

УДК 331.103.4: 331.108.244: 331.108.45

Менеджер Т. И. СЫРОДОЕВА, д-р экон. наук, проф. Л. В. ЛАПИДУС

Дополнительное образование как фактор развития человеческого капитала в организациях железнодорожного транспорта

Аннотация. Вопросы управления человеческим капиталом, как и любым иным видом накоплений, актуальны для менеджмента любой современной организации. Инвестиции должны быть направлены на улучшение количественных и качественных характеристик человеческого капитала, цель которых — повышение эффективности труда и качества жизни работников как в настоящем, так и в перспективе, что приводит к увеличению будущих доходов.

На примере холдинга «РЖД» и ОАО «ВНИИЖТ» как дочернего общества рассмотрены и проанализированы подходы, касающиеся специальной подготовки: а) корпоративной системы адаптации работников; б) системы дополнительного профессионального и бизнес-образования руководителей и специалистов. В соответствии с проведенным анализом дано предложение по актуализации кадровой политики ОАО «ВНИИЖТ» в части движения рабочей силы.

Ключевые слова: человеческий капитал; дополнительное профессиональное образование; обучение работников; инвестиции в образование; план адаптационного периода; экономическая оценка возврата инвестиций (ROI); бенчмаркинг

Человеческий капитал динамичен. Его формирование и накопление происходит в течение всей жизни человека, что подтверждают и концепция непрерывного образования, и неизменное инвестирование индивида в свое здоровье и перемещения, связанные с поиском работы.

Человеческий капитал — это накопленный запас навыков, знаний, способностей, который целесообразно использует человек в той или иной сфере деятельности, способствует росту производительности труда и производства, что приводит к росту доходов работников [1].

Человеческим капиталом, как и любым иным видом накоплений, необходимо правильно управлять. Управление человеческим капиталом организации, как известно, включает в себя шесть функций — это подбор персонала, развитие лидерства, планирование персонала, управление выполнением работы, **обучение (получение работником образования)** и удержание. Каждая из этих функций требует определенного количества инвестиционных затрат как на формирование и текущее содержание, так и на развитие.

В настоящее время в России формируется и совершенствуется парадигма, согласно которой **образование** занимает центральное место и играет главную роль в процессе инвестирования в управление и развитие человеческого капитала, так как конкретно образование

формирует рабочую силу, которая при помощи новых знаний становится более квалифицированной и более производительной [2]. И это неудивительно, ведь образование все чаще рассматривается как фактор, способствующий социальному и экономическому развитию, которое непрерывно связано с человеком и его интеллектом [3].

В России к уровням высшего профессионального образования с 1 сентября 2013 г. (вступление в силу Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации») относятся: бакалавриат, специалитет, магистратура и подготовка кадров высшей квалификации. На программы бакалавриата и специалитета можно поступить на базе среднего общего образования, на программы магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации — на базе высшего образования других уровней, для обучения по программам подготовки кадров высшей квалификации необходимо наличие высшего образования — специалитета, магистратуры. По окончании программ высшего образования — подготовки кадров высшей квалификации студент может защитить диссертацию на соискание степени кандидата наук по научной специальности.

При этом после окончания любой программы высшего образования человек может повысить свою квалификацию по программам дополнительного профессионального образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки). Обучение по программам дополнительного профессионального образования, несомненно, увеличит ценность индивидуального человеческого капитала, а обучение персонала организации — стоимость *корпоративного человеческого капитала* (накопленного компанией специального и особенного по сравнению с конкурентами индивидуального человеческого капитала, ноу-хау, интеллектуального капитала и особенных управленческих и иных интеллектуальных технологий, включая компьютерные и информационные технологии, повышающие ее конкурентоспособность) [4].

Во многом под влиянием авторов теории человеческого капитала инвестиции в образование стали пониматься как источник экономического роста не менее важный, чем обычные инвестиции. Ведь инвестирование в человеческий капитал позволит наполнить экономическое сообщество России креативными

профессионалами, интеллектом, знаниями, качественным и высокопроизводительным трудом, что в свою очередь позволит обеспечить и высокое качество жизни населения.

Американские специалисты в области экономики образования Л. Лесли и П. Бринкман под эгидой Американского совета по образованию на основе анализа данных о состоянии высшего образования США во второй половине 80-х гг. провели исследование на тему «Экономическая ценность высшего образования». Выводы авторов были следующими: инвестиции в высшее образование, осуществляемые частными лицами, как правило, полностью окупаются и приносят ощутимые выгоды [5].

