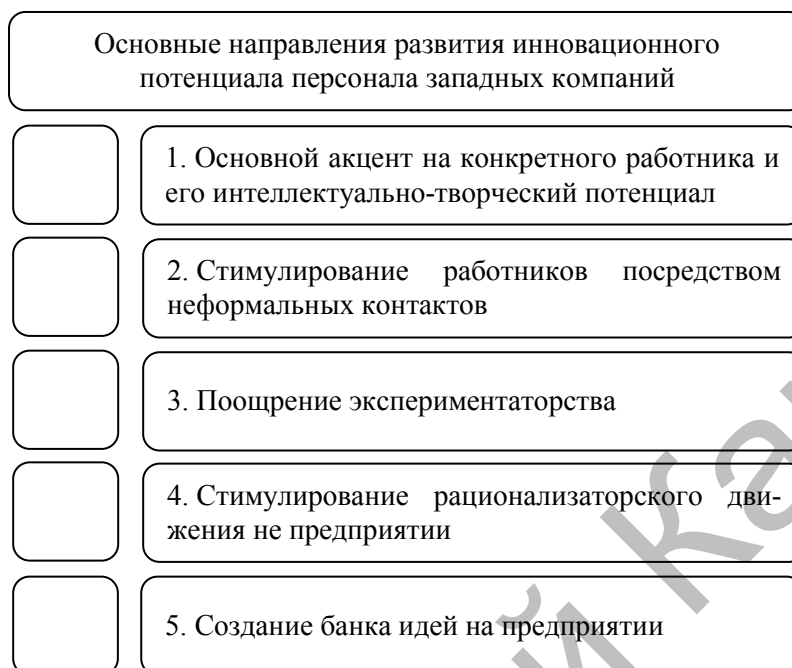


Рисунок 1. Основные направления развития инновационного потенциала персонала западных компаний (составлено авторами по данным [2])

3. Важное значение для стимулирования инновационного потенциала фирмы имеет поощрение экспериментаторства, которое является одной из основных форм инновационной деятельности. В передовых фирмах создаются небольшие новаторские группы. Кроме того, что они приносят значительный коммерческий эффект и дают возможность инноваторам реализовать свой творческий потенциал, формирование и поддержка духа экспериментаторства создают основу для постоянного генерирования инноваций в рамках той или иной предпринимательской структуры.

4. В развитых странах творческий потенциал сотрудников предприятий используется в основном с помощью рационализаторского движения. Так, в Германии в течение последних десяти лет ежегодный эффект от использования предложений сотрудников фирм составлял в среднем более чем полмиллиарда долларов. Рационализаторское движение — важный фактор активизации инновационного процесса на предприятиях. Он позволяет существенно повысить его эффективность.

5. Создание банка идей на предприятии — один из важнейших организационно-экономических механизмов инновационного процесса и фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия. Это связано с тем, что указанный механизм позволяет сфокусировать творческий потенциал сотрудников предприятия и направить его на повышение уровня конкурентоспособности.

Необходимо подчеркнуть, что организационно-экономический механизм создания банка идей позволяет сформировать, структурировать и направить в нужное русло поток идей и разработок сотрудников. Он превращает идеи с хаотичной информации в один из постоянно действующих факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Причем это не только тактический, но и стратегический фактор повышения конкурентоспособности, поскольку среди всей совокупности идей есть такие, которые направлены на решение как текущих проблем, так и предложений долгосрочного характера.

Практика менеджмента показывает, что иногда спонтанные идеи, которые произошли почти случайно, могут сыграть значительную роль. При этом в процессе воспроизведения интеллектуальной составляющей трудового потенциала работника происходят интеллектуализация персонала и формирование интеллектуального капитала предприятия, который является фундаментом развития капитала в современной экономике. Показателем эффективности интеллектуализации персонала может быть чистая прибыль, полученная предприятием за определенный период времени, определяе-

мый уровнем и эффективностью использования интеллектуальной составляющей трудового потенциала персонала.

