

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГАХ МОНГОЛИИ\*

Ш. Баяраа<sup>1,2</sup>, А.Я. Якобсон<sup>2</sup>, А.Б. Черных<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Институт транспорта, г. Улан-Батор, Монголия

<sup>2</sup> Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация

<sup>3</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

### Информация о статье

Дата поступления

11 ноября 2020 г.

Дата принятия к печати

18 декабря 2020 г.

Дата онлайн-размещения

30 декабря 2020 г.

### Ключевые слова

Монголия; Улан-Баторская железная дорога; кадровая политика; человеческий капитал

### Аннотация

В статье представлены результаты исследований отдельных направлений кадровой политики АО «Улан-Баторская железная дорога». За период 2012–2017 гг. было проведено комплексное изучение следующих направлений кадровой политики АО «УБЖД»: система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и оценка ее эффективности персоналом предприятия; изучение мнения персонала об особенностях и результативности применяемой кадровой политики; сравнительное исследование системы материальной мотивации и ее влияния на стоимость человеческого капитала; опрос соискателей работы на рынке труда об имидже АО «УБЖД» как работодателя.

## CURRENT ISSUES OF PERSONNEL MANAGEMENT POLICY ON THE RAILWAYS OF MONGOLIA\*\*

Shuragiyn Bayaraa<sup>1,2</sup>, Anatoliy Ya. Jakobson<sup>2</sup>, Antonina B. Chernykh<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Transport Institute, Ulaanbaatar, Mongolia

<sup>2</sup> Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation

<sup>3</sup> Saint Petersburg University of Management Technologies and Economy, Saint Petersburg, the Russian Federation

### Article info

Received

November 11, 2020

Accepted

December 18, 2020

Available online

December 30, 2020

### Keywords

Mongolia; Ulaanbaatar Railway; personnel policy; human capital

### Abstract

The article analyzes the results of the research of personnel policy of Mongolian Railways. For the period 2012–2017 we conducted a comprehensive study of the following components of HR policy of JSC «Ulaanbaatar Railway»: the training system, retraining and advanced training of personnel and evaluation of its effectiveness by the staff of JSC; views and opinions of the staff about the features and performance of the personnel policies. We also did a comparative study of system of material motivation and its impact on the value of human capital; and surveyed job seekers in the labor market on their perception of the JSC as an employer.

\* Материалы обсуждены на XI Международной научно-практической конференции «Транспортная инфраструктура Сибирского региона», посвященной 45-летию ИргУПС и 90-летию БГУ (г. Иркутск, 11–13 ноября 2020 г.).

\*\* The paper was discussed at the 11<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference «Transport Infrastructure of Siberian Region» dedicated to the 45<sup>th</sup> anniversary of Irkutsk State Transport University and the 90<sup>th</sup> anniversary of Baikal State University (Irkutsk, November 11–13, 2020).

### Цель и методы исследования

В настоящее время на Улан-Баторской железной дороге (УБЖД) производится реформа кадровой политики, которая направлена на достижение таких целей, как повышение производительности труда и эффективности производства, обеспечение социальных гарантий и экономического стимулирования работников<sup>1</sup>. В период 2012–2017 гг. инициативной группой, возглавляемой аспирантом Иркутского государственного университета путей сообщения, заместителем директора Института транспорта Монголии Ш. Баяраа, был проведен ряд комплексных исследований системы управления человеческими ресурсами АО «УБЖД» с целью усовершенствования принципов кадровой работы и применяемых методов управления персоналом.

Исследования были начаты с комплексного всестороннего анализа локальных нормативных актов, регламентирующих кадровый менеджмент на предприятии. Далее был проведен социологический опрос сотрудников, занимающих различные должности, методом квотного формирования выборки. В опросе были задействованы работники кадровых служб, линейные менеджеры, главные инженеры служб. В качестве экспертов по оценке результативности применяемых методов управления человеческими ресурсами в АО «УБЖД» привлекались ведущие специалисты из числа преподавательского состава Института транспорта Монголии.

