

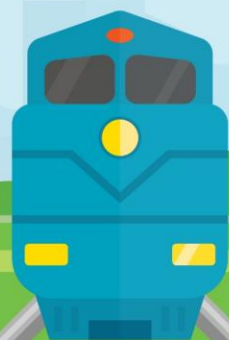


10th Railway Working Group Meeting

3-5 June 2026 | Ulaanbaatar, Mongolia

10-е заседание Рабочей группы по железнодорожному транспорту

3-5 июня 2026 года | Улан-Батор, Монголия



Руководство по управлению человеческими ресурсами для железнодорожных компаний (1)

Андре Коте

Специалист по управлению ЧР



СОДЕРЖАНИЕ

1. Разработка корпоративной политики в области управления человеческими ресурсами (УЧР)
2. Развитие потенциала в области управления человеческими ресурсами (презентация 2)
3. Кадровая политика и фактические потребности компании
4. Развитие человеческих ресурсов компании
5. Администрирование человеческих ресурсов и дисциплина
6. Общая система вознаграждений
7. Охрана труда и техника безопасности
8. Реструктуризация персонала (презентация 2)

В некоторых железнодорожных компаниях управление ЧР рассматривается как менее приоритетная задача

Однако эффективное управление ЧР не только **создает продуктивную рабочую среду и формирует мотивированный персонал, а также мобилизует сотрудников на достижение бизнес-целей компании, максимально повышает производительность труда, обеспечивает соблюдение правил и политик и способствует достижению как *личных*, так и *корпоративных* целей.**

Следовательно, железнодорожным компаниям необходимо создать специализированное подразделение по управлению ЧР с квалифицированными специалистами по УЧР и соответствующим бюджетом, который позволит ему осуществлять деятельность в области УЧР в соответствии с корпоративной политикой и бизнес-целями компании.

Разработка корпоративной политики в области УЧР

Цель корпоративной политики в области УЧР заключается в информировании о:

- Ценности и цели компании в отношении ЧР
- Основных принципах управления ЧР
- Стратегиях в различных компонентах УЧР
- Функциях и обязанностях каждого подразделения в компании
- Ожидаемом поведении руководства и сотрудников

Разработка корпоративной политики в области УЧР

Содержание политики

- Информация о компании и ситуация с ЧР:
 - **Внутренняя среда:** Финансовое и коммерческое положение, сильные и слабые стороны, профиль рабочей силы и ожидаемые изменения
 - **Внешняя среда:** Местный рынок труда, конкуренция за ЧР, мобильность рабочей силы, система образования и изменения во внешней среде.
- Текущие и будущие **задачи** в области управления ЧР компании
- **Видение** компании в области УЧР: Роли и обязанности различных уровней управления в процессе УЧР, централизация и/или децентрализация определенных функций по УЧР
- **цели и стратегии** компании в области УЧР;
- обязательство компании создать рабочую среду, **свободную от любой дискриминации;**
- обязательство компании обеспечить **безопасные условия труда;**
- обязательство компании внедрить надлежащие механизмы **рассмотрения жалоб.**

Разработка корпоративной политики в области УЧР

В рамках стратегии УЧР, то есть многолетнего плана действий с четко установленными сроками,



РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА УЧР

Функция УЧР

- Определить место функции УЧР в структуре компании (с учетом важности человеческих ресурсов для компании!).
- Определить функциональную структуру подразделения по УЧР
- Определить требования к потенциалу персонала по УЧР
- Определить операционный бюджет подразделения по УЧР.

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА УЧР

- Требования к потенциалу ЧР -

Размер подразделения по УЧР

- Соотношение числа сотрудников по УЧР к числу работников составляет один сотрудник по УЧР на 100 работников.

Бюджет подразделения по УЧР

- Затраты на функционирование подразделения по УЧР;
- Затраты на деятельность по найму сотрудников
- Бюджет на обучение
- Расходы на программы и мероприятия по мотивации сотрудников

Кадровая политика

Кадровая политика — это корпоративная политика, которая охватывает прогнозирование потребностей в ЧР, поиск, подбор кадров и прием на работу, адаптацию и испытательный срок

- Текущие и будущие потребности в ЧР
- Способы удовлетворения потребностей в ЧР
- Соблюдение баланса между внешним и внутренним наймом
- Реализация подбора персонала
- Роли и обязанности управленческих уровней в процессе укомплектования штата

Кадровая политика

- Прогнозирование и планирование -

Предотвращение ситуации, при которой вакантными остаются ключевые должности, что приводит к сбоям в работе железнодорожного транспорта

- Прогнозирование наличия ЧР внутри компании (планируемые повышения/ переводы/увольнения)
- Определение ключевых должностей и разработка планов преемственности (управление карьерой)
- Прогнозирование доступности внешних ЧР
- Разработка **Генерального плана по подбору персонала** для компании.

➤ **Примечание:** Для должности, требующей 6 месяцев теоретической подготовки и еще 6 месяцев обучения на рабочем месте, требуется 14–15 месяцев, прежде чем новый сотрудник сможет занять вакантную должность (с учетом процесса подбора персонала).

