



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 (2)

- Развитие навыков и реструктуризация ЧР -

Андре Коте

Специалист по управлению ЧР



Развитие персонала и реструктуризация ЧР

Содержание

➤ Развитие ЧР и обучение

- Обучение
 - Корпоративная политика по обучению
 - Анализ потребностей в обучении (АПО)
 - Проведение обучения
 - Управление карьерным ростом
- Управление карьерным ростом
- Оценка сотрудников

➤ Реструктуризация персонала

- Процесс реструктуризации
- Варианты реструктуризации
- Меры по смягчению последствий
- Стратегия реализации

Развитие ЧР

- корпоративная политика по обучению -

Цель политики: Отразить взаимосвязь между обучением и профориентацией и задачами компании

Пример списка содержимого политики

- 1) Задачи
- 2) Управление обучением
- 3) Анализ потребностей в обучении
- 4) Планирование и разработка программы обучения
- 5) Классификация программ обучения
- 6) Разработка учебного плана программы обучения
- 7) Проведение обучения
- 8) Зарботная плата во время обучения
- 9) Оценка результатов обучения и последующие меры

Развитие ЧР

- Анализ потребностей в обучении (АПО) -

Акцент на АПО

- Определить потребности компании в обучении
- Определить, можно ли устранить выявленные проблемы с производительностью с помощью обучения
- Определить, связаны ли проблемы с организацией труда, инструментами или оборудованием, либо с самим работником

Обучение — это не панацея от всех проблем!

Если низкие показатели эффективности обусловлены несоответствующим оборудованием, обучение не решит эту проблему

Если низкие показатели эффективности связаны с неправильным использованием оборудования, то обучение будет решением этой проблемы

Развитие ЧР

- Управление карьерным ростом -

- Мощный инструмент, помогающий компаниям планировать кадровый состав и готовить преемников на ключевые должности.
- Решая проблему возможного дефицита квалифицированных кадров на раннем этапе, компания предотвращает значительные задержки при заполнении определенных вакансий.
- Сильный стимул для перспективных сотрудников добиваться выдающихся результатов, чтобы получить повышение до более высоких должностей.

Развитие ЧР

- Управление карьерным ростом -

Важные моменты

- ✓ Разработка планов преемственности на руководящие должности может занять несколько лет.
- ✓ Для этого может потребоваться прохождение курсов, обучение за рубежом, стажировки и смена различных должностей (внутренняя ротация).
- ✓ Необходимо отслеживать прогресс сотрудников посредством регулярной оценки, выявляя области, требующие индивидуального совершенствования.

Развитие ЧР

- Оценка сотрудников -

Позволяет выделить сильные стороны сотрудника и одновременно определить области или навыки, требующие совершенствования

Компоненты оценки сотрудников

1. Политика оценки сотрудников
2. Руководство по оценке сотрудников
 1. конкретные методы оценки
 2. функции и обязанности лиц, проводящих оценку
 3. что делать с результатами оценки?
 4. оценка и мониторинг политики

Развитие ЧР

- Оценка сотрудников -

Оценка эффективности работы сотрудников, занимающих руководящие должности

- Подходит для работы, где организации могут измерять результаты.
- Критерии эффективности должны быть определены с помощью четких количественных ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Руководство по показателям эффективности

- **Четко определенные показатели, основанные на количественных критериях.** Например: (i) количество уложенных шпал в месяц, (ii) процент поездов,двигающихся с задержкой, (iii) коэффициент готовности локомотивов, (iv) количество дней между ремонтом локомотива и следующей поломкой и т. д.
- **Ответственность за выполнение показателей должна полностью лежать на действующем сотруднике.** В случае распределения обязанностей между двумя или более сотрудниками данный показатель становится показателем эффективности работы команды.
- **Показателями ключевых показателей эффективности (КПЭ) могут быть цифры, конкретные даты или проценты.**

Реструктуризация персонала

- Обоснование реструктуризации -

- Структура штатного расписания не всегда адекватно корректируется **с учетом меняющихся реалий компании**, таких как автоматизация (!)
- Отсутствие корректировки в структуре может привести к **неэффективности и снижению результативности (т. е. потере конкурентоспособности)**.
- Анализ может выявить **избыточность** персонала в одних подразделениях, его нехватку в других или **несоответствующее сочетание навыков**.
- Наличие правильного сочетания навыков имеет решающее значение: Сотрудники с избыточной или недостаточной квалификацией представляют собой потенциальный риск, который в конечном итоге сказывается на результатах деятельности подразделений.

Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Реструктуризация ЧР может быть сложным процессом, оказывающим существенное влияние на приемлемость, особенно когда она предусматривает увольнения сотрудников

Для реализации плана реструктуризации персонала следует создать Комитет по реструктуризации ЧР

Состав комитета

- a) Руководитель или заместитель руководителя подразделения по УЧР
- b) Представители отделов грузовых перевозок, инфраструктуры и пассажирских перевозок или аналогичных отделов
- c) Представитель офиса генерального директора в качестве председателя комитета.

