

Научная статья
УДК 331.1
doi: 10.46684/2687-1033.2024.3.262-272

Особенности развития человеческого капитала и коммуникации

О.Д. Покровская¹, А.Н. Чеснов^{2✉}, П.С. Шаманский³, Я.В. Кукушкина⁴

^{1, 2, 3, 4} Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС);

г. Санкт-Петербург, Россия

¹ insight1986@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9793-0666>

² aleksandr-chesnov@mail.ru✉

³ shamanskiy.p@mail.ru

⁴ kukushkina@pgups.ru

АННОТАЦИЯ

Цель исследования — изучение устойчивости системы управления персоналом в ОАО «РЖД» путем анализа его кадровой политики, определение влияния коммуникации в коллективе и профессиональных навыков на качество управленческих решений.

Основываясь на методе статистического наблюдения за количественными показателями кадровой структуры персонала, установлены следующие показатели: изменение процентного соотношения возрастных групп, изменение процентного соотношения возрастных групп и уровня образования сотрудников. На основе этих показателей можно отследить динамику уровня качества управления персоналом и ее влияние на внутренние кадровые процессы компании, а также возможно выявление взаимосвязи между профессиональными компетенциями и коммуникациями на принятые сотрудниками решения.

Исследованы ориентиры поколений, коммуникаций в коллективе, в частности между непосредственным руководителем и специалистом, влияние инновационных подходов к обучению на повышение профессиональных навыков сотрудников, улучшение качества работы и взаимоотношений в коллективе. Рассмотрены различные инновационные методики обучения: курсы повышения квалификации, переобучение, система дистанционного обучения и их воздействие на профессиональное развитие сотрудников. Проанализировано, как инновационные подходы к обучению способствуют формированию позитивного рабочего окружения и улучшению коммуникаций в коллективе.

Показано, какие инновационные методики могут быть наиболее эффективными для достижения поставленных целей организации. Предложен оптимальный способ развития профессиональных навыков и компетенций сотрудников, которые позволяют улучшить качество работы.

Выбор темы обусловлен неотъемлемой значимостью человеческого капитала в контексте достижения стратегических целей компании. В современном бизнес-мире, где конкуренция становится все более острой, ключевым фактором успеха является качество персонала и его профессиональный уровень. Внедрение инновационных подходов в управлении персоналом и построении корпоративной культуры — необходимый шаг для обеспечения конкурентоспособности и успешного преодоления вызовов современного рынка.

Ключевые слова: коммуникация; образование; поколение; возраст; заработная плата; профессиональные навыки; решение; качество работы; обучение

Для цитирования: Покровская О.Д., Чеснов А.Н., Шаманский П.С., Кукушкина Я.В. Особенности развития человеческого капитала и коммуникации // Техник транспорта: образование и практика. 2024. Т. 5. Вып. 3. С. 262–272. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.3.262-272>.

Original article

Features of human capital development and communication

Oksana D. Pokrovskaya¹, Aleksandr N. Chesnov^{2✉}, Pavel S. Shamansky³, Yana V. Kukushkina⁴

^{1, 2, 3, 4} Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (PGUPS); Saint Petersburg, Russian Federation

¹ insight1986@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9793-0666>

² aleksandr-chesnov@mail.ru✉

³ shamanskiy.p@mail.ru

⁴ kukushkina@pgups.ru

© О.Д. Покровская, А.Н. Чеснов, П.С. Шаманский, Я.В. Кукушкина, 2024

ABSTRACT

The purpose of this study is to study the sustainability of the personnel management system in the Russian Railways company by analyzing its personnel policy, as well as determining the impact of communication in the team and professional skills on the quality of management decisions.

Based on the method of statistical observation of quantitative indicators of the personnel structure of the staff, the following indicators were determined: a change in the percentage of age groups, a change in the percentage of age groups and the level of education of employees. Based on the above indicators, it is possible to track the dynamics of the quality level of personnel management and its impact on the internal personnel processes of the company, and it is also possible to identify the relationship between professional competencies and communications on decisions made by employees.

To achieve these goals, a study of generational guidelines, communication in the team, in particular between the immediate supervisor and a specialist, the impact of innovative approaches to training on improving the professional skills of employees, improving the quality of work and relationships in the team was conducted. We will consider various innovative teaching methods such as advanced training courses, retraining, distance learning system and their impact on the professional development of employees. It will also analyze how innovative approaches to learning contribute to the formation of a positive work environment and improve communication in the team.

As a result of the research, it will be revealed which specific innovative methods can be most effective in achieving the goals of the organization. The optimal way of developing professional skills and competencies of employees, which can improve the quality of work, is also proposed.

The choice of this topic is due to the inherent importance of human capital in the context of achieving the company's strategic goals. In today's business world, where competition is becoming more and more acute, the key factor for success is the quality of staff and their professional level. The introduction of innovative approaches in personnel management and building corporate culture is a necessary step to ensure competitiveness and successfully overcome the challenges of the modern market.

Keywords: communication; education; generation; age; salary; professional skills; solution; quality of work; training

For citation: Pokrovskaya O.D., Chesnov A.N., Shamansky P.S., Kukushkina Ya.V. Features of human capital development and communication. *Transport technician: education and practice*. 2024;5(3):262-272. (In Russ.). <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.3.262-272>.