Был осуществлен комплексный анализ следующих направлений кадровой политики АО «УБЖД»:

- система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и оценка ее эффективности персоналом предприятия;
- изучение мнения персонала об особенностях и результативности применяемой кадровой политики;
- сравнительное исследование системы материальной мотивации и ее влияния на стоимость человеческого капитала [1];
- опрос соискателей работы на рынке труда об имидже АО «УБЖД» как работодателя.

### Железные дороги Монголии: современная институциональная и территориальная организация

История железнодорожной отрасли Монголии началась сравнительно недавно, с 1938 г., как совместный проект двух стран — СССР и Монголии. В этом году в СССР была

построена ветка, соединившая Улан-Удэ с монгольской границей (станция Наушки), а в Монголии — узкоколейная (750 мм) дорога Улан-Батор — Налайха длиной 43 км для снабжения монгольской столицы углем. В следующем году, в преддверии ожидаемого военного конфликта с Японией (Халхин-Гол), была введена в строй дорога Эрэнцав — Баянтумэн (ныне Чойбалсан) с выходом на пограничную станцию Соловьевск на территории СССР.

После Второй мировой войны началось строительство дороги Наушки — Улан-Батор протяженностью 400 км, завершившееся в 1949 г. Тогда же было подписано соглашение между правительствами СССР и МНР от 6 июня 1949 г. о создании советско-монгольского акционерного общества «Улан-Баторская железная дорога» с местонахождением в Улан-Баторе. Акции разделились между сторонами поровну: 50 % акций — советской стороне в лице Министерства путей сообщения СССР, 50 % — монгольской стороне в лице Министерства транспорта МНР.

Сегодня АО «УБЖД» существует в том же виде. Но российскую сторону в нем представляет ОАО «РЖД», а монгольскую — Министерство дорог, транспорта и туризма Монголии.

Важным этапом транспортного освоения страны стало сооружение в 1952–1955 гг. железной дороги Улан-Батор — Дзамын-Уд до границы с Китаем.

На сегодняшний день железнодорожная сеть Монголии в основном сохраняет свою конфигурацию. Ее основу составляет Трансмонгольская магистраль: Наушки — Сухэ-Батор — Улан-Батор — Дзамын-Уд с дальнейшим выходом в сторону Пекина. Ее протяженность в пределах Монголии — 1 111 км при общей протяженности железных дорог страны 1 815 км. Через Наушки — Улан-Удэ она имеет выход на Транссибирскую магистраль, а через Эрэн-Хото в Китае связана с сетью китайских железных дорог. Учитывая особенности географического положения Монголии (между двумя странами, без выхода к океану), стратегическое значение этой магистрали невозможно переоценить.

Что изменилось с середины 1950-х гг.? Прежде всего, появилось около десятка ответвлений от магистрали, самой длинной и экономически значимой является ветка Дархан — Эрдэнэт (164 км), которая соединяет крупнейший в Азии горно-обогатительный комбинат в Эрдэнэте с общей системой железных дорог МНР и России.

Особое значение имеет не соединенная с магистралью дорога Соловьевск — Эрэнцав —

<sup>1</sup> Программа модернизации развития монголо-российского акционерного общества «Улан-Баторская железная дорога» — 2030 : проект. Улан-Батор, 2017. 39 с.

Чойбалсан (268 км), связанная с Транссибом через Борзю — Карымскую, а также через Борзю — Забайкальск с дорогами Китая.

В 1958 г. все железные дороги Монголии были переведены на широкую, так называемую русскую, колею (1 250 мм), что облегчило связи Монголии с СССР (а теперь со всем постсоветским пространством, включая наиболее близкий к Монголии Казахстан), хотя и затруднило с Китаем.

На особенности транспортной географии Монголии еще в 1969 г. обратил внимание крупнейший монгольский географ Б. Гунгадаш [2]. Составленная им карта транспортных потоков ясно показывает, что все районы Монголии (и в первую очередь центр страны, тяготеющий к Трансмонгольской магистрали, а ее восточная часть, вокруг Чойбалсана) связаны прежде всего с советской территорией и гораздо меньше — друг с другом.