С. А. Дятлов [1] считает, что человек, который решил продолжить свое развитие, делает вложения в производство информационного образовательного продукта (новых знаний, творческих способностей) и приобретает в момент получения образования не денежные, а информационные доходы. Эти новые знания и способности через некоторое время, когда человек закончит обучение, будут давать более высокую отдачу, что выразится в росте производительности труда и уровня заработной платы.

Общественная проблема сферы непрерывного образования в России была озвучена премьер-министром Российской Федерации Д. А. Медведевым еще в 2014 г. Для корректировки данной проблемы было предложено уделять особое внимание людям среднего и старшего возраста, так как именно они находятся в группе риска и именно им больше всего требуется повышать квалификацию [6].

Действительно, человеческий капитал на протяжении своей жизни не только прирастает знаниями, но и изнашивается как физически, так и морально. Устаевают знания человека, т. е. экономически изменяется стоимость человеческого капитала, он амортизируется [7]. Основу корпоративного человеческого капитала составляют знания, которыми владеют работники организации, — это практические, профессиональные, интеллектуальные знания — именно они и составляют ценность для организации. Конечно же, успех деятельности организации и оценка уровня бизнеса, который она ведет, сегодня напрямую зависят от качества и уровня корпоративного человеческого капитала.

Безусловно, что корпоративный человеческий капитал не может достичь определенного качественно-количественного уровня без сбалансированного развития, включая такие направления, как профориентация, подготовка, переподготовка, культурно-нравственное развитие, повышение квалификации и планирование деловой карьеры персонала. Вместе с тем развитие должно идти в ногу со стратегическими целями организации.

Результаты экономических исследований демонстрируют, что связь между обучением сотрудников и

получением прибыли организации неразрывна: чем выше чистая прибыль компании, тем больше она тратит на развитие человеческого капитала своих работников. А чем больше компания обучает, тем большую прибыль приносят ей работники [8].

Для повышения своей индивидуальной производительности и корпоративного человеческого капитала соответственно, по мнению Г. Беккера — одного из известнейших современных экономистов, люди овладевают новыми навыками или совершенствуют уже имеющиеся на рабочем месте, т. е. инвестируют в человеческий капитал. Подготовке на рабочем месте Г. Беккер придает важное значение как особой форме обучения и подразделяет ее на **специальную и общую**.

Введенное им различие между *общей и специальной* подготовкой на рабочем месте имело большое теоретическое значение. Подготовка на рабочем месте подвергается у Г. Беккера скрупулезному разбору не потому, что она важнее других форм инвестиций в человеческий капитал, а потому что анализ подготовки на рабочем месте дает общезначимые результаты, имеющие силу для всех видов человеческого капитала; на ее примере, по его мнению, можно ясно проанализировать различие между специфическими и общими инвестициями в человека [9].

Специальная подготовка наделяет работников знаниями и навыками, представляющими интерес лишь для той компании, где они были получены, предельная полезность работника для других компаний не возрастет.

Отдачу в виде более высокой прибыли будет получать компания, и она же будет вынуждена брать на себя все издержки такой подготовки, так как ни один работник не станет платить за нее, если он не получает от этого никаких выгод. В данной ситуации организация всегда рискует потерять вложенные средства в случае увольнения работника. Специальная подготовка финансируется по большей части самими компаниями, которым поступает и основной доход от нее.

В ходе **общей подготовки** работник приобретает знания и навыки, которые могут найти применение и в других компаниях. Общая подготовка косвенным образом оплачивается самими работниками, когда, стремясь к повышению квалификации, они соглашаются на более низкую в период обучения заработную плату; им же достается и доход от общих инвестиций [9].

Г. Беккер также обозначил контуры специальных и общих инвестиций в подготовку: они состоят из потраченного времени и усилий самого обучающегося работника, преподавательской деятельности, осуществляемой другими, а также используемого оборудования и материалов. Эти затраты являются издержками в том смысле, что они могли бы служить для выпуска текущей продукции вместо того, чтобы направляться на увеличение будущего выпуска.

Для решения вопросов, связанных со специальной подготовкой, особенно в крупных организациях, формирование у работников необходимых знаний происходит посредством специально разработанных программ адаптации работников непосредственно на рабочем месте (а) и обучения в корпоративных университетах вне рабочего места (б).