ВВЕДЕНИЕ

В современном бизнесе успешное управление персоналом играет ключевую роль в достижении стратегических целей компании. ОАО «РЖД» не является исключением, и поэтому вопросы кадрового управления и развития персонала становятся все более актуальными. Главная задача — изучение устойчивости системы управления персоналом в компании ОАО «РЖД» для определения оптимальных стратегий и практик, способствующих повышению эффективности работы коллектива и достижению поставленных целей.

Значимость данного исследования для компании ОАО «РЖД» заключается в следующем:

1. Повышение конкурентоспособности: эффективное управление персоналом содействует росту производительности труда, снижению издержек и улучшению качества услуг, что в свою очередь помогает укреплению позиций компании на рынке.
2. Улучшение внутренних кадровых процессов: анализ кадровой политики и коммуникаций в коллективе позволяет выявить узкие места и проблемные зоны, что поможет оптимизировать

внутренние процессы и повысить эффективность работы персонала.

3. Профессиональное совершенствование навыков сотрудников: разработка инновационных подходов к обучению и развитию персонала для достижения высоких результатов и укрепления эффективности бизнес-процессов.

Таким образом, изучение устойчивости системы управления персоналом в компании ОАО «РЖД» имеет стратегическое значение для достижения поставленных целей, повышения конкурентоспособности и улучшения внутренних процессов.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Персонал организации играет ключевую роль в ее успехе и развитии. Сотрудники — основной ресурс, способный влиять на эффективность бизнеса. Их профессионализм, мотивация и участие в достижении целей оказывают прямое влияние на качество продукции и (или) услуг, уровень обслуживания клиентов и общую репутацию компании.

Важно понимать, что успешная деятельность организации зависит от того, насколько хорошо она уделяет внимание своему персоналу. Инвестирование в обучение, развитие и мотивацию сотрудников приводит к повышению производительности труда, улучшению рабочей атмосферы и уменьшению текучести кадров.

Компания ОАО «РЖД» — без преувеличения крупнейший работодатель в России. По состоянию на конец 2022 г. списочная численность работников составила 701,2 тыс. человек¹.

Занимая ведущие позиции в сфере грузовых и пассажирских перевозок, где присутствует жесткая конкуренция за долю рынка, и имея амбициозные стратегические цели, обозначенные в нормативном документе «О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года»², ОАО «РЖД» сделана ставка на поддержку и развитие трудовых ресурсов.

Согласно долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» до 2025 г. по направлению кадровой и социальной политики стратегическими задачами являются:

- 1) развитие персонала, основанное на современных подходах к обучению и подготовке;
- 2) совершенствование политики мотивации персонала;
- 3) реализация социальной политики;
- 4) поддержание здоровья персонала на уровне, соответствующем требованиям безопасности движения³.

Основным документом, регулирующим социально-правовые отношения и определяющим обязательства и ответственность сторон, служит Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2023–2025 годы⁴.

Под персоналом мы понимаем все человеческие ресурсы, которые доступны организации. Этот перечень включает сотрудников, партнеров, экспертов и всех, кто участвует в проектах и исследованиях. Персонал играет стратегическую роль в определении будущего организации, поскольку именно люди осуществляют работу, генерируют новые идеи и обеспечивают жизнеспособность фирмы [1].

Человеческие ресурсы в организации обладают индивидуальными ценностями — национальными, гендерными, семейными, профессиональными и т.д. Комбинация ценностей у каждого неповторима. Проведено статистическое наблюдение за кадровой политикой компании на основе данных годовых отчетов ОАО «РЖД» за период 2017–2022 гг., в частности: показателей возраста, уровня образования и затрат на обучение.

Согласно целевой программе «Молодежь ОАО «РЖД» (2021–2025 гг.)» доля работников в возрасте 17–35 лет должна составлять от 35 до 37 % включительно, на конец 2022 г. доля молодых работников до 35 лет — 36,2 %, что соответствует целевым параметрам программы⁵. Следующим параметром является уровень образования. Согласно данным годовых отчетов, уровень образования работников на конец 2022 г. составил: с высшим образованием 33,3 %, средним 27,8 % и без профильного специализированного образования 38,9 %. В течение всего рассматриваемого периода наблюдается рост числа работников со специализированным образованием. Данные изменения процентного соотношения возрастных групп и уровня образования представлены в табл. 1.

Таблица 1

Изменения процентного соотношения возрастных групп и уровня образования сотрудников компании ОАО «РЖД» в 2017–2022 гг.

Период, годы	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Возраст, лет</i>						
До 35	41,60	41,10	39,80	38,30	36,90	36,20
36–45	28,10	28,60	29,40	30,10	30,50	30,90
46–50	11,90	12,40	12,80	13,30	13,40	13,30
Старше 50	16,40	17,90	18,00	18,30	19,20	19,60
<i>Образование</i>						
Высшее, %	31,40	32,20	32,80	33,60	33,10	33,30
Среднее, %	27,50	27,80	28,00	28,10	28,10	27,80
Прочее, %	41,10	40,00	39,20	38,30	38,80	38,90

¹ Годовые отчеты компании, 2022 год // РЖД. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471#Annual>

² Распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 № 877-р «О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года» // РЖД. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=155>

³ Распоряжение Правительства РФ от 19.03.2019 № 466р «Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025 года» // РЖД. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1359>

⁴ Договор ОАО «РЖД» от 26.12.2022 «Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2023–2025 годы» // РЖД. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604#7274>

⁵ Распоряжение ОАО «РЖД» от 15.12.2020 «Молодежь ОАО «РЖД» (2021–2025 гг.)» // РЖД. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1811>

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОТРУДНИКОВ

Люди различных возрастных групп имеют разные ценности, убеждения и предпочтения. Следовательно, работники, принадлежащие к разным поколениям (например, миллениалы или поколение Z), могут иметь отличные ожидания от своих руководителей и коммуникации с ними. Молодые сотрудники обычно ценят открытость и прямоту в общении с руководителями. Они ожидают, что начальство будет готово выслушать их мнение, учитывать их точку зрения и обеспечивать открытую обратную связь. Поэтому важно, чтобы руководители умели строить отношения с молодыми сотрудниками на основе взаимного уважения и доверия.