Таким образом, интеллектуальная составляющая трудового потенциала совокупности профессиональных знаний, навыков, творческих способностей, объектов интеллектуальной собственности, которые используются во всех видах экономической деятельности и становятся источником дополнительных доходов, обеспечивает устойчивые рыночные перспективы и конкурентные преимущества предприятию. В процессе воспроизведения интеллектуальной составляющей трудового потенциала АО НК «Казахстан темир жолы» формируется интеллектуальный капитал предприятия.

В настоящее время работники компании понимают тесную взаимосвязь между непрерывающимся обучением и продвижением по карьере, вознаграждением и повышением производительности труда. Происходит трансформация от труда исполнительного к труду осознанному и умному, что требует соответствующей квалификации работников и высокого уровня организации системы профессионального развития.

Как показал анализ, организация профессионального развития в компаниях-лидерах отрасли заключается в следующем:

- наличие собственных учебных заведений: корпоративные университеты, колледжи;
- наличие собственных образовательных программ, включающих как обучение специфического характера, так и общие для всех работников дисциплины;
- различные обучающие программы для менеджмента;
- значительное количество часов обучения, увеличение среднего количества часов обучения в год на одного работника;
- разнообразные инструменты обучения, обучение онлайн;
- обучение местного персонала, в том числе в образовательных учреждениях за пределами страны дислокации предприятий компании, обучение за счет средств работодателя, с учетом всех затрат;
- сотрудничество с вузами, осуществляющими подготовку специалистов в горнодобывающей и металлургической отраслях;
- профессиональное развитие как часть социальных программ;
- обязательное обучение согласно требованию законодательства РК, дополнительное обучение в соответствии с программами развития, учебными планами;
- передаваемые знания: от руководителя — к подчиненному, от наставника — к стажеру, от старшего — к младшему.

Управление рисками заключается в выявлении причин их возникновения, разработке методов по их предупреждению и/или минимизации последствий наступивших рисков. В процессе работы были отмечены некоторые угрозы, при которых существующая система обучения и развития не сможет функционировать. Нами разработаны и представлены рекомендации, которые позволят устранить или минимизировать эти угрозы.

Неправильное планирование процесса обучения обусловлено отсутствием взаимосвязи программ обучения с производственной необходимостью, недостаточной компетентностью работников HR, ответственных за формирование годовых учебных планов, низкой заинтересованностью линейных и функциональных руководителей, ответственных за формирование заявок на обучение. Необходимо четко формировать цели обучения, предварительно оценив уровень персонала. Устранение этих рисков основано на обучении самих работников служб HR, усилении вовлеченности линейных и функциональных руководителей в процесс планирования обучения, а также на постоянном мониторинге со стороны топ-менеджмента программ, бюджетов и графиков обучения (т.е. не только утверждать, но и контролировать исполнение и качество процесса) [3].

Риски организационного характера могут быть связаны с неправильным выбором обучающей компании. При выборе обучающей компании необходимо следовать таким критериям оценки обучающей компании, как:

- известность компании/тренера;
- разносторонность и качество программ обучения;
- уровень дополнительного сервисного обслуживания;
- стаж работы на рынке образовательных услуг;
- положительные отзывы компаний-заказчиков;
- стоимость раздаточных материалов.

Кроме того, для более эффективного обучения необходимо проводить тендер и выбирать из нескольких компаний, отдавать предпочтение компаниям, преподаватели которых имеют сертификаты и дипломы, разрабатывать техническое задание для обучающей компании. Правильное формирование групп обучающихся работников также важно, так как работники с разным уровнем подготовки требуют разных программ и тематик обучения, поэтому предварительно необходимо оценить уровень знаний и навыков работников, либо проводить обучение по результатам аттестаций и оценки персонала. Также необходимо согласование программ обучения с линейными и функциональными руководителями, что поможет избежать риска неактуального обучения, устаревших программ и тематик.

Одним из ключевых рисков является финансовое состояние в АО «НК «Казахстан темир жолы», так как при снижении стоимости меди на рынках цветных металлов, спроса на нее, уменьшении выручки и объемов производства, при оптимизации затрат зачастую начинают урезать бюджеты непромышленного характера, и профессиональное обучение подвергается такому процессу. Поэтому при формировании программ обучения и выборе поставщиков услуг необходимо предусмотреть альтернативные варианты.