Уже в 2000-х гг. к этой же теме обратились А.Я. Якобсон и Д. Балжинням [3], пользуясь современной (для тех лет) монгольской статистикой. Оказалось, что картина конца 1960-х гг. сохранила актуальность, что позволило авторам выделить сетку интеграционного районирования Монголии с приграничными российскими регионами.

Очевидно, такая схема территориальной организации производительных сил страны, имея определенные достоинства, приводит и к существенным проблемам, которые заключаются в первую очередь в недостаточном развитии внутримонгольских транспортных связей, а также в односторонней их ориентации только на Россию в ущерб связям с Китаем.

После начала XXI в. в Монголии неоднократно объявлялось о планах нового железнодорожного строительства. Рассматривались следующие варианты:

- соединение Трансмонгольской магистрали с Чойбалсаном и дорогой на Соловьевск;
- продление этой дороги дальше на восток, на территорию Китая;
- продление этой же дороги на запад с конечным выходом на российский Алтай, а возможно, и на Казахстан;
- строительство еще одной магистрали, выходящей на российскую Туву, а другим концом — либо к Эрдэнэту, либо через всю Монголию до китайской границы.

Есть и другие идеи. Но, очевидно, необходимого финансирования для крупномасштабных проектов нет, также не находится инвестиционных средств ни у России, ни у Китая.

### **Кадровый состав железной дороги и источники его пополнения**

В АО «УБЖД» работает около 16 тыс. сотрудников. Удельный вес различных категорий персонала выглядит следующим образом: рабочие — 74 %, руководящий состав — 2 %, специалисты — 18 %, служащие — 6 %<sup>2</sup>.

С самого начала существования в Монголии железных дорог (как и в целом индустрии) частично использовались кадры, подготовленные в СССР, причем в первую очередь это были рабочие. В 1953 г. в Улан-Баторе был открыт железнодорожный техникум, готовивший специалистов среднего звена для железной дороги. Это стало началом существования собственной системы подготовки кадров. В 1957 г. на УБЖД появляются первые отечественные специалисты с инженерно-технической квалификацией, получившие образование в учебных заведениях железнодорожного профиля в Советском Союзе.

Нынешняя система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала основана на международном сотрудничестве с ведущими университетами путей сообщения России и Китая, где на сегодняшний день обучаются около 200 специалистов, готовятся инженеры уровня бакалавров, магистров и докторов (в российской системе — кандидатов наук), из которых 75 % обучаются по межправительственным квотам, а 25 % — за счет средств УБЖД.

Подготовка специалистов с высшим профессиональным образованием в России проводится на базе пяти университетских комплексов: в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Иркутске и Омске.

Помимо России и Китая, некоторые специалисты получают образование в Южной Корее.

В самой Монголии существует Институт транспорта, осуществляющий подготовку по железнодорожным специальностям на уровне техника, бакалавра и магистра. При этом количество обучающихся здесь примерно в 3 раза выше, чем за рубежом.

В Профессиональном учебно-производственном центре Монголии ведется подготовка высококвалифицированных рабочих кадров, там обучается более 300 чел.

### **Оценка кадровой политики АО «УБЖД»**

Наше исследование показало, что, к сожалению, в настоящее время АО «УБЖД» не имеет четко разработанных подходов к по-

<sup>2</sup> URL: <https://www.ubtz.mn>.

строению кадровой политики, а многие проблемы, возникающие в процессе работы, решаются исходя из текущих обстоятельств.

По результатам опроса сотрудников УБЖД, подавляющее число респондентов (около 60 %) оценили свою теоретическую подготовку в области управления персоналом лишь на удовлетворительно, и только 34 % охарактеризовали свои знания как достаточные. Это указывает на настоятельную необходимость системного обучения управленческого персонала кадровому менеджменту. Мы можем сказать, что опрошенные обладают общими знаниями о некоторых подсистемах управления человеческими ресурсами, имеют представление о методах управления. При этом, не обладая системными знаниями, они считают, что подбор и отбор персонала являются главными методами развития кадровой системы данной организации.