Поколение представляет собой уникальную группу людей, объединенных общими чертами и опытом, которые формировались в определенный исторический момент. Эти люди разделяют схожие ценности, убеждения и жизненные установки, которые отражают влияние общественных событий, культурных тенденций и социальной среды на их формирование [2].

Важно учитывать различия в ценностях, коммуникациях и ожиданиях, чтобы обеспечить гармоничное взаимодействие и сотрудничество между представителями различных поколений. Влияние и коммуникация каждого из этих поколений на работу и общую динамику коллектива — важные аспекты организационной культуры. Коммуникация между лидером и персоналом играет значительную роль в организации эффективной работы коллектива. Руководитель должен уметь четко и ясно выражать свои мысли, цели и ожидания, а также слушать и учитывать мнение своих подчиненных. Открытая и эффективная коммуникация позволяет предотвращать конфликты, улучшать понимание задач и целей, повышать мотивацию сотрудников, а также создавать атмосферу взаимного уважения и доверия.

Определение поколения сотрудника требует более глубокого анализа, чем просто знание его возраста, отношения к историческим событиям или навыков в области технологий. Следует принимать во внимание широкий контекст его жизненного опыта, ценностей, установок и предпочтений. Информация из резюме, дипломов и результаты интервью могут дать общее представление, однако, чтобы полностью понять, к какому поколению принадлежит сотрудник, необходимо провести анализ его общения, мотиваций и убеждений [3].

Проблема «конфликта поколений» остается актуальной и на сегодняшний день. Теория поколений представляет ценность в том, что на ее основе можно выявить тенденции социального развития

и содействовать эффективному взаимодействию персонала различных поколений. Эта теория помогает предвидеть особенности взаимодействия как среди сотрудников, так и среди руководителей, и, как следствие, понять, какова будет динамика на рынке труда в целом [4].

Ориентиром у каждого поколения выступают индивидуальные особенности и предпочтения, которые указаны на *рис. 1*.

С профессиональной точки зрения деловая коммуникация представляет собой обмен информацией интеллектуального и эмоционального содержания, значимой для участников общения для достижения целей совместной деятельности [6]. В нашем случае это обеспечение безопасности движения и выполнение установленных целевых показателей.

От принятых руководителями и специалистами решений напрямую зависит безопасность движения на железнодорожном транспорте, которая служит одним из основных приоритетов в сфере транспорта. Особой частью качества принятого решения является компетентность кадров. Из-за недостаточных профессиональных умений сотрудников возникают различные ошибки: систематические и случайные, которые зависят в большей степени от человеческого фактора [7]. Результат выбора решения напрямую зависит от его качества, на которое влияет перечень факторов, приведенных в *табл. 2* [8].

Таблица 2
Факторы, влияющие на качество управленческих решений

Факторы, обусловленные воздействием внешней среды организации	Факторы, связанные с особенностью решаемой проблемы	Факторы, связанные с особенностями организации и лицами, принимающими решения
Экономические	Риски	Образование руководителя
Демографические	Срочность	Тип личности
Природные	Время, отведенное на решение	Квалификация
Научно-технические	Цели участников	Способ мышления
Правовые	Интересы участников	Цели организации
Политические	Количество участников	Стратегия организации
Культурные традиции	—	Размер организации