Достаточно серьезен риск, связанный с отношением работников к обучению. Принимая обучение и развитие как необходимость, менеджмент АО «НК «Казахстан темир жолы» уделяет большое внимание этому процессу. Но бывает, что из-за слабой коммуникации и разъяснительной работы сами работники воспринимают профессиональное обучение как «повинность», потерю времени и фактор стресса. Уйти от этого позволят целенаправленное изменение в психологии труда (переход от исполнительного труда к «умному труду») и жесткая взаимосвязь материального поощрения и карьерной ротации с ростом профессиональных компетенций. Необходимо в ключевых показателях эффективности предусмотреть количество часов пройденного. Следует также учитывать изменения в культуре труда и культуре взаимоотношений между разными возрастными категориями работников.

Так как идет естественный процесс восполнения и замещения кадров молодым поколением, то следует отметить, что новое поколение Y, в отличие от поколения 30-40-летних (поколения X), являясь категорией работников с сильной профессиональной мотивацией, отдает предпочтение таким инструментам мотивации, как:

- регулярное повышение квалификации;
- перспектива быстрого карьерного роста;
- расширение спектра профессиональных навыков за счет горизонтальной ротации;
- наличие выбора (возможность менять рабочее место, работать удаленно и т.п.).

При формировании обучающих программ и групп обучаемых необходимо учитывать целевую аудиторию в возрастном разрезе, т.е. для разных поколений требуется разный подход. В целом же требуются более динамичные обучающие программы с доступом в Интернет, интерактивное и дистанционное обучение, а также формирование системы передачи знаний, в которой работник, прошедший обучение, сам обучает своих коллег (либо подчиненных в случае руководителей). Актуально и создание электронной базы знаний в локальной сети компании, с возможностью любому работнику найти интересующий его материал и информацию.

Рассмотрим возможные модели профессионального развития на примере АО «НК «Казахстан темир жолы» [1]. Ввиду удаленности производственных площадок от поставщиков образовательных услуг наиболее перспективным будет развитие электронного обучения посредством организации Единого информационного обучающего пространства в рамках ИТ системы АО «НК «Казахстан темир жолы». Обучение организовано в режиме 24/7 (24 часа, 7 дней в неделю) с возможностью доступа в обучающую систему любого зарегистрированного работника в АО «НК «Казахстан темир жолы». За информационное наполнение обучающей системы ответственность несет служба HR. В качестве экспертов будут привлекаться ведущие специалисты производственных площадок и структурных подразделений.

Непосредственно на предприятиях необходимо наладить дифференцированную систему наставничества, а именно разделить наставников по целям, срокам и контингенту обучаемых:

- наставники для вновь принятых работников, не имеющих достаточного опыта работы;
- наставники для работников, осваивающих вторую и смежную профессию;
- наставники для студентов, проходящих производственную практику на предприятиях АО «НК «Казахстан темир жолы».

Необходимо разработать систему поощрения работников, занимающихся самообразованием по дисциплинам, имеющим отношение к их должностным обязанностям, а также дисциплинам финансового, технического, управленческого характера, например, изучающих экономику, бюджетирование и планирование, расширенные программы по технике безопасности и охране труда, тайм-менеджмент, управление рисками, проектный менеджмент и т.п.

Одним из важных звеньев в профессиональном развитии является линейный руководитель, который на текущий момент недостаточно вовлечен в процесс профессионального развития подчиненных ему работников, так как в большинстве случаев основная масса функций, связанных с планированием обучения, разработкой программ, оценкой эффективности обучения и о другими организационными моментами, выполняется специалистами (инженерами) по профобучению. Для усиления заинтересованности как работников, так и линейных руководителей необходимо включить в годовые ключевые показатели эффективности такие показатели, как количество часов пройденного обучения, для наставников — количество часов предоставленного обучения. Это повысит заинтересованность работников в получении дополнительного обучения, в развитии, а со стороны линейных руководителей будет заинтересованность в организации возможности для своих подчиненных получать такое развитие. Линейный руководитель должен создать в коллективе социально положительную установку на обучение, поддерживать стремление работника получить дополнительные знания, не видеть в развивающемся работнике конкурента.

