



# НАХОДИТЬ, РАЗВИВАТЬ И ВОСПИТЫВАТЬ

Создание системы подготовки лидеров – одна из ключевых задач системы управления персоналом.

**С**егодня для развития бизнеса необходимы не только эффективные команды, но и сильные лидеры. Весь вопрос в том, как мы понимаем, кто такой лидер. Все дело во врожденных качествах или в особых компетенциях, которые можно и нужно развивать? Как показывает практика, результаты работы любой организации, любого коллектива во многом зависят от личности руководителя, от его знаний, навыков, умения разговаривать с людьми и мотивировать их, способности анализировать ситуацию, иметь стратегическое видение, принимать неочевидные решения. Поэтому сегодня усилия многих передовых компаний направлены на то, чтобы выстроить такую систему работы с руководителями, которая позволяет находить, развивать и продвигать лидеров на всех уровнях управления. Это ежедневная, кропотливая и подчас ювелирная работа. Она ведется и в нашей компании.

Ее эффективность зависит от нескольких факторов: нужно понимать, под какие задачи готовить руководителей; иметь для этого необходимые инструменты и надежную систему координат, чтобы подходить индивиду-

## Что необходимо для эффективной работы с каждым управленцем?



**Понимать**, под какие задачи готовить руководителей.



**Иметь** необходимые инструменты и надежную систему координат.



**Поддерживать** в компании среду, которая стимулирует людей меняться самим и инициировать перемены.



**Дмитрий Шаханов,**  
заместитель генерального  
директора ОАО «РЖД»

ально к каждому руководителю; наконец, поддерживать в компании среду, которая стимулирует людей меняться самим и инициировать перемены. За последние несколько лет по всем этим направлениям мы значительно продвинулись, руководители компании показывают в целом хорошие результаты, о чем свидетельствуют финансовые показатели ОАО «РЖД». Однако успокаиваться нельзя. Жизнь ставит нас перед новыми вызовами, и нам нужно искать на них ответы, совершенствуя подходы в обучении и развитии руководителей. Остановлюсь подробнее на наиболее важных моментах.

Основная площадка для обучения руководителей – это наш Корпоративный университет. На его базе сформирована достаточно гибкая система обучения, которая по своим возможностям и качеству не уступает стандартам лучших бизнес-школ. Исходя из задач компании, а также лучших образовательных практик мы постоянно обновляем и актуализируем целевые программы, делая их для наших руководителей как более удобными по структуре, так и более весомыми и полезными по содержанию. С конца прошлого года Корпоративный университет выстроил системную работу со стратегическим кадровым резервом – с теми высокопотенциальными руководителями, которые в перспективе могут занять

## Ключевой момент для формирования сильной управленческой команды – насколько руководитель мотивирован на собственный рост и готов нести ответственность за развитие подчиненных

должности управленцев высшего звена в холдинге «РЖД».

В современном мире требований к управленцу становится все больше, сложность задач растет, и мы постоянно наращиваем свою экспертизу в вопросах обучения и развития руководителя. Отправная точка – это оценочные процедуры. Например, результаты ассесмент-центра при начале обучения по целевой программе в Корпоративном университете дают нам данные об уровне развития корпоративных компетенций руководителя. Исходя из них формируется его индивидуальный план развития. По итогам прохождения программы Корпоративный университет составляет рейтинг, учитывающий успехи обучающихся. От этих оценок зависит, пройдет ли руководитель на следующую ступень целевой программы. И здесь ключевой момент, на мой взгляд, состоит в том, чтобы каждый руководитель ясно понимал, что успехи в обучении и новые знания – это не самоцель. Корпоративный университет дает руководителям инструменты, которые должны быть использованы на практике для решения актуальных задач: совершенствования производственных процессов компании, оптимизации ее расходов, повышения эффективности работы.

Если мы хотим получить руководителя новой формации, настоящего лидера, который способен решать стоящие перед компанией задачи и вести за собой команду, необходимо выстраивать эффективное взаимодействие между всеми заинтересованными сторонами: самими руководителями, которые учатся, компанией, которая является заказчиком обучения, и Корпоративным университетом, который выполняет заказ компании. Важно, чтобы наши усилия были системными и работа велась на всех уровнях управления. При этом хочу особо отметить: возможности у компании в сфере развития и обучении персонала большие, но успех в этой сфере напрямую зависит от того, насколько сам руководитель мотивирован на собственный рост, насколько он готов нести ответ-

ственность за свои решения и развитие своих подчиненных. Это ключевой момент для формирования сильной управленческой команды.


И, наконец, наша корпоративная среда. Пройдя обучение, руководитель возвращается на свое рабочее место. Сможет ли он стать проводником изменений в полном смысле этого слова? Здесь существуют определенные риски, обусловленные особенностями управленческой культуры, размерами компании, зачастую избыточными процедурами согласования при принятии решений. С точки зрения истории отрасли и специфики технологических процессов эти риски вполне объяснимы. Но факт остается фактом: в целом наша среда весьма консервативна и поэтому создает дополнительные барьеры человеку, который хочет меняться, готов проявлять инициативу, брать на себя ответственность или нацелен на принятие максимально оперативных решений, которых требует рынок. Наша корпоративная среда подталкивает всех нас идти более легким путем: либо действовать по шаблону, либо – в случае происшествий – ограничиваться главным образом поисками виновных, вместо того чтобы подняться над ситуацией, проанализировать ее, увидеть ее причины, распутать противоречия и принять решение, которое позволит в будущем избежать негативного развития событий. Принимая во внимание эти риски, мы должны понимать и свою ответственность, и сложность нашей работы. Цель специалистов кадрового



блока состоит не в том, чтобы «подготовить грамотного руководителя». Нам нужно вырастить цельную личность, лидера, который готов следовать своим убеждениям и отстаивать их как перед своими подчиненными или коллегами, так и перед вышестоящим руководством. Как известно, учить легче тех, кто только начал свой профессиональный путь. Поэтому нужно особенно внимательно относиться к тем молодым руководителям, которые только приходят в компанию, которые нацелены на развитие и у которых есть хороший потенциал для роста.

Мы сфокусированы на тонкой настройке нашей системы работы с персоналом, связывая воедино отбор, развитие и продвижение лучших. Для нас это сложная, амбициозная и масштабная задача. В условиях индустриальной экономики отраслевая система образования готовила прежде всего ответственных исполнителей и специалистов, то есть узкопрофильных профессионалов, нацеленных обеспечивать нужный результат любой ценой. Этого было достаточно для плановой экономики, когда заранее было известно, что нужно перевозить, по каким направлениям

и в каких объемах. Но сегодня мы работаем в принципиально иной ситуации, перед компанией стоят задачи более высокого уровня, каждый день наши руководители решают задачи, что называется, со многими неизвестными. Чтобы успешно развивать транспортно-логистический бизнес в рыночных условиях, компании нужно ориентироваться на клиента, искать любую возможность,

чтобы улучшать свои процессы, повышать уровень сервиса, снижать издержки. Это требует руководителя новой формации, с широким кругозором, с видением будущего, с эффективной управленческой культурой, самокритичного, рефлексивного, умеющего управлять отношениями. На подготовку именно таких управленцев ориентирован кадровый блок компании. 

### Современный руководитель ОАО «РЖД»

Стратегическое мышление

Работа в команде

Развитие бизнеса

Саморазвитие



Совершенствует управленческую культуру

Формирует и развивает команду

Умеет управлять отношениями

Выстраивает кроссфункциональное взаимодействие