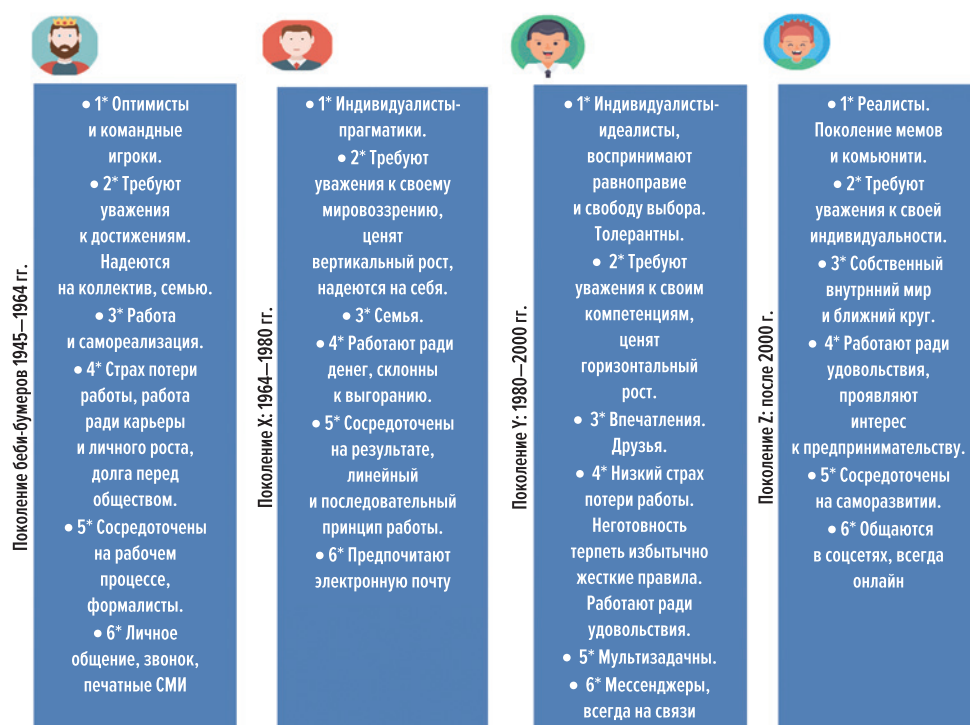


Рис. 1. Укрупненные ориентиры поколений: 1* — ценности; 2* — зона самоидентификации; 3* — жизненные приоритеты; 4* — отношение к работе; 5* — фокус в работе; 6* — способы коммуникации [5]

Таким образом, неправильная постановка задачи может препятствовать достижению нужного результата, что в итоге может привести к обесцениванию всей работы сотрудника. При этом сотрудник может столкнуться с проблемами, такими как: нехватка навыков, страх, утрата мотивации, отсутствие смысла и ясности. Правильно поставленная задача позволит обеспечить: обозначение цели, формулирование задачи, получение обратной связи и контроль выполнения.

Принятие решения — сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки и знания современных технологий и методов управления. Поэтому важно обеспечить необходимый уровень компетенций и знаний каждого сотрудника.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Идеальный сотрудник РЖД — это человек, который активно развивается, постоянно совершенствует свои профессиональные навыки и способствует прогрессу компании. Он должен быть не только профессионалом, но и отличным коммуникатором, способным эффективно общаться с коллегами, руководством и клиентами. Уметь слушать и быть понятным в своих высказываниях, что содействует улучшению рабочей атмосферы и повышению производительности [9].

Существуют различные формы обучения, в которых процесс может осуществляться как эмпирически (самостоятельно), например, с применением системы дистанционного обучения (СДО), так и с помощью внешних ресурсов, в частности, организованных в вузах. Имеется множество определений термина «обучение», остановимся на данном: обучение персонала — это как волшебный ключ, открывающий двери к новым знаниям, умениям и навыкам, которые превращают обычных сотрудников в настоящих профессионалов. Этот процесс, наполненный мудростью и опытом, формирует не только навыки работы, но и личностные качества, делая каждого сотрудника уникальным и ценным звеном в цепи успеха компании [10].

Система обучения в компании ОАО «РЖД» основана на принципе непрерывного развития каждого сотрудника и состоит из основных компонентов, приведенных на рис. 2.

Работа в ОАО «РЖД» доступна большинству соискателей. Для трудоустройства необходимо желание работать и развиваться в профессиональном



Рис. 2. Компоненты системы обучения ОАО «РЖД»

и личностном плане. Если у кандидата нет профессионального образования, то это не проблема. Компания реализует программу взаимодействия с профильными образовательными учреждениями и ведущими образовательными организациями, неспециализированными для железнодорожной отрасли, тем самым предоставляя возможность пройти подготовку и получить рабочую профессию или должность служащего. Такой вид подготовки называется профессиональным обучением. Под профессиональным обучением по программам профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих понимается профессиональное обучение лиц, ранее не имевших такой профессии рабочего или должности служащего.

Важную роль в подготовке кадров играет использование механизма целевого обучения. Ежегодно на 1-й курс вузов зачисляются более 6 тысяч абитуриентов, имеющих договоры о целевом обучении с ОАО «РЖД». В настоящее время в вузах обучаются более 30 тысяч студентов-целевиков.

Технологические инновации играют ключевую роль в определении трендов развития компаний и их конкурентоспособности на рынке. Внедрение новейших технологий позволяет компаниям создавать инновационные продукты и услуги, улучшать эффективность операций и укреплять взаимодействие с клиентами. Этот комплексный подход становится определяющим фактором в достижении и поддержании лидерства компании на рынке, позволяя ей успешно конкурировать и приспосабливаться к изменяющимся условиям бизнес-среды.

В целом персонал является ключевым звеном в успешном внедрении и использовании технологий в компании. Навыки сотрудников, адаптивность, инновационное мышление и способность обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов имеют решающее значение для повышения конкурентоспособности компании на рынке. Цель развития системы обучения рабочих кадров — обеспечение необходимой периодичности обновления знаний в соответствии с требованиями компании и уровнем развития технологий.

Для поддержания необходимого уровня знаний и навыков работников в ОАО «РЖД» создана корпоративная система профессионального обучения рабочих и служащих, являющаяся конкурентным преимуществом компании. Основу этой системы составляют 15 учебных центров профессиональных квалификаций (УЦПК), в составе которых действуют 67 подразделений, расположенных в границах железных дорог.

