

**ОБЗОР ЛУЧШИХ ПРАКТИК ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОМПАНИЯХ МИРА**
Кириянов Н.А. Email: Kiryanov643@scientifictext.ru

*Кириянов Никита Андреевич – магистрант,
специальность: управление персоналом,
кафедра управления человеческими ресурсами,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Российской экономической университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва*

Аннотация: квалификация работников железнодорожной отрасли становится все более и более важной для эффективной и безаварийной деятельности железнодорожных компаний. Согласно международной оценке качества транспортных услуг, ОАО «РЖД» находится на 23 месте среди железнодорожных компаний мира и на 74 – среди транспортных компаний. Это означает, что руководству ОАО «РЖД» есть чему поучиться у зарубежных коллег. В статье рассмотрены лучшие практики и подходы к обучению и развитию персонала в ряде ведущих железнодорожных компаний мира.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение и развитие персонала, железнодорожные компании, дистанционное обучение.

**REVIEW OF BEST PRACTICES IN EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT IN
RAILWAY COMPANIES THROUGHOUT THE WORLD**

Kiryanov N.A.

*Kiryanov Nikita Andreevich – Master's Degree Student,
SPECIALTY: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT,
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DEPARTMENT,,
FEDERAL STATE BUDGET EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION
PLEKHANOV RUSSIAN UNIVERSITY OF ECONOMICS, MOSCOW*

Abstract: railway employees' qualification becomes significantly important for the efficiency and safety during of the railway transportation service. According to international appraisal of worldwide transportation services, OJSC «RZD» holds 23rd place among Railway companies and 74th – among transportation companies, regarding the quality of transportation services. This allows to assume, that OJSC «RZD» administration has something to learn from its foreign colleagues. In this article are analysed the best practices of personnel training and development throughout the world's most successful railway companies.

Keywords: HR management, training and development, railway companies, e-learning.

УДК 331.108.45

Для целей анализа зарубежных практик в области обучения персонала в рамках данной статьи будут проанализированы подходы к обучению и развитию персонала организаций инфраструктурного типа в следующих странах: Германия (Deutsche Bahn), Австралия (Rio Tinto Group, Pasific National и т.п.), Китай (China Railway Corporation), Нидерланды (Nederlandse Spoorwegen), США (Union Pacific, CSX Transportation).

Deutsche Bahn Group (далее DB Group) – открытое акционерное общество, с правительством Федеративной Республики Германия в качестве единственного акционера, одна из крупнейших транспортно-логистических компаний в мире со штаб квартирой в Берлине. Протяженность сети железных дорог под управлением DB Group – 33 488 км [5, с. 4]. DB Group является работодателем для более чем 300 тыс. сотрудников, из которых около 40% находятся не в Германии [6, с. 14].

Одним из важнейших аспектов развития системы обучения в DB Group на базе DB TLC является фактическая самостоятельность последней организации в собственном развитии. DB TLC, безусловно, является одним из основных поставщиков образовательных и консультационных услуг для DB Group, но более 30% клиентов DB TLC – не относятся к DB Group и, более того, некоторые из них находятся за пределами Германии.

Одним из последних витков развития DB TLC является их собственный «Институт технологий» - специализированная платформа для взаимодействия технических специалистов и их обмена опытом.

Основными элементами «Института технологий» являются:

- Система знаний – система обмена технической информацией внутри закрытой информационной системы DB TLC, позволяющая каждому работнику DB Group понять технологические аспекты его работы, их взаимосвязи с другими техническими процессами организации и осознать свой вклад в общее дело.

- Экспертные знания – информационная база, предоставляющая профессиональную информацию не только для новичков в своей области, но и для опытных сотрудников, которым требуется совершенствование их знаний или информационная поддержка на рабочем месте.

- Профессиональное общение – интерактивная сеть, позволяющая обмениваться экспертными мнениями и новыми идеями со своими коллегами, специалистами из университетов и исследовательских бюро.

- Совершенствование – моделирование и составление индивидуальных планов развития компетенций, создание условий для мотивации сотрудников к обмену опытом.

Другой страной с развитой железнодорожной отраслью, которую стоит рассмотреть, является Австралия. По своей протяженности железнодорожная сеть Австралии занимает седьмое место в мире (33 819 км.), менее 10 % электрифицированы. По данным на 2016 год в отрасли трудоустроены 53 490 человек [1, С. 3].

Обучение и развитие персонала железнодорожных организаций также подчиняется строгим требованиям, изложенным в Австралийской Системе Стандартов Качества Образования. Все образовательные центры, от частных профессионально-технических училищ до государственных ВУЗов, обязаны соблюдать эти стандарты в ходе своей деятельности. Несмотря на свои строгие требования к квалификации будущего специалиста, Система Стандартов имеет очень гибкие возможности к применению: квалификация, полученная в определенной области может быть применена в любой отрасли. Например, получив квалификацию в области «Дизельных двигателей внутреннего сгорания», специалист может быть трудоустроен как в железнодорожную компанию, так и в компанию отрасли электроснабжения.

Одной из крупнейших сетей железных дорог в мире является сеть КНР. По состоянию на 2016 год протяженность железных дорог в этой стране составляет 124 000 км (3-е место в мире, после США и РФ), а трудятся на сети железных дорог более 10 млн. человек. Такая огромная система требует исключительного подхода как к квалификации работников, так и к процессу организации обучения работников [2, с. 189].