Особое внимание привлекает ответ респондентов на вопрос о направлениях кадровой политики АО «УБЖД»: 39 % ответили, что кадровой политики нет или не существует, во всяком случае, они о ней не слышали.

Подавляющее большинство опрошенных при просьбе описать методы управления персоналом отметили, что УБЖД — это вертикально интегрированная структура, где властные полномочия не передаются на нижестоящие уровни. Сотрудники кадровых служб лишь выполняют соответствующие поручения и решения руководства (респонденты характеризуют свою организацию как полувоенизированную). Для отдельных служб и подразделений характерно использование административно-командных методов и подходов к работе, когда «все вопросы рассматриваются вышестоящими как причины, негативно влияющие на деятельность».

#### **Материальная мотивация и человеческий капитал**

В период 2012–2017 гг. той же инициативной группой были проведены сравнительные исследования внедренной системы материальной мотивации персонала, давшие интересные результаты. Исследования системы материального денежного стимулирования проводились на двух предприятиях: одно предприятие железнодорожной сферы, второе — крупная национальная компания, которая с 2003 г. по сей день работает в сфере производства пищевых продуктов и торговли ими.

Исследователями была осуществлена примерная оценка стоимости челове-

ского капитала обоих предприятий через определение величины доходов, приносимых этим предприятиям человеческим капиталом, и это было рассмотрено как с точки зрения объема самих инвестиций в человеческий капитал, так и с точки зрения отдачи от них. Очевидно, что чем выше отдача от человеческого капитала, тем выше его стоимость и тем больше будет прибыль организации. Коэффициенты корреляции, показывающие зависимость между отдачей от инвестиций предприятия в человеческий капитал, производительность труда и компенсацию потерь от текучести кадров и стоимостью человеческого капитала, являются положительными и напрямую связаны со стоимостью человеческого капитала, которая показывает эффективность использования человеческих ресурсов [4]. Потери в результате текучести кадров и падения производительности труда очень сильно влияют на стоимость человеческого капитала. Однако зависимость между отдачей от вложений в человеческий капитал и его ценой слабая. Исследования показывают, что расходы на человеческие ресурсы для обоих исследуемых предприятий не увеличивают отдачу от инвестиций в человеческий капитал.

Данные проведенного исследования свидетельствуют, что 85 % всех затрат предприятия железнодорожной сферы на персонал составляют заработная плата и поощрения, а общие затраты на трудовые ресурсы упали в среднем на 26 % в период с 2012 по 2015 г. Главным фактором, влияющим на уменьшение этих затрат, выступает размер заработной платы и дополнительных выплат. Исследуемое предприятие в этот период уменьшило число сотрудников в связи с сокращением объемов капитального ремонта на железной дороге за последние пять лет. Если рассмотреть период с 2012 по 2015 г., то в 2012 г. на предприятии было занято 99 % всех работников, в 2013 г. — 87 %, в 2014 г. — 62 % и в 2015 г. — 54 %. Из-за простоев число сотрудников резко снизилось, что и явилось ключевым фактором сокращения затрат на заработную плату персонала и его материальное стимулирование. Однако показатели других расходов на трудовые ресурсы существенно не влияют на общую стоимость человеческого капитала. Причина этого — низкая удельная составляющая всех затрат, а именно от 0,07 до 0,80 % от всех затрат на трудовые ресурсы, что указывает на то, что предприятие не придает большого значения этим функциональным показателям.