Организация процесса повышения квалификации и переподготовки основана на потребности в высококвалифицированных работниках. Эта

потребность определяется планом подготовки и повышения квалификации, который учитывает переподготовку сотрудников, подлежащих изменениям в связи с переобучением или сокращением, чтобы обеспечить их дальнейшее использование на новых рабочих местах. При планировании обучения также учитываются требования нормативных документов ОАО «РЖД», устанавливающих соответствующие должности и профессии для специалистов с определенным уровнем профессионального образования. Профессиональное обучение по программам переподготовки для рабочих и служащих представляет собой процесс обучения уже имеющих профессию работников с целью получения новой профессии или должности, учитывая потребности производства и характер профессиональной деятельности. Профессиональные образовательные программы для переквалификации работников и переобучения сотрудников на новые должности помогают им расширить свои знания и навыки. Эти курсы не только способствуют улучшению профессиональной подготовки, но также открывают новые возможности для выполнения различных задач и операций в рабочей среде.

Важно, чтобы каждый специалист постоянно развивал свои знания и навыки, не только восполняя уже имеющиеся, но и осваивая новые области и идеи. Для этого следует активно искать и учиться новому материалу как в своей профессиональной сфере, так и за ее пределами, а затем применять полученные знания на практике. Это позволяет специалистам быстрее усваивать новые технологии, а также внедрять их в работу, что ведет к карьерному росту и повышению компетентности.

Самообразование — процесс обучения, который осуществляется самостоятельно, без привлечения учебных заведений и наставников.

Обучение и развитие сотрудников в компании направлены на улучшение их навыков и знаний, необходимых для успешного выполнения рабочих задач. В ОАО «РЖД» выделяют три типа компетенций сотрудников: профессиональные, корпоративные и сквозные. Профессиональные компетенции отражают специфические знания и опыт, требуемые в конкретной сфере деятельности. Сквозные компетенции универсальны и могут быть применены в различных областях. Корпоративные компетенции описывают специфические навыки, ценности и модели поведения, характерные для организационной культуры конкретной компании.

Рассматривая компетенции в профессиональной деятельности, можно прийти к выводу о том, что они определяются: способностью делать что-либо хорошо или эффективно; соответствием требованиям, предъявляемым при трудоустройстве;

способностью выполнять особые трудовые функции [11].

Обучение играет ключевую роль в развитии современной компании, обеспечивая повышение квалификации сотрудников, улучшение производительности и соответствие требованиям рынка. В табл. 3 представлены различные виды обучения и соотношение их с внутрифирменным или общим (внешним) обучением.

Корпоративный университет — ключевой партнер в области проведения оценочных процедур и развития управленческих компетенций руководителей и специалистов; система дистанционного обучения ОАО «РЖД» — общедоступная площадка для поддержания и оперативного приобретения новых знаний, направленных на развитие профессиональных и корпоративных компетенций в режиме онлайн; наставничество представляет собой всеобъемлющий метод передачи опыта, знаний и развития навыков, компетенций и ценностей через неформальное общение, основанное на взаимном обогащении и доверии между партнерами [12]; чемпионат «Молодые профессионалы» — крупнейшее международное соревнование профессионального мастерства, в котором участвуют молодые специалисты из разных стран. Чемпионат описывает знания, уровень понимания и конкретные навыки, которые составляют основу передовых международных стандартов в технической и профессиональной сферах работы [13].

Организация соревнований по стандартам чемпионата «Молодые профессионалы» направлена на ориентацию молодежи в выборе профессии и внедрение лучших международных практик в систему профессионального образования [14].

Система наставничества и коучинга оказывает значительное влияние на коммуникацию в коллективе. Наставничество способствует передаче знаний, опыта и навыков от более опытных сотрудников к менее опытным, что укрепляет взаимопонимание и взаимодействие в команде. Коучинг, в свою очередь, помогает улучшить навыки общения, разрешать конфликты и повышать эффективность командной работы путем постановки целей, обратной связи и развития лидерских качеств у участников коллектива.

Коучинг — метод управления, в котором основное внимание уделяется постановке вопросов работникам для помощи им в эффективном выполнении текущих обязанностей и профессиональном развитии [15].

Обучение в структурных подразделениях предназначено для сотрудников, уже обладающих профессиональными навыками и занимающих определенные должности. Это обучение проводится в рамках внутрикорпоративных мероприятий с возможностью отрыва от работы или без него. Программы профессиональной подготовки или переподготовки для рабочих и служащих могут быть организованы на специализированных курсах в

Таблица 3

Подходы к обучению персонала: внутрифирменное и внешнее обучение

№ п/п	Форма обучения	Внутри-фирменное	Общее (внешнее)
Формальное обучение			
1	Обучение по программе высшего образования		
1.1	Отраслевые вузы железнодорожного транспорта	–	+
1.2	Неспецифические вузы, например, юридические, экономические и т.д.	–	+
2	Среднее профессиональное образование	–	+
3	Обучение по программам с присвоением научной степени	–	+
4	Обучение по программам дополнительного образования		
4.1	Корпоративная система профессионального обучения	+	–
4.2	Корпоративный университет	+	–
5	Обучение по программам без сертификата: семинары, мастер-классы, тренинги	+	+
Неформальное обучение (самообучение)			
1	Система дистанционного обучения	+	–
2	Система наставничества	+	+
3	Чемпионаты профмастерства по методике WorldSkills	+	–

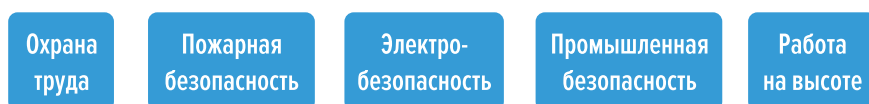


Рис. 3. Виды обучения по технике безопасности

учебных центрах ОАО «РЖД» или в других образовательных учреждениях с временным отрывом от основной деятельности.