В 2013 году Министерством Труда и Социальной защиты КНР был принят Национальный стандарт по профессиональному развитию технических специалистов. Стандарт затрагивает требования к планам развития, базе обучения, преподавательскому составу, оценке кандидатов и оценке процесса в целом. Важность этого стандарта состоит в том, что профессиональное образование взаимодействует с непосредственной деятельностью работника как на этапе получения специальности, так и в течение его трудовой деятельности.

Далее стоит рассмотреть опыт организации обучения работников железных дорог в Нидерландах. Протяженность железнодорожных путей в Нидерландах составляет 2809 км, работниками крупнейшего (более 90% перевозок) железнодорожного оператора Nederlandse Spoorwegen (далее - NS) являются более 21 тыс. человек [7, с. 12].

Инвестиции в развитие персонала за 2016 год, по данным официального годового отчета NS, составили около 30 млн. Евро, т.е. почти 2 млрд. рублей по курсу Рубля к Евро на 31.12.2016 г. Расходы на обучение персонала в NS рассматриваются только как инвестиции, так как это вклад в человеческий капитал каждого из работников, который важен не только для компании, но и для экономики в целом. Экономико-социальный эффект для Нидерландов от обучения (за время работы в NS) высвобождаемой на рынок рабочей силы в 2016 году составили 16 млн. Евро (около 1 млрд рублей) [7, с. 136]. Подход к расходам на обучение персонала как к инвестициям, а не как к затратным статьям, очень полезен, так как он формирует иной взгляд на эти расходы и заставляет формировать модель оценки этих инвестиций, стимулируя появление новых систем оценки деятельности организации в целом и персонального вклада каждого сотрудника в частности.

Безусловным лидером в области развития железнодорожного транспорта были и остаются США. Хотя сейчас протяженность используемых путей сократилась по сравнению с максимальным значением почти вдвое (с 408 тыс. км до 258 тыс. км), железнодорожная сеть США остается самой протяженной в мире. В противовес лидирующим позициям по протяженности путей, количество трудоустроенных в отрасли весьма невысоко – на конец 2016 года в 9 компаниях владеющих железнодорожной инфраструктурой трудоустроены 105, 5 тыс. человек, и это число продолжает снижаться [3]. По большей части это связано со снижением спроса на железнодорожные перевозки, как грузовые, так и пассажирские, что заставляет железнодорожных операторов оптимизировать штат.

Универсальные онлайн курсы значительно облегчают подход к обучению. Унификация позволяет подобрать материал для широкой группы слушателей, с минимальными настраиваемыми опциями для учета специфики отдельных заказчиков, сокращая затраты на разработку программ обучения и поддержание очных образовательных учреждений.

Так, железнодорожный оператор Union Pacific, переведя в 2016 г. все теоретические курсы обучения сотрудников в онлайн систему, смог сократить расходы на штат отдела обучения и развития персонала (в т.ч. преподавательский состав) на 75%, что позволило сэкономить 7,5 млн долларов в год (467 млн. рублей по курсу на 31.05.2018 г.) Похожих результатов добилась компания CSX Transportation [4, с. 185].

Таким образом, можно сформулировать основные тенденции обучения и развития персонала в ряде ведущих железнодорожных компаний мира:

1. Обучение – это инвестиции, а не расходы, которые необходимы и могут дать свой экономический эффект при должном внимании и подходе со стороны руководства организации.

2. Образовательные организации – эффективные поставщики образовательных услуг, которыми нельзя пренебрегать. Содержание собственного штата сотрудников для обучения и развития работников, зачастую, может быть дорого и неэффективно.

3. Современные технологии, в том числе системы дистанционного обучения, - важнейший элемент современных систем профессионального обучения работников.

Внедрив данные ключевые позиции в свою политику по отношению к обучению и развитию персонала, ОАО «РЖД» может добиться значительного прироста эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала.

Список литературы / References

1. Value of Rail. The contribution of Rail in Australia. A report commissioned by the Australasian Railway Association November 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-value-rail-contribution-australia-161117.pdf/](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-value-rail-contribution-australia-161117.pdf) (дата обращения: 20.06.2018).
2. Reflection on International Training for High-speed Railway Going Global/ Jing Jina, Kefei Zhub and Yu Yangc // International Conference on Financial Management, Education and Social Science, 2017.
3. Occupational Outlook Handbook. Railroad workers./United States Department of Labor// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bls.gov/ooh/transportation-and-material-moving/railroad-occupations.htm#tab-6/>(дата обращения: 20.06.2018).
4. High Speed Rail Learning System (HSRLS) – Taking Advantage of Online Technologies in Railway Education / Pasi T. Lautala, Peter J. Haas, John L. Velat // International Journal of Transportation Science and Technology. Vol. 4 № 2, 2015.
5. Deutsche Bahn, 2017 Integrated Report. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www1.deutschebahn.com/resource/blob/1639240/4bc9f98f54cf3ba4c84c83d4e0aea926/ib2017_dbkonzern_en-data.pdf/ (дата обращения: 20.06.2018).
6. Deutsche Bahn Facts & Figures, 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.deutschebahn.com/resource/blob/1801066/38e7aade2c28d46018664d21aec33f85/DB-Facts-Figures_-2017-data.pdf/ (дата обращения: 20.06.2018).
7. Learning & Training Solutions for Deutsche Bahn and the Railway & Transport Markets Worldwide / DB Training, Learning & Consulting // Frankfurt am Main. April, 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docplayer.net/6887710-Db-training-learning-consulting-learning-training-solutions-for-deutsche-bahn-and-the-railway-transport-markets-worldwide.html/> (дата обращения: 20.06.2018).
8. NS Annual Report, 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/pub_1000/downloads/v1704030820/NS_annualreport_2016.pdf/ (дата обращения: 20.06.2018).