Во время адаптационных мероприятий (а) работники проходят инструктажи, знакомятся с коллективом, бизнес-структурой, для них проводят офисные экскурсии, их знакомят с наставником. Все мероприятия предварительно излагаются в «Листе/плане адаптационных мероприятий при поступлении на работу» и обычно рассчитаны на трехмесячный срок, что может быть равным периоду испытательного срока.

Корпоративный университет (б) — это система внутрифирменного развития персонала, неразрывно связанная со стратегиями развития организации. Цели корпоративного университета — обновление и развитие знаний сотрудников; развитие управленческих компетенций менеджеров и кадрового резерва; консолидация и распространение опыта сотрудников; «хранение» ценностей компаний; превращение в центр инноваций компании.

Корпоративная система адаптации работников в холдинге «РЖД» функционирует с учетом профессиональных (производственных), внутрикорпоративных, социально-культурных и психофизиологических аспектов адаптации и имеет примерный перечень адаптационных мероприятий для работника холдинга (для руководителя составляется план вхождения в должность). Цели и задачи, порядок проведения адаптационных мероприятий изложены в «Положении о порядке адаптации работников в ОАО «РЖД» от 30.03.2010 г. Вопросы дополнительного профессионального и бизнес-образования руководителей и специалистов регламентируются соответствующим нормативным актом («Положение о дополнительном профессиональном и бизнес-образовании руководителей и специалистов холдинга «РЖД»). Дополнительное обучение осуществляется с учетом квалификации, профессиональных и корпоративных компетенций работников, направлено на долгосрочное развитие холдинга «РЖД» и решение актуальных задач по внедрению передовых инновационных технологий. Основной задачей бизнес-образования руководителей холдинга «РЖД» является обучение, направленное на получение ими практических навыков по эффективному управлению в условиях конкурентной среды, понимание среды бизнеса и его взаимоотношений с обществом.

В кадровой политике ОАО «ВНИИЖТ» (дочернее общество холдинга «РЖД») принцип развития персонала, переподготовки и повышения квалификации работников является одним из основных принципов, и вопросы специальной подготовки решаются

следующим образом. Дополнительное профессиональное и бизнес-образование руководителей и специалистов осуществляется по потребности, при этом, что немаловажно, — не реже одного раза в пять лет. Руководители и специалисты получают дополнительное образование в образовательных организациях высшего образования, организациях дополнительного профессионального образования и научно-исследовательских организациях, имеющих согласно законодательству Российской Федерации соответствующую лицензию на осуществление деятельности в сфере дополнительного профессионального образования. Вопросы дополнительного образования регулируются «Положением о дополнительном профессиональном и бизнес-образовании руководителей и специалистов ОАО «ВНИИЖТ» от 16.05.2012 г. Данным регламентом предусматриваются следующие виды дополнительного профессионального образования:

- 1) повышение квалификации;
- 2) профессиональная переподготовка;
- 3) стажировка.

Бизнес-образование руководителей осуществляется по корпоративным целевым и индивидуальным образовательным программам в АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД», в российских и зарубежных бизнес-школах, в других образовательных учреждениях по программам MBA, Executive MBA и другим корпоративным образовательным программам в соответствии с приказом Минобрнауки России от 8 февраля 2008 г. № 40 «О государственных требованиях к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)».

В течение первых восьми месяцев 2015 г. в рамках повышения квалификации руководителей и специалистов 118 работников ОАО «ВНИИЖТ» повысили свою квалификацию в различных учебных заведениях, что составляет 7,4% общей численности. Из них более 30% работников прошли обучение по таким программам, как «Мастерство эффективной бизнес-презентации» (на базе экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова), «Корпоративный лидер» (АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД»). Полученные знания относятся к направлению специальной подготовки, так как программы разработаны и адаптированы к потребностям организаций холдинга «РЖД». Полученные знания будут ежедневно востребованы на рабочих местах как в деятельности специалистов, так и руководителей.