Существует обучение не только профильное, но и предназначенное для допуска на производство (является обязательным для всех, кто связан с определенным типом работ, например, обучение работе на высоте производится работником, связанным с работой на высоте, а охране труда обучаются все работники). Практикуются различные виды обучения в зависимости от местных условий. Такое обучение контролируется и проводится своевременно. Классификация приведена на рис. 3.

ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Навыки эффективного общения оказывают значительное влияние на производительность коллектива. Вот как каждый из них влияет на результативность работы команды:

- умение слушать позволяет членам коллектива активно воспринимать информацию от своих коллег. Понимание точек зрения других людей позволяет сократить ошибки из-за недопонимания задачи или инструкций, а также способствует лучшему взаимопониманию внутри группы;
- умение выражать свои мысли ясно и лаконично обеспечивает эффективный обмен информацией в коллективе. Когда каждый член команды может четко изложить свои идеи и предложения, это помогает ускорить процесс принятия решений и выполнения задач;
- навык невербальной коммуникации играет важную роль в передаче эмоциональной информации и установлении взаимопонимания между членами коллектива. Правильное использование жестов, мимики и тон голоса помогает сделать общение более эффективным и продуктивным;
- эмпатия дает возможность членам коллектива лучше понимать эмоциональное состояние других участников и реагировать на него соответствующим образом. Это помогает созданию доверительных отношений и снижает вероятность конфликтов, что положительно сказывается на работе команды;
- способность справляться со стрессом важна для поддержания эффективности работы в услови-

ях высокой нагрузки или неопределенности. Члены коллектива, которые умеют эффективно управлять своими эмоциями и стрессом, более продуктивно работают даже в сложных ситуациях.

В целом развитие навыков эффективного общения включает не только умение выражать свои мысли и слушать других, но и способность эмпатии, использование невербальных сигналов и умение управлять стрессом, что в итоге способствует повышению производительности и эффективности работы коллектива.

Руководитель становится лидером в окружении своей команды — социума. Лидер, который правильно понимает чувства своих сотрудников, может пробудить в них самые лучшие эмоции и раскрыть их потенциал (создать эффект резонанса). Успех руководителя и коллектива зависит от уровня их эмоционального интеллекта (показатель EQ). Последний показывает, насколько человек умеет понимать свои эмоции и работать с ними. Бизнес-среда слишком неустойчива и непредсказуема: невозможно как предугадать перемены, так и подготовиться к ним. Руководитель и сотрудники должны знать, как действовать в непредвиденных и нестандартных ситуациях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования системы управления персоналом в компании ОАО «РЖД», сфокусированного на анализе кадровой политики, профессиональном обучении, коммуникации в коллективе и их влиянии на качество принимаемых решений, выявлено, что они напрямую зависят от эффективности коммуникации в коллективе и уровня профессиональных навыков сотрудников. Методология исследования основывается на статистическом анализе изменений в кадровой структуре, включая изменение процентного соотношения возрастных групп и уровня образования сотрудников.

В рамках исследования проведен анализ ориентиров поколений и коммуникаций в коллективе. Установлено, что правильная постановка задач осуществляется с учетом индивидуальных особенностей личности; процесс принятия решений является ключевым элементом успешного управления и обеспечения качества работы в организации. Недостаток профессиональных умений

сотрудников может привести к систематическим или случайным ошибкам, поэтому важно обеспечить необходимый уровень компетенций и знаний среди персонала. Они обеспечивают ясность целей, формулировку задач, получение обратной связи и контроль выполнения, что способствует достижению требуемых результатов и поддерживают мотивацию и эффективность сотрудников.

В современном мире обучение и развитие персонала играют решающую роль в успехе компании. ОАО «РЖД» стремится к созданию идеального сотрудника, который не только обладает высокими профессиональными навыками и коммуникативными способностями, но и активно развивается, постоянно расширяя свои знания и умения. Важно осознать, что обучение не ограничивается формальными курсами и тренингами, организованными компанией. Самообразование имеет ключевое значение в профессиональном росте каждого сотрудника.

Система обучения в компании основана на принципе непрерывного развития каждого сотрудника и включает различные формы обучения, включая дистанционное обучение и обучение в учебных заведениях. Основные компоненты системы включают профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку, а также самообразование, что обеспечивает разностороннее развитие персонала и соответствие его компетенций потребностям компании. В рамках компании ОАО «РЖД» стремление к самообразова-

нию является неотъемлемой частью успешного карьерного пути каждого сотрудника. Это позволяет не только удовлетворить потребности компании в квалифицированных кадрах, но и стать востребованным специалистом на рынке труда.

Таким образом, система обучения и развития персонала в ОАО «РЖД» является важным компонентом корпоративной стратегии, обеспечивающим компанию высококвалифицированным и мотивированным персоналом, способным эффективно решать задачи и обеспечивать конкурентоспособность на рынке.