Подбор и прием на работу

- ✓ **Приглашать квалифицированных специалистов** подавать заявки на данную вакансию
- ✓ Расширить базу знаний и навыков компании **за счет привлечения новых ресурсов**
- ✓ Поддерживать и наращивать **потенциал** компании удовлетворять спрос

Внутренний или внешний набор персонала?

- Мотивировать сотрудников, предлагая им возможность переехать с нынешнего места работы (например, из отдаленных регионов в город или наоборот)
- Предоставлять возможности для карьерного роста
- Внедрять «свежую кровь» и свежие идеи в существующие операции и процессы

Администрирование ЧР и дисциплина

Компоненты

- Личные дела сотрудников
- Показатели ЧР
- Кодекс поведения
- Дисциплина
- Надзор и наставничество
- Программа поддержки сотрудников

Администрирование ЧР и дисциплина

Обязанности подразделения по УЧР

- Разработать **правила и механизмы** применения дисциплинарных мер
- Обучить **непосредственных руководителей** этим правилам и механизмам
- Обеспечить соблюдение **трудового законодательства страны** в части дисциплинарных мер
- Обеспечить полное соблюдение **прав работника** в ходе дисциплинарного разбирательства
- Оказывать **поддержку и давать рекомендации** непосредственным руководителям в случае нарушения дисциплины на протяжении всего дисциплинарного процесса.

Администрирование ЧР и дисциплина

Обязанности непосредственных руководителей

- В обязанности начальника входит **выявление нарушений со стороны сотрудников и инициирование дисциплинарного разбирательства**. Игнорирование любого нарушения норм поведения рассматривается как одобрение такого нарушения.
- Начальник должен **сообщать соответствующему специалисту по ЧР**.
- **Окончательное решение принимает** начальник по согласованию со специалистом по ЧР.

Мобилизация и вовлечение персонала

Не существует единой волшебной кнопки, способной активизировать вовлеченность персонала.

Распространенные мнения

- **Вознаграждение.** Распространено мнение, что при наличии хорошего пакета вознаграждений сотрудники будут мотивированы. Однако хорошо оплачиваемый сотрудник, работающий в неблагоприятных условиях, под руководством плохих или некомпетентных начальников, либо с недостаточными инструментами или оборудованием, в долгосрочной перспективе не сможет сохранить мотивацию.
- **Руководство.** Еще одно распространенное мнение заключается в том, что при наличии хорошего, дружелюбного начальника сотрудники будут мотивированы. На самом деле, даже при наличии хорошего начальника сотрудник, работающий в плохих условиях, постоянно перегруженный работой и получающий зарплату ниже рыночной, в долгосрочной перспективе не сможет сохранить мотивацию.
- **Условия труда.** Работа в благоприятных условиях, с необходимыми инструментами и оборудованием, а также с достойной заработной платой может оказаться недостаточной, если сотрудники чувствуют, что компания не считает их вклад важным и ценным. Важно, чтобы работа сотрудника также получала признание и со стороны работодателя.

Вознаграждение (заработная плата)

- Оплата **ниже рыночной ставки**: Риск ухода лучших сотрудников в поисках более высокой зарплаты
- Оплата **выше рыночной ставки**: Краткосрочное конкурентное преимущество за счет привлечения лучших кандидатов, но потенциальные недостатки в долгосрочной перспективе
- Оплата **в соответствии с рыночной ставкой**: Тоже задача, так как компания должна разработать иные способы привлечения и удержания лучших кандидатов.

Вознаграждения (льготы)

- Ключевой элемент политики оплаты, но в то же время самый сложный компонент;
- Предполагается, что показатели эффективности четко определены и структурированы для каждого уровня работы;
- Связь с вкладом в результаты очевидна (количественное измерение показателей эффективности);
- Измерение ключевых показателей эффективности (КПЭ) должно быть осуществимым;
- Сотрудники должны четко видеть связь между желаемым результатом поведения и вознаграждением.

Охрана труда и техника безопасности (1)

Компоненты ОТиТБ

1. Выявление рисков

- Машины, приборы, инструменты, роботы и т. д.
- Перевозка и обработка грузов
- Контакты с потенциально агрессивными клиентами
- Организация работы (графики, план работы и т. д.)
- Плохие или ненадлежащие условия безопасности
- Контакт с загрязняющими веществами
- Опасные грузы; выделение пыли, газа, пара; плохая вентиляция
- Стресс (машинисты поездов, сотрудники служб управления движением и диспетчеры)
- Отсутствие эргономики
- и т. д.

Охрана труда и техника безопасности

2. Программа профилактики

- Составить реестр профессиональных рисков: список профессий со специфическими рисками, связанными с каждой профессией, включая риски несчастных случаев и профессиональных заболеваний, а также перечень периодических медицинских осмотров и обязательных медицинских обследований.
- Разработать с учетом выявленных рисков и включить график проверок и тестирования рабочих мест.
- Включить в программу регулярные занятия по оказанию первой помощи и ежегодные курсы повышения квалификации.
- Включить в программу регулярные учения для всех сотрудников по таким чрезвычайным ситуациям, как пожар, землетрясение, тайфун, штормовой прилив и другие опасности, в зависимости от ситуации.

День 2: Развитие навыков и реструктуризация ЧР