В ОАО «ВНИИЖТ» и его филиалах, как и в любой организации, численность работников изменяется за счет движения рабочей силы. Причины движения рабочей силы разнообразны: вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию; призыв в армию

и окончание военной службы; перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания; получение профессионального образования и трудоустройство по специальности; неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

Анализ кадровых процессов ОАО «ВНИИЖТ» за последние годы указывает на необходимость актуализации кадровой политики организации в части движения рабочей силы на этапе приема на работу. Разработка и использование плана адаптационного периода позволит скорректировать процесс обеспечения эффективной работы, развития и совершенствования системы трудовой деятельности в ОАО «ВНИИЖТ». Для вхождения в различные должности мероприятия в плане будут изменяться под потребности, но при этом некий перечень общих *корпоративных* мероприятий для любой должности будет существовать. Таким образом, можно решить ряд следующих задач:

- создание оптимальных условий для скорейшего овладения работниками навыками и знаниями, необходимыми для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
- уменьшение издержек ОАО «ВНИИЖТ» за счет снижения уровня текучести кадров, сокращения числа работников, не прошедших испытательный срок или уволившихся в течение первого года работы, исключения случаев брака и ошибок в начальный период работы;
- установление стабильных долгосрочных трудовых отношений;
- формирование у работников с момента трудоустройства позитивного отношения к работе и мотивации к эффективному труду, вовлеченности в решение корпоративных задач.

План адаптационного периода было бы рационально раздробить на следующие этапы: корпоративные мероприятия по адаптации, индивидуальные мероприятия по адаптации, оценочные мероприятия. Результаты полноценного выполнения новым сотрудником поставленных перед ним задач, отраженные в плане адаптационного периода (этап 3), являются показателем успешной адаптации и позволяют руководителю принять решение о прохождении работником испытательного срока.

Например, план адаптационного периода для должности «переводчик-корректор» может иметь вид, представленный в таблице.

Понимая необходимость и значимость дополнительного образования работников, стоит просчитать и экономическую оценку издержек на обучение. Она имеет определенные общие очертания, но в целом складывается из следующих затрат:

на внешнее обучение (обучение проводит внешний провайдер):

- стоимость обучения;
- поиск подходящей программы;
- отбор участников программы;
- недополученная продукция (отрыв от работы); на внутреннее обучение (обучение проводит внутренний провайдер):
- оплата труда тренера;
- раздаточные материалы;
- амортизация оборудования (подготовка материалов и проведение тренинга);
- упущенные возможности использования помещения;
- отбор участников;
- экономическая оценка возврата инвестиций в обучение персонала ($ROI_{\text{обуч.}}$) [10, 11]:

$$ROI = \frac{\text{Доход от обучения} - \text{затраты}}{\text{Затраты}} 100\%.$$

Имея анализ затрат в области работы с персоналом на различные виды подготовки, далее можно оценивать нынешнее состояние дел в организации и прогнозировать возможное развитие событий в будущем. Поэтому теория человеческого капитала становится сегодня уникальным инструментом планирования и оценки эффективности кадровой работы [12].

Заключение. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу и к организации, разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Закрепление в организации мероприятий по адаптации, проводимых в течение испытательного срока, — залог успешной работы новичков. Они помогают новым сотрудникам почувствовать себя в компании важными и нужными, снимают ощущение «покинутости», помогают легче влиться в коллектив, избежать конфликтных ситуаций во взаимоотношениях с уже работающими сотрудниками, выстроить эффективные рабочие взаимоотношения, проникнуться корпоративной культурой, стать частью команды, понять и принять общие цели и задачи организации.

Инвестиции должны быть направлены на улучшение количественных и качественных характеристик человеческого капитала, цель которых — повышение эффективности труда и качества жизни работников как в настоящем, так и в перспективе, что приводит к увеличению будущих доходов.

Потенциальные выгоды от обучения очевидны. В обобщенном виде — это рост производительности, повышение качества, уменьшение количества ошибок, снижение текучести персонала, изменение мотивации сотрудников.

План адаптационного периода для должности «переводчик-корректор»