Также нужно более четко определить зависимость инвестиций в обучение работников различных категорий от тактических и стратегических планов:

- если решается задача стабилизации кадрового состава, то необходимо делать инвестиции в обучение работников всех категорий и уровней. Профессиональное развитие работников является выгодным для работодателя как инструмент снижения текучести персонала, так как возможность получать дополнительное образование и совершенствовать свои профессиональные навыки поддерживает привлекательность компании и снижает стремление работника покинуть компанию;

- при реорганизации, крупных организационных изменениях возрастают требования именно к квалификации руководящего состава, их умению принимать решения в ситуациях неопределенности или лимита времени и ресурсов, просчитывать риски и т.п. В данном случае требуется увеличивать затраты на обучение руководящего состава;

- при необходимости повышения качества работы, продукции, услуг целесообразно увеличивать долю инвестиций в обучение рабочих и специалистов, а также руководителей нижнего и среднего звена.

Еще одним из возможных вариантов развития системы профессионального обучения является организация обучения обученным работником необученного, т.е. работник, прошедший обучение, тем более, если он прошел затратное обучение в специализированном центре, может и должен в течение короткого времени после обучения провести подобие курсов для своих коллег — для передачи основных и базовых моментов по пройденному им обучению. Крайне важно организовать такую систему передачи знаний от руководителей — подчиненным, где топ-менеджмент обучает менеджмент среднего звена, а те, в свою очередь, — менеджеров и руководителей линейного звена. Такая передача знания позволит экономить как время, так и деньги. Необходимо, кроме традиционных методов обучения и передачи знаний, использовать и нетрадиционные методы, такие как коучинг, кейсовое и ситуационное обучение. Нами разработаны рекомендации по повышению эффективности системы обучения и развития персонала в АО «НК «Казахстан темир жолы».

Как показало проведенное исследование, сформированная к настоящему времени организационная структура холдинга отвечает потребностям как клиентов, которые заинтересованы в доступности, качестве и приемлемой цене железнодорожных услуг, так и общества в целом, которое нуждается в обеспечении стабильности, мобильности и защищенности.

Обобщим существующие проблемы в подготовке специалистов и меры, принимаемые АО «НК «Казахстан темир жолы» для их решения (см. рис. 2).

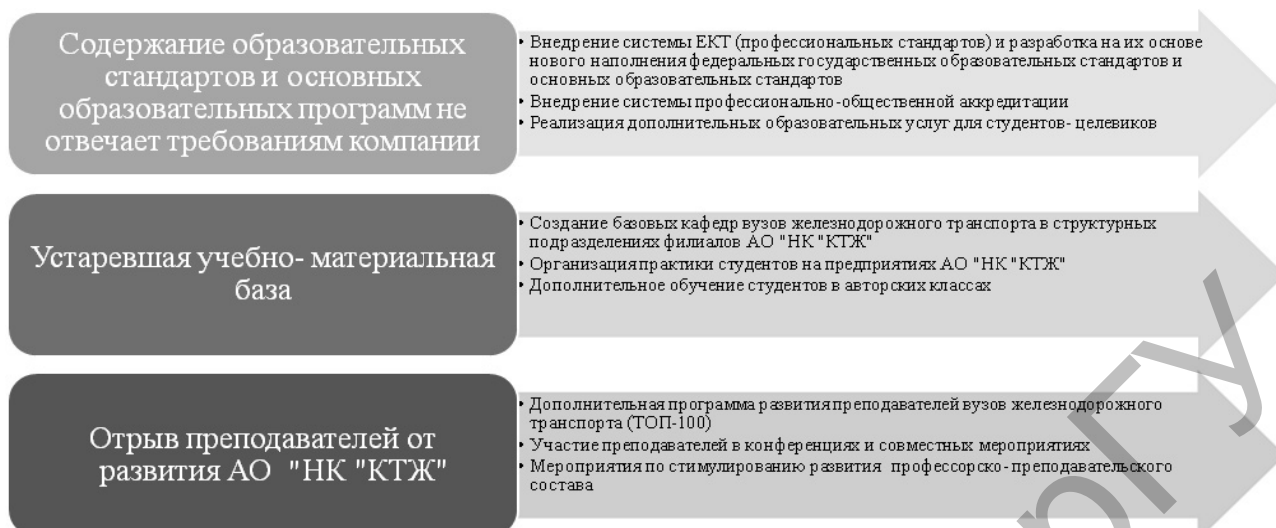


Рисунок 2. Существующие проблемы в подготовке специалистов и меры, принимаемые АО «НК «Казахстан темир жолы» для их решения (составлено авторами по данным [4])