В случае с предприятием по производству пищевых продуктов и торговле ими его общие расходы на человеческий капитал между 2013 и 2016 гг. неуклонно росли, а львиную долю (84 %) всех затрат на человеческий капитал составляли расходы на заработную плату, поощрения и исполнительный менеджмент. Но другие функциональные показатели затрат на трудовые ресурсы составляли от 1,5 до 4,0 % от всех расходов. На предприятии используется коэффициент оценки завершенности работы KPI. Сдельная часть зарплаты состоит из бонусов и премий за завершенность (результаты) работы. Кроме того, 43 % от общих затрат на трудовые ресурсы составляли вложения в человеческий капитал. На предприятии действует система постоянно-сдельной зарплаты, что значительно повышает процент общих затрат на зарплату и поощрения, т.е. инвестирования в человеческий капитал. Согласно нашему исследованию, 30 % в структуре заработной платы, получаемой сотрудниками, — это сдельная заработная плата, которая начисляется по итогам работы, что делает систему заработной платы относительно хорошо структурированной.

Таким образом, при анализе структуры затрат обоих предприятий выясняется, что расходы на зарплату и поощрения сотрудников образуют большую долю вложений в трудовые ресурсы (у предприятия железнодорожной сферы — 84,2 %, у предприятия по производству пищевых продуктов и торговле ими — 54,3 %). Величина же капитальных вложений в человеческие ресурсы составляет слишком маленький процент от общих расходов.

Произведенный анализ показателей менеджмента трудовых ресурсов, таких как стоимость человеческого капитала, прибыль от вложений в человеческий капитал, продемонстрировал, что производительность труда влияет на эффективность работы предприятия. При этом обнаружилось, что зависимость между эффективностью работы и стоимостью человеческого капитала предприятия прямо пропорциональна, а показатели другого рода на эффективность влияния оказать не могут.

#### Результаты анализа рынка труда

Авторы предприняли попытку оценить результативность кадровой политики АО «УБЖД» и с «внешних» позиций. В рамках исследования был проведен опрос среди неработающего населения, стремящегося найти работу. В нем приняли участие 200 со-

искателей, 60 % которых, или 120 чел., желали бы работать на железной дороге, из них 70 % — люди с высшим образованием.

Анализ ответов респондентов показал, что 24 % из числа заинтересованных в работе на железной дороге стремятся получить работу именно в этой организации, поскольку уровень заработной платы здесь достаточно высок. Помимо уровня заработной платы, 16 % респондентов отметили в качестве ведущего мотива хорошие условия труда по сравнению с другими организациями, 12 % опрошенных нравится премиальная система, применяемая на УБЖД, 30 % респондентов — соцпакет. Все это в совокупности говорит о достаточно высоком уровне уважения к организации среди населения и ее положительном имидже на рынке труда, что, в свою очередь, свидетельствует об эффективности применяемой АО «УБЖД» кадровой политики в части удержания персонала.

Следует отметить, что 55 % опрошенных сделали заявление, что никогда не видели объявления о наборе работников на железную дорогу. Считают, что «железная дорога вообще не принимает внешнюю рабочую силу», 36 %. Действительно, на веб-сайте АО «УБЖД» никогда не было объявлений о вакантных местах, и это подтверждает, что применяемая данной организацией кадровая политика имеет черты кадровой политики закрытого типа.

#### Общие выводы

Сказанное выше дает возможность выдвинуть предположение, что выстраивание кадровой политики на Улан-Баторской железной дороге происходит стихийно и часто по принципу механического заимствования традиций из железнодорожной отрасли России.

Происходящая в современных условиях структурная перестройка мирового хозяйства сопровождается ужесточением тенденций глобальной конкуренции, что приводит не только к заметному изменению требований к качеству услуг, изменению объемов основных грузопотоков и их перенаправлению, но и к неизбежному переосмыслению роли транспортных систем в экономической безопасности страны. В сфере транспортного производства особое значение сегодня приобретает человеческий фактор. Транспортная стратегия АО «УБЖД» должна отвечать вызовам современности, быть отражением активной позиции руководства по созданию благоприятных условий для социально-экономического

роста, снижения совокупных издержек и повышения качества транспортных услуг. Предпринятые усилия по изучению кадрового менеджмента АО «УБЖД» позволят создать базу для разработки практических рекомендаций, направленных на совершен-

ствование системы управления персоналом, и более полно прогнозировать социально-экономические эффекты от внедрения программы модернизации и развития монголо-российского акционерного общества «Улан-Баторская железная дорога».