Функции комитета

1. Рассмотреть план реструктуризации
2. Отслеживать ход реструктуризации
3. Утвердить стратегии
4. Утвердить размер поощрений/вознаграждений
5. Подтвердить список должностей и сотрудников, подлежащих увольнению.

Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Решение проблемы нехватки персонала

- Внутренний набор персонала
- Внешний набор персонала

Это может привести к негативной реакции со стороны различных групп, которые могут не понять или не принять тот факт, что компания набирает новых сотрудников, одновременно увольняя других из-за избытка персонала.



Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Решение проблемы избытка персонала

Наиболее распространенным выводом по итогам анализа кадрового состава в государственных предприятиях является избыток персонала.

Способы решения проблемы избытка персонала

- Сокращение штата/замораживание найма;
- Досрочный выход на пенсию;
- Добровольный уход;
- Аутсорсинг неосновных видов деятельности.

Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Сокращение штата/замораживание найма

Преимущества

- Это мягкая мера, позволяющая сократить штат без увольнения сотрудников.
- Считается, что она не оказывает негативного влияния на рынок труда.
- Общепринятая мера и вызывает более положительную реакцию со стороны заинтересованных сторон.

Недостатки

- Законодательство может запрещать принуждение сотрудников к выходу на пенсию по достижении ими установленного пенсионного возраста.
- Можно рассмотреть меры поощрения, такие как значительный авансовый платеж в обмен на увольнение.
- В случае ключевых должностей уход на пенсию нынешних сотрудников потребует подготовки преемников.
- Длительный процесс (для достижения целевого уровня численности персонала может потребоваться до 3–4 лет).

Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Досрочный выход на пенсию

Это проактивная мера, в рамках которой сотрудникам, которым до достижения пенсионного возраста осталось 5 лет, предлагается возможность немедленно выйти на пенсию в полном объеме без каких-либо потерь, связанных с досрочным выходом на пенсию.

Преимущества

- осуществляется на добровольной основе и, следовательно, считается социально приемлемым
- очень легко применить
- расчеты производятся совместно с Пенсионным фондом для выплаты соответствующих компенсаций или пенсий
- очень быстрый процесс, как только работодатель и пенсионный фонд согласуют условия
- не приводит к безработице внутри страны, а значит, является более социально приемлемым

Недостатки

- Существует риск того, что уход некоторых сотрудников по системе досрочного выхода на пенсию (СДВП) приведет к нехватке кадров в одних подразделениях, в то время как в других подразделениях, где и без того наблюдается избыток кадров, ситуация останется прежней, так как сотрудники могут не захотеть воспользоваться пакетом СДВП. Программа СДВП не может носить избирательный характер и не способна решить проблему избытка персонала именно в тех местах, где она наблюдается.
- Пенсионный фонд, возможно, не знаком с этим инструментом. Это может даже потребовать внесения изменений в законодательство о пенсионном обеспечении.

Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Программа добровольного увольнения (ПДУ)

Предложение выходного пособия в размере, превышающем установленный местным законодательством

Преимущества

- Легко применима;
- Очень быстрый процесс после достижения соглашения между заинтересованными сторонами.

Недостатки

- негативные последствия для некоторых сотрудников, которые впоследствии могут не найти новую работу;
- риск «утечки мозгов». Как правило, самые квалифицированные сотрудники, которые без труда найдут другую работу в частном секторе, первыми берут расчет и уходят.
- ПДУ, как правило, решает проблему избыточности персонала в масштабах всей компании. В большинстве случаев избыток персонала распределяется между стратегическими бизнес-единицами неравномерно. Если число сотрудников, воспользовавшихся ПДУ, превысит запланированное, это приведет к нехватке кадров в некоторых подразделениях.

Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Программа добровольного увольнения

- ✓ ПДУ должна предусматривать отбор персонала из подразделений с избыточным штатом.
- ✓ Программа должна устанавливать четкие ограничения: Когда будет набрано необходимое количество кандидатов, набор в программу должен быть закрыт.
- ✓ При определении размера поощрения необходимо учитывать уровень заработной платы, выплачиваемой компанией, а также местный уровень жизни.
- ✓ Участие профсоюзов в разработке и реализации ПДУ может помочь смягчить возможную негативную реакцию.

Реструктуризация персонала

- процесс реструктуризации -

Аутсорсинг непрофильных видов деятельности

Аутсорсинг таких видов деятельности, как уборка помещений, обеспечение безопасности зданий, техническое обслуживание зданий, уборка и поддержание в порядке грузовых и пассажирских вокзалов, удаление сорняков на железнодорожных путях и т. д.

Преимущества

- Как правило, рассматривается как средство, позволяющее организации сосредоточиться на своей основной деятельности;
- Ожидается, что подрядчик, для которого эти виды деятельности являются основной деятельностью, будет выполнять работы, переданные на аутсорсинг, более эффективно.