В целях повышения эффективности системы управления персоналом в компании необходимо внедрить систему единых корпоративных требований к персоналу — система ЕКТ, которая представляет собой оценку уровня профессиональных и управленческих навыков работников компании [4]. По результатам оценки будет осуществляться планирование обучения, формирование кадрового резерва, подбор персонала. Внедрение системы ЕКТ позволит обеспечить целенаправленное профессиональное и личностное развитие работников, максимальную объективность принятия кадровых решений.

Предлагаемая нами система ЕКТ состоит из четырех блоков: профессиональные и корпоративные компетенции, потенциал и мобильность, результативность и опыт работы.

Профессиональные компетенции — это знания и навыки, которыми должны обладать работники одной группы должностей или профессий для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей; например: что должны знать машинисты, инструкторы об эксплуатации тягового подвижного состава.

Корпоративные компетенции отвечают на вопрос: «Как должны действовать сотрудники компании, чтобы достичь высокого результата в работе?». Профессиональные компетенции отвечают на вопрос: «Что работник должен знать и уметь, чтобы успешно выполнять свои функциональные обязанности?».

Модели профессиональных компетенций разрабатываются отдельно для каждого направления деятельности компании. Направление объединяет сотрудников одной профессиональной группы, которым для выполнения работы требуются схожие знания и навыки (например, эксплуатация тягового подвижного состава, электроснабжение, управление персоналом и др.).

Таким образом, модель охватывает все ключевые профессии, участвующие в производственном процессе, например: машиниста, нарядчика, техника эксплуатационного локомотивного депо, инженера и др. Экономисты, специалисты по управлению персоналом и другие работники, «обслуживающие» производственный процесс, оцениваются в рамках других моделей профессиональных компетенций.

При оценке профессиональных компетенций работника его показатели сравниваются с профилем, требуемым для работы по соответствующей должности или профессии. При выявлении областей, требующих развития (когда показатели сотрудника по тем или иным компетенциям отстают от норматива), может быть принято решение о дополнительном обучении работника.

Основная задача оценки профессиональных компетенций — определение текущего уровня знаний и навыков у сотрудника, а также потенциала для их развития. Модель позволит определить, в каких областях работнику необходимо дальнейшее обучение для своего профессионального развития и карьерного продвижения.

Достижение высоких производственных и финансовых результатов напрямую зависит от вовлеченности в этот процесс всего коллектива — от рядовых работников до руководителей. Любая ком-

пания нуждается в руководителях, обладающих знаниями, умениями и навыками в сфере ведения бизнеса. Это необходимо для выдвижения и реализации инициатив по повышению эффективности деятельности холдинга и наращиванию доходов.

В созданных условиях в АО «НК «Казахстан темир жолы» выделены три наиболее важных направления работ по развитию кадрового потенциала: обеспечение высокого уровня компетенций управленцев; мотивирование их на достижение стратегических, тактических и индивидуальных целей, а также достижение высокого уровня общей и управленческой культуры, единства ценностей и морально-этических норм.

Важно учитывать, что качественное обучение занимает значительное время. При этом результативно учить можно только тех, кто этого хочет, и только тому, что воспринимается как часть собственной профессии и соответствует жизненной позиции обучаемого. Значимую роль в этом процессе обучения играют непосредственные руководители, которые должны обладать высокими профессиональными качествами и готовностью делиться своим опытом с подчинёнными. В то же время вышестоящий руководитель может передать нижестоящему только те знания и навыки, которыми надёжно владеет сам, и транслировать только те ценности, приверженность которым он подтверждает личным примером. Кроме того, нельзя забывать, что руководители несут колоссальную ответственность за точность передачи знаний и ценностей своим подчинённым.

