

# ОПЫТ RTRI

В РАЗВИТИИ СОТРУДНИКОВ, ЧЬЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ — ТЕХНИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ ЯПОНИИ



КОХЭЙ ФУДЗИНАМИ, ПЕРВЫЙ ГЛАВНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ RAILWAY TECHNICAL RESEARCH INSTITUTE (RTRI), РАССКАЗЫВАЕТ О ТОМ, КАК ВЕДЕТСЯ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ИНСТИТУТА, ОТВЕЧАЮЩЕГО ЗА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА ЯПОНИИ.



**Институт технических исследований железных дорог (Railway Technical Research Institute, RTRI)** является научно-технической организацией, входящей в группу компаний Japan Railways (JR). Его задачи — разработка новых железнодорожных технологий, повышение безопасности и экономичности существующих технологий. Создан в 1986 году.

Отвечая на общественный запрос в сфере железнодорожного транспорта, Railway Technical Research Institute (далее RTRI) в 2015 году принял план действий под названием «Создание инновационных технологий и содействие совершенствованию железнодорожного транспор-

The Japan Railways Group (JR) была основана в 1987 году. К началу 2019 года число сотрудников JR, работающих также и в RTRI, достигает 95%. Важной задачей является сохранение и передача накопленных передовых технологических разработок и ноу-хау.

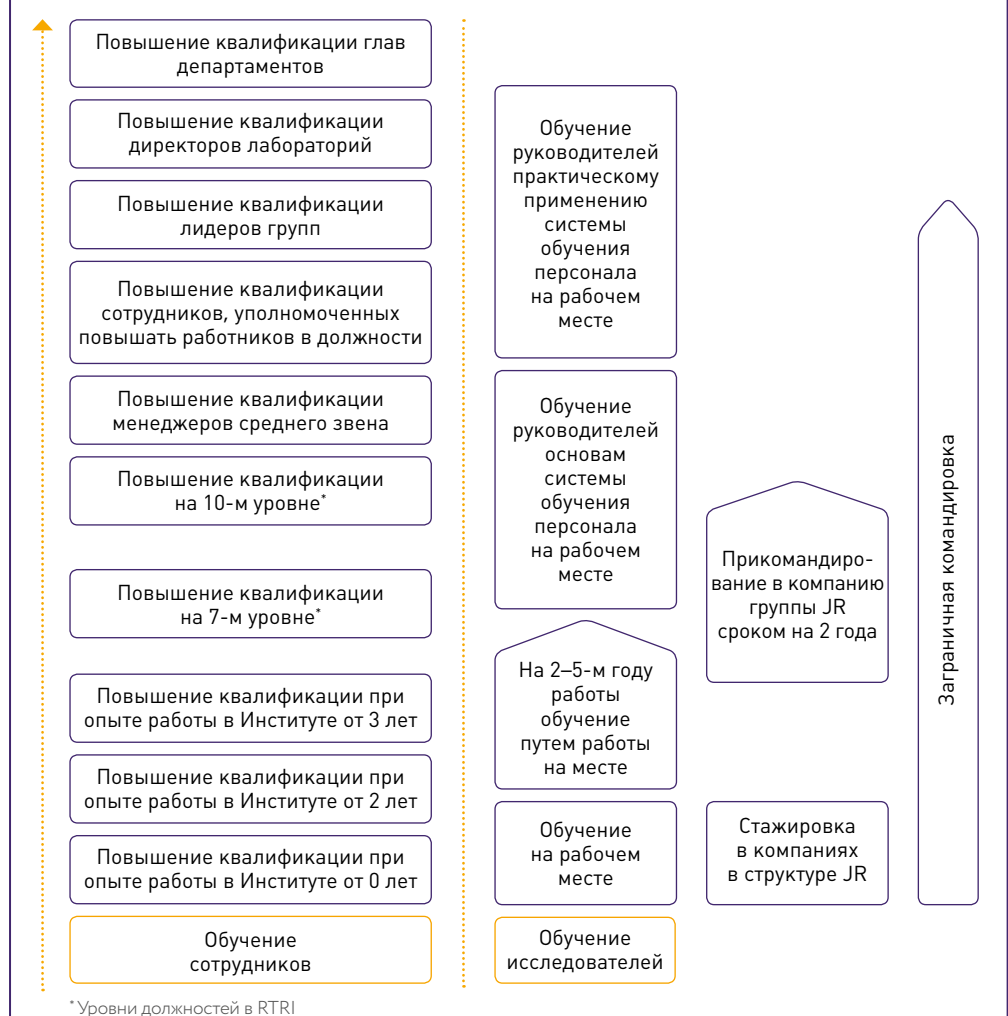
та и общественному развитию», в котором отражены цели и направления дальнейшего развития исследований Института. Для этого RTRI сформировал стратегию деловой активности и базовую стратегию управления. Для претворения в жизнь этих стратегий и получения качественного результата на постоянной основе необходимо, чтобы каждый исследователь владел новейшими технологиями и повышал собственную квалификацию.