Недостатки

- Если на рынке только один игрок, эта деятельность будет передана в ведение монополиста, что чревато манипулированием ценами, низким качеством услуг и т. п.
- Если игроков всего 2–3, олигополия может привести к сговору между ними.

Пробелы в компетенциях и навыках

Выявленные в ходе анализа рабочей силы пробелы в навыках можно устранить двумя способами:

- 1. Провести переподготовку существующего персонала:** Осуществимо, если продолжительность обучения относительно невелика. Если переподготовка занимает 1–2 года и, как правило, проходит за пределами компании, это вряд ли осуществимо.
- 2. Уволить или перевести действующих сотрудников:** Можно рассмотреть, если профиль сотрудника соответствует требованиям к должности в другом подразделении.
- 3. Нанять новых сотрудников с необходимыми навыками и соответствующим профилем.**

Реструктуризация персонала - Меры по смягчению последствий -

Объявление и реализация плана оптимизации штата, как правило, вызывают **негативную реакцию**. В плане необходимо предусмотреть меры по смягчению последствий, а также эффективную **коммуникационную стратегию**.

А. Программа перевода

- В рамках одного отдела, одного сектора деятельности или в другой отдел;
- Вызывает мало негативных последствий:

Преимущества

- ✓ Не приводит к безработице и помогает сохранить доходы уволенных сотрудников в долгосрочной перспективе;
- ✓ Относительно дешевле, когда работники переводятся в пределах одной географической местности;
- ✓ Мощный инструмент для растущего и развивающегося бизнеса.

Реструктуризация персонала

- Меры по смягчению последствий -

В. Переподготовка

Развить новые навыки и знания, чтобы облегчить трудоустройство на новую должность в другой компании или в пределах той же компании.

- Требуется анализ рынка труда
- Требуется инфраструктура и поддержка в сфере профессионально-технического образования и подготовки (ПТО)
- Требуется наличие у работника минимального уровня образования для прохождения переподготовки
- Требуется анализ личных профилей сотрудников каждого отдела и/или службы.

Реструктуризация персонала

- Меры по смягчению последствий -

В. Переподготовка (продолжение)

Преимущества

- социально приемлема:
 - не приводит к безработице в долгосрочной перспективе
 - помогает сохранить доходы уволенных сотрудников в долгосрочной перспективе
 - помогает восполнить нехватку квалифицированных кадров на рынке труда страны
- Помогает сбалансировать структуру персонала, когда в некоторых подразделениях наблюдается нехватка кадров на определенных квалифицированных должностях

Недостатки

- Требуется больших усилий
- Необходимо согласовать с учреждениями ПТО условия обеспечения преподавателями и/или фасилитаторами/учебными материалами
- В случае отдельных железнодорожных специальностей, при отсутствии собственного учебного центра, необходимо согласовывать вопросы с ближайшим учебным центром железнодорожной отрасли (что может быть сопряжено с значительными затратами)

Реструктуризация персонала - Меры по смягчению последствий -

С. Программа содействия самозанятости

- выгодна для отдельного сотрудника — или небольшой группы из 3–5 сотрудников — которые готовы открыть собственное дело;
- многочисленные возможности: производственные помещения; строительство; торговые помещения; оказание вспомогательных услуг;
- требует обучения тому, как открыть и вести малый бизнес;
- Стартовый капитал может быть сформирован за счет выходного пособия, а также, возможно, за счет микрокредитов, грантов доноров и других источников.



Реструктуризация персонала

- Меры по смягчению последствий -

С. Программа содействия самозанятости (продолжение)

Преимущества

1. Социально приемлема;
2. Сотрудникам, обладающим предпринимательским духом и мышлением, предоставляется возможность открыть собственное дело;
3. Способствует созданию сети малых предприятий внутри страны.

Недостатки

1. Предназначена для небольшой группы сотрудников с предпринимательским мышлением. В цифрах влияние может быть незначительным, но субъективное воздействие может быть гораздо более значительным.
2. Реализация программы требует значительных усилий и (юридической) поддержки со стороны организации, а также других структур (таких как Министерство экономики, микрофинансовые организации и др.).

Реструктуризация персонала

- Стратегия реализации (1) -

- Дорожная карта с графиком, согласованная с техническими изменениями, которые будут внедряться в различных подразделениях или отделах.
- Эффективная коммуникационная программа, направленная на обеспечение поддержки плана сокращения штатов и принятия этих изменений сотрудниками, профсоюзами, политическими властями, средствами массовой информации и населением в целом.

Реструктуризация персонала персонала

- Стратегия реализации (2)-

Компоненты коммуникационной программы

1. Разработка целевых коммуникационных стратегий для различных аудиторий: определение ключевой информации, которую необходимо собрать и довести до сведения этих целевых групп
2. Привлечение местного эксперта по коммуникациям, знакомого со спецификой страны, для поддержки разработки коммуникационных стратегий и консультирования компании при проведении коммуникационных кампаний.