Говоря о мотивации руководителей на всех уровнях управления, не надо забывать, что они должны чётко понимать поставленные перед ними задачи и решать их, обеспечивая строгую логическую связь результатов с достижением стратегических целей компании. Для получения ожидаемого эффекта руководители должны быть наделены достаточными полномочиями, а также иметь в своём распоряжении соответствующие ресурсы и другие средства решения поставленных перед ними задач и устранения возможных рисков. Вместо практики чрезмерных проверок и ревизий деятельности подчинённых предполагается сконцентрировать усилия на организации работы по формированию полноценной системы управленческого учёта и отчётности, основанной на единой методологии и охватывающей все уровни управления холдинга. Именно методы и инструменты управленческого учёта способны обеспечить заметный прогресс в таких вопросах, как анализ деятельности подразделений холдинга в регионе, выявление «узких» мест и выработка плана действий.

Понимание ими факторов индивидуального успеха создаст надёжную основу для формирования системы непрерывных улучшений. Кроме того, чёткие ориентиры позволяют работнику совместно с его руководителем заниматься обоснованным планированием карьеры. В качестве же инструмента контроля за выполнением работ и достижением результатов предлагается всё шире использовать инструменты аудиторского контроля, целью которых являются выявление причин нарушения и выработка конкретных мер по их устранению, а не поиск виновного.

Основной точкой приложения усилий должно стать безусловное выполнение стратегических и операционных целей компании. Соответственно, приоритетом в работе руководителей всех уровней должны быть планомерное и настойчивое претворение в жизнь обоснованных теоретических установок, постоянное самообучение и всестороннее развитие возможностей своих подчинённых.

Предложения по дальнейшей организации работы в области разработки и внедрения профессиональных стандартов представлены на рисунке 3.

Таким образом, проводимые преобразования и новые подходы к работе, нацеленные на совершенствование системы управления, важны и найдут отражение в соответствующем выстраивании процессов по направлениям деятельности, а также будут способствовать формированию современной корпоративной культуры.

Основным источником формирования финансовых ресурсов предприятия является увеличение доли собственных средств в структуре капитала АО «НК «Казахстан темир жолы», что свидетельствует об относительном повышении финансовой независимости предприятия и, следовательно, о снижении финансовых рисков, так как основным источником формирования имущества являются собственные, а не заемные средства. Учитывая масштаб деятельности АО «НК «Казахстан темир жолы», географическую разбросанность ее подразделений, стратегические задачи по развитию бизнеса, руководство АО «НК «Казахстан темир жолы» уделяет большое внимание профессиональным и иным качествам персонала, его профессиональной подготовке и развитию человеческого капитала в целом.