Корпоративные мероприятия	Дата, время	Структурное подразделение	Ответственный	Подпись о выполнении	Комментарии
Инструктаж о внутренних правилах и процедурах, ознакомление с нормативными документами компании. Оформление документов о приеме на работу					
Знакомство с коллективом и экскурсия по подразделениям компании. Прикрепление к наставнику					
Встреча с наставником — должностные обязанности, постановка задач на период адаптации					
Оформление банковской карточки					
Вводный инструктаж по работе на компьютере, с электронной почтой, использование корпоративных сайтов					
Бизнес-структура ОАО «ВНИИЖТ», рабочие процессы					
Индивидуальные мероприятия	Дата, время	Структурное подразделение	Ответственный	Подпись о выполнении	Комментарии
Основы технического перевода. Изучение терминологии					
База данных переводчиков-корректоров					
Различные файлы для перевода. Принципы работы с ними					
Установление программ для перевода. Принципы работы с ними					
Введение в процесс изменения установленных терминов					
Оценочные мероприятия	Дата, время	Структурное подразделение	Ответственный	Подпись о выполнении	Комментарии
Встреча с руководителем — получение задач на время испытательного срока					
Встреча с руководителем — промежуточные итоги за 1 месяц					
Встреча с руководителем — промежуточные итоги за 2 месяца					
Встреча с руководителем — итоги за 3 месяца					

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике. М.: Наука, 1999. 308 с.
- Система высшего профессионального образования России / Л. В. Полякова [и др.] М.: МАКС Пресс, МГУ, 2011. С. 24.
- Полякова Л. В. Модернизация двухуровневой системы подготовки управленческих кадров // Профессиональное образование. 2009. № 2. С. 15–17.
- Tnurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970, p. 14.
- Экономическая теория: уч. для вузов / под ред. А. И. Добрынина, Л. С. Тарасевича. 4-е изд. СПб.: Питер, 2010. 560 с.
- Гайдаровский форум. URL: <http://www.gaidarforum.ru/ru/> (дата обращения: 25.08.2015).
- Дятлов С. А. Теория человеческого капитала: учеб. пособие. СПб.: СПбУЭФ, 1996. 141 с.
- Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами / пер. с англ. А. Л. Раскина, В. В. Шахлевича. М.: Стандарты и качество, 2008. С. 75.
- Инвестиции в человеческий капитал и их виды URL: <http://www.econmotion.ru/nomecs-141-2.html> (дата обращения: 25.08.2015).
- Phillips, Ed., 1994, Measuring ROI in an Established Program. In Action: Measuring Return on Investment, Vol. 1, pp. 187–198. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

11. Полякова Л. В. Корпоративное обучение персонала // Социально-ориентированное управление в условиях риска и неопределенности: сборник (коллективная монография). М.: Спутник+, 2012. С. 15–19.

12. Лapidус Б. М., Лapidус Л. В. Железнодорожный транспорт: философия будущего. М.: Прометей, 2015. С. 63–72.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

СЫРОДОЕВА Татьяна Ивановна,
начальник управления делами, ОАО «ВНИИЖТ».
129626, 3-я Мытищинская ул., д. 10.
Тел.: (499) 260-45-25.
E-mail: syrodоеva-2008@mail.ru ✉

ЛАПИДУС Лариса Владимировна,
профессор кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ им. Ломоносова.
119991, Москва, ул. Ленинские Горы, д. 1.
Тел.: (499) 260-45-25.
E-mail: syrodоеva-2008@mail.ru

Supplementary Vocational Education Contribution to Human Capital Development on Railway Transport

Tat'yana I. Syrodova, Head of Administrative Department, JSC Railway Research Institute (JSC VNIIZhT). 10, 3rd Mytischinskaya str., 129626 Moscow, Russian Federation. Tel.: + 7 (499) 2604525. E-mail: syrodova-2008@mail.ru ✉

Larisa V. Lapidus, Dr. of Economics, Professor of the Chair of Innovation Economics, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University (MSU). 1, Leninskiye Gory str., 119991 Moscow, Russian Federation. Tel.: + 7 (499) 2604525. E-mail: syrodova-2008@mail.ru

Abstract. Human capital management of (just as management of any other sort accumulated resources) is of prime importance in the context of corporate management system. It is commonly known to comprise six functions, such as staff recruitment, leadership development, workforce planning, work execution control, professional training and employee retention. Each of them requires certain investment expenditures for generation and development.

At the present time paradigm is being generated giving the palm to education in the context of human capital management and development. Special attention is paid to career broadening programs, insofar as supplementary professional education enhances the value of human capital. For closer affinity between professional education and business strategy training need estimation proceeds rather from the business feedback than from the employee one.

The authors apply Becker's approach (Howard Becker was one of the most talented modern economists) in the context of on-site professional training orientations (namely specialized and general ones) while treating them as peculiar study modes.