Общий результат структуры непрерывного обучения показывает, что каждый элемент этой системы играет важную роль в развитии и повышении квалификации сотрудников в компании. Независимо от того, является ли обучение формальным (например, высшее или среднее профессиональное образование) или неформальным (самообразование), каждый аспект направлен на достижение общей цели — обеспечение компетентности и гибкости персонала в адаптации к изменениям, внедрению инноваций и эффективному выполнению задач. Эти элементы взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга, создавая комплексную систему обучения, способствующую повышению конкурентоспособности компании и развитию персонала в целом. Результаты исследования помогут определить оптимальные стратегии развития профессиональных навыков сотрудников и улучшения управленческих практик в организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воденко К.В., Самыгин С.И., Абазиева К.Г., Тихоновская С.А., Дулин А.Н. и др. Управление персоналом: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. 374 с. EDN YVBXJJ.
2. Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений. Необыкновенный Икс. 1964–1984. М.: Синергия Стор, 2020. 192 с.
3. Самоукина Н.В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография. М.: РУСАЙНС, 2018. 186 с.
4. Мироненко М.А., Рычагов С.В. Актуальные проблемы управления персоналом в контексте теории поколений в современной экономике // XII экономические чтения памяти заслуженного деятеля науки РФ профессора Александра Петровича Бычкова: сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2018. С. 97–102.
5. #ПоколениеY и #ПоколениеZ в поиске собственных мест под Солнцем. Обзор основных исследовательских выводов и гипотез об особенностях, ценностях и жизненных

- стратегиях молодежи. Фонд «Петербургская Политика». 2017. URL: <https://www.fpp.spb.ru/fpp-pokolenie-xyz>
6. Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В., Тюриков А.Г. и др. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров. М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. 338 с.
7. Грошев Г.М., Иванов М.В., Романова И.Ю., Сапезинский Ф.Н., Кукушкина Я.В. и др. Эргономика на железнодорожном транспорте: учебное пособие. М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2009. 390 с. EDN TIEEOP.
8. Чеснов А.Н., Смирнов А.Е., Иванихина Е.Е., Сугоровский А.В. Сетевые и информационные технологии, реализуемые при профотборе и обучении персонала в ОАО «РЖД» // Техник транспорта: образование и практика. 2023. Т. 4. № 3. С. 332–340. DOI: 10.46684/2687-1033.2023.3.332-340. EDN QCSBJQB.
9. Кочетов Д. Система управления персоналом в ОАО «РЖД» // Всемирный день качества — 2023: Международный форум. 2023. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo>

upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/sistema-upravleniya-personalom-v-oao-rzhd/

10. Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. Самара: Самарский государственный экономический университет, 2019. 204 с. EDN IBOSJA.

11. Токарева Ю.А., Гаспарович Е.О. Управление профессиональными компетенциями: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2021. 323 с.

12. Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы (2-е издание, доп., перераб). Казань: ИРО РТ, 2020. 51 с.

13. Винокурова И.В., Макеева А.В. Worldskills как средство повышения качества подготовки педагогических кадров профессионального образования // Мир науки. 2018. Т. 6. № 4. С. 7. EDN YLKSOD.

14. Малиновский Е.С. Конкурсное движение WorldSkills как механизм инновационного развития профессиональной образовательной организации // Профессиональное образование и рынок труда. 2018. № 3. С. 38–43. EDN YLGEUP.

15. 2015 Harvard Business School Publishing Corporation Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Коучинг / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020.

REFERENCES

1. Vodenko K.V., Samygin S.I., Abazieva K.G., Tikhonovskova S.A., Dulin A.N. et al. *Personnel management: textbook*. Moscow, Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K", 2019;374. EDN YVBXJJ. (In Russ.).

2. Shamis E., Nikonov E. *The theory of generations. Extraordinary X. 1964–1984*. Moscow, Synergy Store, 2020;192. (In Russ.).

3. Samoukina N.V. *The theory of generations in Russian management. The best practices of managing teams of different ages: recruitment, training, motivation: monograph*. Moscow, RUSCENCE, 2018;186. (In Russ.).

4. Mironenko M.A., Rychagov S.V. Actual problems of personnel management in the context of the theory of generations in modern economics. *XII Economic readings in memory of the Honored Scientist of the Russian Federation, Professor Alexander Petrovich Bychkov: collection of materials of the International scientific and practical conference*. 2018;97-102. (In Russ.).

5. #GenerationY and #GenerationZ in search of their own places in the Sun. Review of the main research findings and hypotheses about the characteristics, values and life strategies of young people. *Petersburg Politics Foundation*. 2017. URL: <https://www.fpp.spb.ru/fpp-pokolenie-xyz> (In Russ.).

6. Bolshunov A.Ya., Kiseleva N.I., Marchenko G.I., Novikov A.V., Tyurikov A.G. et al. *Business communications: textbook for bachelors*. Moscow, Financial University, Department of Sociology, 2018;338. (In Russ.).

7. Groshev G.M., Ivanov M.V., Romanova I.Yu., Sapezhinskiy F.N., Kukushkina Ya.V. et al. *Ergonomics in railway transport: textbook*. Moscow, Educational and Methodological Center for education in railway transport, 2009;390. EDN TIEEOP. (In Russ.).

8. Chesnov A.N., Smirnov A.E., Ivanikhina E.E., Sugorovsky A.V. Network and information technologies implemented during profes-

sional selection and training of personnel at JSC "Russian Railways" // *Technik transport: education and practice*. 2023. Т. 4. № 3. С. 332–340. DOI: 10.46684/2687-1033.2023.3.332-340. EDN QCB-JQB. (In Russ.).