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал. Определение / Ю.А. Корчагин // LERC.ru. — URL: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page>.
2. Гунгаадаш Б. Монголия сегодня: природа, люди, хозяйство / Б. Гунгаадаш. — Москва : Прогресс, 1969. — 285 с.
3. Балжинням Д. Экономико-географический потенциал монгольско-российских взаимосвязей / Д. Балжинням, А.Я. Якобсон ; ред. Л.М. Корытный. — Иркутск : Изд-во Ин-та географии им. В.Б. Сочавы СО РАН, 2009. — 175 с.
4. Биртанов А.Г. Интеллектуальный капитал как основа оценки конкурентоспособности предприятия / А.Г. Биртанов, А.Б. Черных // Экономика и менеджмент: от теории к практике : материалы междунар. науч.-практ. конф., Ростов-на-Дону, 10 авг. 2015 г. — Ростов-на-Дону, 2015. — С. 81–84.

### REFERENCES

1. Korchagin Yu.A. Human Capital. Definition. LERC.ru. Available at: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page>. (In Russian).
2. Gungaadash B. *Mongoliya segodnya: priroda, lyudi, khozyaistvo* [Mongolia Today: Nature, People, Economy]. Moscow, Progress Publ., 1969. 285 p.
3. Balzhinnyam D., Yakobson A.Ya.; Korytnyi L.M. (ed.). *Ekonomiko-geograficheskii potentsial mongol'sko-rossiiskikh vzaimosvyazei* [Economic and Geographical Potential of Mongolian-Russian Relations]. Irkutsk, V.B. Sochava Institute of Geography SB RAS Publ., 2009. 175 p.
4. Birtanov A.G., Chernykh A.B. Intellectual Capital as a Basis for Assessing the Competitiveness of an Enterprise. *Ekonomika i menedzhment: ot teorii k praktike. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Rostov-na-Donu, 10 avgusta 2015 g.* [Economics and Management: from Theory to Practice. Materials of International Scientific and Practical Conference, Rostov-on-Don, August 10, 2015]. Rostov-on-Don, 2015, pp. 81–84. (In Russian).

### Информация об авторах

Баяраа Шурагийн — заместитель директора Института транспорта, г. Улан-Батор, Монголия; аспирант, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация.

Якобсон Анатолий Яковлевич — доктор географических наук, профессор, кафедра финансового и стратегического менеджмента, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: yakobson\_ay@irgups.ru.

Черных Антонина Борисовна — кандидат социологических наук, доцент, кафедра трудового права и социального обеспечения, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, e-mail: a.chernyh@spbacu.ru.

### Для цитирования

Баяраа Ш. Современные проблемы кадровой политики на железных дорогах Монголии / Ш. Баяраа, А.Я. Якобсон, А.Б. Черных. — DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(4).516-521 // Известия Байкальского государственного университета. — 2020. — Т. 30, № 4. — С. 516–521.

### Authors

Shuragiyn Bayaraa — Deputy Director, Transport Institute, Ulaanbaatar, Mongolia; Postgraduate Student, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation.

Anatoliy Ya. Jakobson — D.Sc. in Geography, Professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: yakobson\_ay@irgups.ru.

Antonina B. Chernykh — Ph.D. in Sociology, Ass. Professor, Department of Labor Law and Social Security, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economy, Saint Petersburg, the Russian Federation, e-mail: a.chernyh@spbacu.ru.

### For Citation

Bayaraa Sh., Jakobson A.Ya., Chernykh A.B. Current Issues of Personnel Management Policy on the Railways of Mongolia. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2020, vol. 30, no. 4, pp. 516–521. DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(4).516-521.