Чтобы заниматься вопросом подготовки кадров системно, в 2014 году RTRI сделал отдел найма и обучения персонала независимым от отдела кадров. В 2015 году были приняты 10 уровней повышения квалификации (вместо предыдущих шести), нацеленных на углубление необходимых знаний и повышение управленческих навыков. Для повышения уровня специальных знаний и навыков в 2016 году наряду с введением системы обучения персонала на рабочем месте начались курсы повышения квалификации.

## ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Задача этого обучения — закрепление базовых знаний в соответствии с каждым уровнем должности, повышение эффективности, а на высоких позициях — повышение управленческих компетенций. Обучение предполагает 10 уровней повышения квалификации — от самых низких до самых высоких должностей.

## Система повышения квалификации в RTRI



## Стратегия деловой активности и управления



\*\*Rising — английская версия видения RTRI; имеет два значения: «подниматься вверх к видению RTRI», а также сокращение от «Research Initiative and Strategy — Innovative, Neutral, Global» (Исследовательская инициатива и стратегия — инновационная, нейтральная, глобальная, где «нейтральная» в значении «RTRI как беспристрастный исследовательский орган»).



### Повышение квалификации при опыте работы в RTRI от 0 до 3 лет

В качестве обязательных базовых знаний новый сотрудник RTRI изучает устав Института и технику безопасности, а также деловой этикет, основы психологического здоровья и др. Затем он проходит практику в различных компаниях, входящих в структуру Japan Railways, где знакомится с основами сферы железнодорожного транспорта — такие практики содействуют расширению контактов между сотрудниками. Лекции на железнодорожных объектах погружают новых сотрудников в основы железнодорожной системы.

На втором году обучения сотрудники закрепляют свои знания по уставу Института, комплаенсу, управлению исполнением контрактов и организации работы, основам психологического здоровья, мерам по предотвращению харассмента и др. На третьем году обучения они изучают технику безопасности, определяют тему исследования, основные способы проведения практических проверок, оказание консалтинговых услуг, управление информацией, правила подачи заявок на патент.

### Повышение квалификации для сотрудников, успешно сдавших экзамен на повышение в должности

Для сдавших экзамен на повышение должности до седьмого (заместитель директора) и десятого (директор, глава секции) уровней предусмотрено повышение квалификации, направленное на получение базовых знаний по работе ассистентом для высших должностей и по руководству и обучению низших

должностей. На десятом уровне сотрудники принимают непосредственное участие в обучении молодых специалистов, поэтому проводятся специальные курсы по основам психического здоровья с упором на обучение оказания неотложной психологической помощи.

### Повышение квалификации менеджеров среднего звена

Сотрудники, на протяжении нескольких лет занимающие должность главы секции, должны четко осознавать возложенные на них обязанности. Для этого предусмотрено повышение квалификации, направленное на получение коммуникативных навыков у таких сотрудников.

### Повышение квалификации лидеров групп и сотрудников, уполномоченных повышать работников в должности

Такие сотрудники с помощью спецкурса лекций углубляют свое понимание процесса управления персоналом и дальнейших путей развития секции. Повышение квалификации лидеров группы нацелено на получение знания в области оценки и управления персоналом.

### Повышение квалификации глав научных департаментов, центров, отделов

Для развития навыков управления и контроля персонала ежегодно определяются темы обучения, а именно исследования целей и стратегий управления исследованиями, корпоративное управление, маркетинг, PDCA\*, управление кризисными ситуациями и кризисное реагирование. Повышение квалификации проходит в форме специальных лекций и выступлений специалистов из других департаментов. Кроме этого, сотрудники из первых уст узнают о последних технологических трендах, разрабатываемых в компаниях в структуре JR.