9. Kochetov D. Personnel management system in JSC "Russian Railways". *World Quality Day – 2023: International Forum*. 2023. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/sistema-upravleniya-personalom-v-oao-rzhd/> (In Russ.).

10. Solovyov D.P., Ilyukhina L.A. *Personnel training and development: textbook*. Samara, Samara State Economic University, 2019;204. EDN IBOSJA. (In Russ.).

11. Tokareva Yu.A., Gasparovich E.O. *Management of professional competencies: educational and methodological manual*. Ekaterinburg: Ural University Publishing House, 2021. 323. (In Russ.).

12. Nugumanova L.N., Yakovenko T.V. *The handbook "Mentoring: an effective form of learning": the information method. materials – 2nd edition, supplement, revision*. Kazan, IRO RT, 2020;51. (In Russ.).

13. Vinokurova I.V., Makeeva A.V. Worldskills as a means of improving the quality of preparation of pedagogical staff. *World of Science*. 2018;6(4):7. EDN YLKSOD. (In Russ.).

14. Malinovsky E.S. The competitive movement of WorldSkills as a mechanism of innovative development of a professional educational organization. *Vocational Education and the Labor Market*. 2018;3:38-43. EDN YLGEUP. (In Russ.).

15. 2015 Harvard Business School Publishing Corporation Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). *Coaching* / translated from English. Moscow, Alpina Publisher, 2020. (In Russ.).

Об авторах

Оксана Дмитриевна Покровская — доктор технических наук, профессор, доцент, заведующая кафедрой «Управление эксплуатационной работой», действительный член Российской Академии транспорта (РАТ); **Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС)**; 190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9; главный научный редактор журнала; «**Техник транспорта: образование и практика**»; РИНЦ ID: 592347, SPIN-код: 8252-2587, Scopus: 57204690735, ResearcherID: AAH-4370-2019, ResearcherID: D-9930-2018, ORCID: 0000-0001-9793-0666; insight1986@inbox.ru;

Александр Николаевич Чеснов — студент; **Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС)**; 190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9; aleksandr-chesnov@mail.ru;

Павел Сергеевич Шаманский — обучающийся; **Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС)**; 190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9; shamanskiy.p@mail.ru;

Яна Васильевна Кукушкина — кандидат технических наук, доцент кафедры «Управление эксплуатационной работой»; **Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС)**; 190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9; kukushkina@pgups.ru.

Bionotes

Oksana D. Pokrovskaya — Dr. Sci. (Eng.), Professor, Associate Professor, Head of the Department of “Management of Operational Work”, full member of the Russian Academy of Transport; **Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (PGUPS)**; 9 Moskovsky pr., St. Petersburg, 190031, Russian Federation; chief scientific editor of journal; “**Transport technician: education and practice**”; ID RSCI: 592347, SPIN-code: 8252-2587, Scopus: 57204690735, ResearcherID: AАН-4370-2019, ResearcherID: D-9930-2018, ORCID: 0000-0001-9793-0666; insight1986@inbox.ru;

Aleksandr N. Chesnov — student; **Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (PGUPS)**; 9 Moskovsky pr., St. Petersburg, 190031, Russian Federation; aleksandr-chesnov@mail.ru;

Pavel S. Shamansky — student; **Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (PGUPS)**; 9 Moskovsky pr., St. Petersburg, 190031, Russian Federation; shamanskiy.p@mail.ru;

Yana V. Kukushkina — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of “Management of Operational Work”; **Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (PGUPS)**; 9 Moskovsky pr., St. Petersburg, 190031, Russian Federation; kukushkina@pgups.ru.

Заявленный вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Автор, ответственный за переписку: Александр Николаевич Чеснов, aleksandr-chesnov@mail.ru.

Corresponding author: Aleksandr N. Chesnov, aleksandr-chesnov@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 08.02.2024; одобрена после рецензирования 07.03.2024; принята к публикации 28.07.2024.

The article was submitted 08.02.2024; approved after reviewing 07.03.2024; accepted for publication 28.07.2024.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ ЖУРНАЛА

Читайте в ближайших номерах журнала:

- О.Д. Покровская, А.А. Мигров, З.А. Мухутдинова
ОСОБЕННОСТИ ИНТЕРМОДАЛЬНОЙ ПЕРЕВОЗКИ ЗЕРНОВЫХ ГРУЗОВ
- Д.А. Полиэктв, О.Д. Покровская
ВОПРОСЫ ЗАВИСИМОСТИ КОНФИГУРАЦИИ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА И ВРЕМЕНИ НА ПОСАДКУ И ВЫСАДКУ ПассажиРОВ
- В.И. Новикова, А.М. Ульянов, Н.Ю. Егорова
ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ЛОГИСТИКЕ: МЕТОД «РЮКЗАК» И ДИНАМИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ
- Е.К. Иванов, Г.И. Никифорова
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГРАФИКА ОБРАБОТКИ ГРУЗОВЫХ ПОЕЗДОВ НА ПРИМЕРЕ ПОДГОРОЧНОГО ПАРКА СОРТИРОВОЧНОЙ СТАНЦИИ
- Е.А. Пожидаева
КОМПЬЮТЕРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРИ РЕШЕНИИ КОНСТРУКТОРСКИХ ЗАДАЧ
- Т.Н. Матвеева, С.Н. Кульжанов
ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ МЕДИЦИНЫ