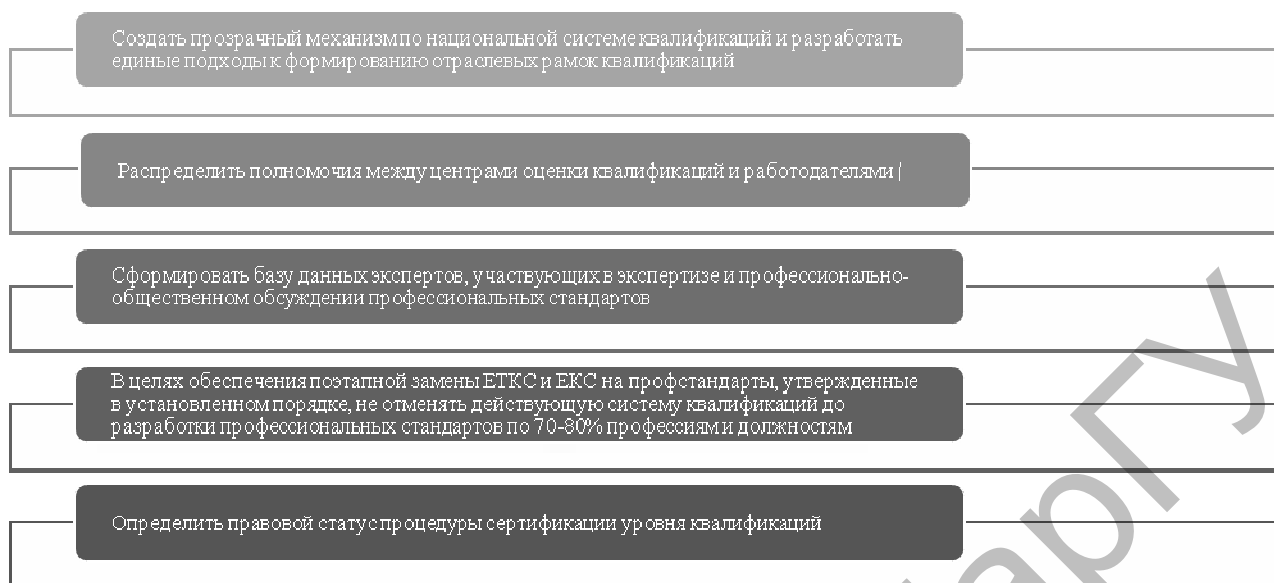


Рисунок 3. Предложения по дальнейшей организации работы в области разработки и внедрения профессиональных стандартов (составлено авторами)

На сегодняшний день в корпорации действует интегрированная программа профессионального развития и логически понятная организационная структура службы по управлению персоналом. Для оценки сильных и слабых сторон действующей системы развития персонала АО «НК «Казахстан темир жолы» нами разработан SWOT-анализ. В организационной структуре создан Филиал «Центр оценки и развития персонала железнодорожного транспорта», осуществляющий стратегическое управление процессами профессионального развития.

В АО «НК «Казахстан темир жолы» применяется дуальная система обучения и развития персонала, с обучением теоретическим модулям и практическими занятиями на рабочих местах либо на учебном полигоне. Принципами организации обучения и развития персонала в этой организации являются непрерывность, системный подход, целесообразность, преемственность.

Сформированы рекомендации по повышению эффективности системы обучения и развития персонала в АО «НК «Казахстан темир жолы»:

- необходимо четко определить цели обучения, предварительно оценив уровень персонала;
- нужно проводить тендер, выбирать из нескольких компаний, отдавать предпочтение компаниям, преподаватели которых имеют необходимые сертификаты и дипломы, разрабатывать техническое задание для обучающей компании;
- следует правильно формировать группы обучающихся работников с разным уровнем подготовки, с обучением по разным программам и тематикам обучения;
- обязательно, с учетом бюджета на обучение и развитие, необходимо включать статьи затрат, связанные с техническим и документационным обеспечением процессов обучения;
- при формировании обучающих программ и групп обучаемых следует учитывать целевую аудиторию в возрастном разрезе, т.е. для разных поколений требуется разный подход;
- нужно использовать более динамичные обучающие программы с доступом в Интернет, интерактивное и дистанционное обучение, а также формирование системы передачи знаний, в которой работник, прошедший обучение, сам обучает своих коллег (либо подчиненных, в случае руководителей);
- следует разделить наставников по целям, срокам и контингенту обучаемых, а именно непосредственно на предприятиях наладить дифференцированную систему наставничества;
- необходимо разработать систему поощрения работников, занимающихся самообразованием по дисциплинам, имеющим отношение к их должностным обязанностям, а также дисциплинам финансового, технического, управленческого характера;
- кроме традиционных методов обучения и передачи знаний, следует использовать и нетрадиционные методы, такие как коучинг, кейсовое и ситуативное обучение.

Данные рекомендации обусловлены тем, что система обучения и развития персонала частично влияет на результаты деятельности компании при сохранении компанией положительной финансовой динамики функционирования, поэтому в рамках рекомендаций по совершенствованию данной системы будут предложены такие мероприятия, которые подразумевают, что компания финансово стабильна, устойчива и ее деловая активность улучшается.

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность системы развития персонала и способствовать дальнейшему развитию компании. Как показало проведенное исследование, организационная структура холдинга отвечает потребностям как клиентов, которые заинтересованы в доступности, качестве и приемлемой цене железнодорожных услуг, так и общества в целом, которое нуждается в обеспечении стабильности, мобильности и защищенности.

Список литературы

- 1 Данные сайта АО «НК «Казакстан темір жолы». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://railways.kz/ru>.
- 2 Василенко И. Управление персоналом в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И. Василенко. — М.: Логос, 2011. — С. 38. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gumer.info>.
- 3 Корнелиус Н. HR-менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2013. — С. 7.
- 4 Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. — М.: Юрайт, 2011. — С. 17.