### Обучение исследователей

Цель этого обучения — дать необходимые навыки и ноу-хау в специализированных технических сферах. Обучение подразумевает работу как в лабораториях, так и «в полях». Чтобы обеспечить систематическое и эксплицитное обучение молодых исследователей работе на всех должностях, в 2016 году RTRI разработал систему обучения персонала на рабочем месте. Помимо этого Институт активно содействует получению молодыми сотрудниками научных степеней, дополнительных квалификаций, обмену знаниями и технологиями с учеными за рубежом, в частности в Японии. Беря во внимание процессы глобализации, Институт считает такой опыт хорошей возможностью для профессионального роста молодых исследователей.

\*PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» — планирование — действие — проверка — корректировка) — циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством.

### План обучения персонала

План обучения персонала формируется с момента прихода в компанию и до повышения по службе. Ежегодно директор исследовательского отдела и лидер группы встречаются с каждым сотрудником, и на основе 10-летнего плана по распределению сотрудников и опыта работы нового сотрудника определяются краткосрочный и долгосрочный планы обучения.

### Система обучения персонала на рабочем месте

Согласно «Базовому исследованию развития потенциала» Министерства здравоохранения, труда и социального обеспечения Японии, более половины компаний придают особое значение обучению персонала на рабочем месте в развитии внутреннего потенциала фирмы. То же самое относится и к обучению исследователей в RTRI. В частности, обучение персонала на рабочем месте подходит для приобретения знаний и навыков в специализированных технических областях. Однако, похоже, нередко случаи, когда обучение на рабочем месте является таковым только по названию, а на самом деле происходит пренебрежение молодыми сотрудниками, поскольку никакого специального обучения не проводится и им приходится разбираться во всем самостоятельно.

Для того чтобы обучение персонала на рабочем месте проходило эффективно, необходимо взаимодействие учителя и ученика. Поэтому наш Институт проводит обучение руководителей, а также сотрудников, находящихся под их руководством, для эффективной имплементации системы обучения персонала на рабочем месте.

### Прикомандирование в железнодорожные компании

Сотрудники Института на срок 5 — 6 лет отправляются на работу в компании в структуре JR для получения практического опыта. Такие командировки важны для понимания исследователями потребностей железнодорожного транспорта и определения направления исследований после возвращения к работе в Институте. Так, в 2018 году в компании структуры JR ушли работать 34 человека; оттуда в Институт пришли работать 78 человек.

### Приобретение новыми сотрудниками навыков НИОКР

В RTRI требуется высокий уровень специализации и опыта, поэтому исследователи, работающие

в одной лаборатории, редко переводятся в другие. Как правило, в такой среде часто становятся устойчивыми определенный образ работы, мышления, человеческие отношения. Такое положение дел может препятствовать исследованиям и разработкам, а также получению инновационных результатов. Поэтому в качестве новой инициативы с 2018 года сотрудники прикреплены к одной лаборатории, однако они обмениваются опытом и новейшими разработками с сотрудниками других исследований, что позволяет использовать достижения других лабораторий в исследованиях и укреплять корпоративную культуру.

### Заграничные командировки

Для подготовки конкурентоспособных кадров мирового уровня RTRI проводит обмен кадрами с зарубежными университетами и исследовательскими институтами. Сотрудники получают богатый международный опыт, работая в таких организациях, как Международный союз железных дорог, проводя совместные исследования в зарубежных университетах и др.

Резюмируя, можно сказать, что постоянный карьерный рост исследователей в RTRI, воплощающих свое видение, миссии и стратегии, является основой для устойчивого роста корпоративной культуры. Для этого мы используем различные инструменты, в том числе план обучения для различных этапов карьеры, основы практического обучения и системы обучения персонала на рабочем месте, сосредоточив внимание на развитии молодых исследователей. Мы стремимся к их развитию, чтобы и дальше повышать качество железнодорожного транспорта, получать высококачественные результаты исследований и завоевывать доверие потребителей. [HR](#)



Материал был подготовлен в ноябре-декабре 2021 года