As exemplified by JSC RZD and JSC VNIIZhT as its subsidiary there were discussed and analyzed approaches to specialized training issues covering a) enterprise system of vocational adaptation for employees and b) system of supplementary professional training and business education for managers and experts. Outcomes of the analysis paved the way for recommendation on the actualization of the JSC VNIIZhT human resource management strategy in the part of employee turnover. Refining of this strategy can be achieved through use of special-purpose 'Plan for adaptation period upon entry into employment' (draft plan is presented in the paper).

The assessment problem of return on investments in human capital proves to be a rather topical one for business managers. That's why the present paper contains calculation procedure to be used for economic appraisal of return on investments in the human resource training.

Keywords: human capital; supplementary vocational education; professional training; scholastic investment; plan of adaptation period; ROI economic appraisal; benchmarking

References

1. Dobrynin A.I., Dyatlov S.A., Tsyrenova E.D. *Chelovecheskiy kapital v tranzitivnoy ekonomike* [Human capital in transitive economy]. Moscow, Nauka Publ., 1999. 308 p.
2. Polyakova L.V. *Sistema vysshego professional'nogo obrazovaniya Rossii* [The system of higher professional education in Russia]. Moscow, MAKS Press, MSU Publ., 2011. p. 24.
3. Polyakova L.V. *Modernizatsiya dvukhurovnevoy sistemy podgotovki upravlencheskikh kadrov* [Modernization of two-tier system of managers' training]. Professional'noe obrazovanie, 2009, no. 2, pp. 15 – 17.
4. Thurow L. *Investment in human capital*. Belmont, Wadsworth Publ., 1970, p. 14.
5. Dobrynin A.I., Tarasevich L.S., eds. *Ekonomicheskaya teoriya* [Economic theory]. St. Petersburg, Piter Publ., 2010. 560 p.
6. *Gaidar Forum*. Available at: <http://www.gaidarforum.ru/>. Accessed August 25, 2015 (in Russ.).
7. Dyatlov S.A. *Teoriya chelovecheskogo kapitala* [The theory of human capital]. St. Petersburg, St. Petersburg Univ. of Economics and Finance Publ., 1996. 141 p.
8. Harrington J. *Sovershenstvo upravleniya resursami* (transl. from Engl.) [Perfection of resource management]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2008, p. 75.
9. *Investments in human capital and their types*. Econmotion. Available at: <http://www.econmotion.ru/nomecs-141-2.html>. Accessed August 25, 2015. (in Russ.).
10. Phillips J.J., *Measuring ROI in an established program. In action: Measuring return on investment*. Alexandria, VA, American Society for Training and Development Publ., 1994, vol. 1, pp. 187 – 198.
11. Polyakova L.V. *Korporativnoe obuchenie personala* [Corporate personnel training]. Sotsial'no-orientirovannoe upravlenie v usloviyakh riska i neopredelennosti [Socially-oriented management in the conditions of risk and uncertainty]. Moscow, Sputnik + Publ., 2012, pp. 15 – 19.
12. Lapidus B.M., Lapidus L.V. *Zheleznodorozhnyy transport: filosofiya budushchego* [Railway transport: The philosophy of the future]. Moscow, Prometey Publ., 2015, pp. 63 – 72.

ВЫШЛИ В СВЕТ ТРУДЫ ВНИИЖТ

Повышение эффективности инноваций и мотивация их внедрения на железных дорогах России. Научно-методическое пособие / под ред. М. М. Толкачевой, Г. Е. Писарева // Сб. науч. тр. ОАО «ВНИИЖТ». М.: Интекст, 2014. 152 с.

Приведены результаты деятельности корпоративной системы научно-технической информации по внедрению инноваций на железнодорожном транспорте, реализуемых в соответствии с требованиями действующих нормативных документов ОАО «РЖД» по организации такой работы. Одной из составляющих системы является мотивация работников, занятых внедрением передового опыта, заимствованного из информационной базы данных хол-

динга «РЖД». Особое внимание уделено развитию методов оценки экономической эффективности внедрения новых технических достижений на транспорте, относящихся к сфере его инновационного развития.

Настоящее издание рассчитано на специалистов ОАО «РЖД», занимающихся вопросами внедрения технических достижений и передового опыта, а также может быть полезно преподавателям и студентам транспортных вузов.

По вопросам предварительного заказа на приобретение книги обращайтесь в редакционно-издательский отдел ОАО «ВНИИЖТ», тел. (499) 260-43-20.