Н.Ж. Курманкулова, З.Р. Карбетова, Ш.Р. Карбетова

«Қазақстан темір жолы» ҰК» АҚ мысалында персоналды дамыту стратегиясының басым бағыттарын әзірлеу

Мақалада Қазақстанда қызметкерлерді дамыту бойынша шетелдік тәжірибені қолдану мүмкіндігі қарастырылған. Соңғы уақытта қалыптасқан қызметкерлердің кәсіби және жеке қасиеттерін дамыту үшін заманауи әдістер зерттелген. Алдағы уақытта Қазақстан қызметкерлерді басқару саласында шетелдік компанияларының қызметкерлерін дамытудағы ең танымал әдістерінің артықшылықтары мен кемшіліктерін талдап, зерттеп білу арқылы бәсекеге қабілетті елдердің бірі болуға ықпалын тигізеді. Өздерінің лауазымдық міндеттеріне сай және қаржылық, техникалық, басқарушылық сипаттағы пәндер, мысалы, экономика, бюджеттендіру және жоспарлау, қауіпсіздік техникасы және еңбекті қорғау бойынша бағдарламалар, тайм-менеджмент, тәуекелдерді басқару, жобаларды басқару пәндері бойынша өз бетінше білім алумен айналысатын қызметкерлерді ынталандыру жүйесін жасау. Шетелдік кәсіпорындардың қызметкерлерінің инновациялық әлеуетін дамытудың негізгі бағыттары бойынша жеке сызбалар қарастырылған. Кәсіпорынның тұрақты сенімді және мықты қызметін дамыту үшін «Қазақстан темір жолы» ҰК» АҚ персоналын оқыту және дамыту жүйесінің тиімділігін арттыру үшін ұсыныстар құрастырылған.

Кілт сөздер: зерттеу, әдістер, қызметкерлер, тренингтер, басқару, персонал, инновациялық әлеует, шығармашылық әлеует.

N.Zh. Kurmankulova, Z.R. Karbetova, Sh.R. Karbetova

The development of priority directions of personnel development strategy on the example of JSC «NC «Kazakhstan temir zholy»

The article discusses the possibility of using foreign experience in the development of personnel in Kazakhstan. Modern methods for the development of professional and personal qualities of employees were studied that have been formed in recent years. Ability to analyze and study the advantages and disadvantages of the most popular methods of personnel development in foreign companies will help Kazakhstan to become one of the most competitive countries in the field of personnel management. To develop a system of encouraging workers engaged in self-education in disciplines related to their job duties, as well as financial, technical and management disciplines, for example, studying economics, budgeting and planning, extended safety and health programs, time management, risk management, project management, etc. The schemes used in the main areas of development of the innovative potential of Western companies personnel, which are further discussed separately. In order to determine the active, stable and sustainable activities of the company in this

article were developed the recommendations to improve the efficiency of the system of training and personnel development in JSC «NC «Kazakhstan temir zholy».

Keywords: application, development, research, management, personnel, methods, personnel, training, innovative potential, creative potential.

References

- 1 Danne saita AO «NK «Kazakhstan temir zholy» [Data from the site of JSC «NC «Kazakhstan temir zholy»]. *railways.kz/en*. Retrieved from <http://railways.kz/en> [in Russian].
- 2 Vasilenko, I. (2011). Upravlenie personalom v stranakh Zapada: SShA, Velikobritaniia, Frantsiia, Hermaniia [Personnel management in Western countries: USA, Great Britain, France, Germany]. Moscow: Logos. *gumer.info*. Retrieved from <http://www.gumer.info> [in Russian].
- 3 Cornelius, N. (2013). HR-menedzhment. Poisk, podbor, treninh, adaptatsiia, motivatsiia, distsiplina, etika [HR-management. Search, selection, training, adaptation, motivation, discipline, ethics]. Moscow: Balans Biznes Buks [in Russian].
- 4 Morgunov, Ye.B. (2011). Upravlenie personalom: issledovanie, otsenka, obuchenie [Personnel management: research, evaluation, training]. Moscow: Yurait [in Russian].