

ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: СОБСТВЕННЫЙ РОСТ И РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

О том, какие руководители нужны холдингу «РЖД», как поддержать их инициативы и мотивировать на рост, рассказывает начальник Департамента управления персоналом Сергей Саратов.

Сергей Юрьевич, за 10 лет работы в компании вы много общались с руководителями разных уровней. Как вы можете охарактеризовать их в целом?

В целом наши руководители – это крепкие профессионалы. Это люди достойные, знающие и неравнодушные. Все они нацелены на результат и, как и все железнодорожники, отдают приоритет вопросам безопасности перевозок, это для нас главное. При этом они хорошо понимают, где и в чем им надо сегодня меняться как управленцам, чтобы соответствовать задачам компании.

Вы отметили неравнодушие как одну из основных черт. В чем это выражается?

Речь идет об их инициативности и готовности менять компанию. Мы видим, что у наших руководителей много идей и предложений. И наша задача – найти и поддержать таких людей, создать в компании благоприятную среду для реализации их инициатив, убрать те ограничения, которые не позволяют руководителям компании быть эффективными на полную мощность.

Это вопрос их компетенций или корпоративной среды?

Влияют оба фактора, и они взаимосвязаны. С одной стороны, в компании должны работать механизмы, которые облегчают взаимодействие, которые позволяют экспертам объединиться и быстро запустить работу проектной команды. Но чтобы идея дошла до стадии реализации, нужно видеть экономику подразделения и компании в целом, уметь просчитывать и аргументировать свои предложения, обосновывать целесообразность изменений, без этого не найти источников финансирования. Это требует особых компетенций. Но даже если первый этап пройден, дальше возникают организационные вопросы. И здесь руководитель должен быть лидером, чтобы найти единомышленников и консолидировать усилия всех участников проекта,



/// Сергей Саратов,
начальник Департамента
управления персоналом

которые зачастую работают в разных функциональных подразделениях. Он и сам должен верить в свое дело, видеть перспективы и уметь убеждать других, без этого не собрать команду.

Можно ли дать общий портрет управленца, который нужен компании?

Кадровый блок исходит прежде всего из тех задач, которые решает компания. Задачи у нас сложные. Мы работаем на конкурентном рынке, боремся с другими видами транспорта за пассажиров и грузоотправителей. Поэтому компания сфокусирована на повышении эффективности работы, совершенствовании внутренних процессов, оптимизации расходов.

Никто не снимал с нас и базовой задачи – быть транспортной основой для экономики, обеспечивать доступность и безопасность перевозок. Соответственно, основные усилия руководителя сегодня направлены на обеспечение положительной динамики развития подразделения. Для этого он должен видеть, что и как нужно менять в работе, какие цели ставить перед людьми, как и куда их вести, какие навыки у них развивать, чтобы выйти на нужный результат. Другими словами, речь идет о лидере, который может инициировать изменения и управлять ими. О лидере,

Фокус компании



который принимает во внимание требования как внешней, так и внутренней среды. Если каждый руководитель будет соизмерять свое управленческое решение с тем, каким образом оно повлияет на весь перевозочный процесс, на показатели и условия работы коллег, мы получим более значительный эффект, чем если каждый будет стремиться во что бы то ни стало нарастить результативность по своему участку работы.

Если говорить о разных управленческих уровнях, как руководители должны расставлять приоритеты в своей работе? И что им мешает сегодня работать эффективно?

Что касается руководителей высокого ранга – это уровень центральных и региональных дирекций, структурных подразделений, – то они в силу своей должности влияют в целом на процесс перевозки. Поэтому от них требуется умение мыслить стратегически, чтобы ориентировать своих коллег в первую очередь на общий для компании результат. Это нелегко осознавать, что в приоритете должно быть решение задач более высокого уровня, которые дают больший эффект в рамках компании.

Что происходит уровнем ниже?

На более низком уровне руководитель должен обеспечивать выполнение

показателей работы, которые определены для филиалов. А зона ответственности руководителей линейного уровня – это технологические процессы и операции, которые должны выполняться неукоснительно, поскольку даже небольшой сбой в технологической цепочке приводит к серьезным последствиям в рамках всего полигона дороги.

Какая работа сегодня ведется в Департаменте управления персоналом, чтобы подготовить руководителей для эффективного решения стоящих перед ними задач?

Мы системно выстраиваем развитие и обучение руководителей на всех уровнях управления исходя из должности, функционала, результативности, уровня развития управленческих компетенций. Можно сказать, что в течение нескольких последних лет мы хорошо продвинулись в подготовке управленцев среднего и высшего звена. Я имею в виду тех, кто входит в корпоративный кадровый резерв. Их обучение и развитие ведется на площадке Корпоративного университета РЖД. У нас есть линейка целевых программ для руководителей. На первой ступени – «Корпоративный лидер»: акцент ставится на развитии личной эффективности руководителя, у него формируется системное мышление, он

осваивает современные технологии менеджмента, инструменты саморазвития. Задача второй ступени – программа «Корпоративный менеджмент» – состоит в том, чтобы дать руководителю инструменты повышения эффективности работы подразделения. Осенью мы запустили третью ступень целевых программ – «Корпоративная стратегия».

Сколько управленцев высшего звена проходит через целевые программы?

Каждый год – порядка 1200 руководителей. Успешное прохождение обучения – необходимое условие карьерного роста руководителя.

Особое внимание сегодня уделяется тем руководителям, которые зачислены в стратегический резерв. Какие задачи они должны решать? В чем специфика программы обучения, которую они проходят?

Стратегический резерв – это, по сути, резерв генерального директора – председателя правления компании. Речь идет о руководителях высшего звена, с высокой оценкой корпоративных компетенций, и прошедших специальную программу обучения. Ее основная задача – погрузить руководителя в бизнес-контекст, показать ему лучшие современные практики

У наших руководителей много идей и предложений, и наша задача – найти и поддержать таких людей, создать в компании благоприятную среду для реализации их инициатив

в транспортно-логистической сфере, дать инструментарий для работы, повысить личную эффективность – все это делается для того, чтобы он мог решать задачи, требующие большого горизонта видения. Если, например, компания инвестирует в строительство новой линии или закупку локомотивов, то необходимо ясное понимание, когда и за счет чего окупятся эти инвестиции. Стратег понимает, как различные факторы и объекты влияют на ситуацию, и знает, на что он может воздействовать и как это следует делать. Ему нужно уметь смотреть на ситуацию как бы сверху и абстрагироваться от ежедневной производственной конкретики. При этом тот образ будущего, который складывается у стратега, нужно уметь транслировать людям – работникам компании. Умение формировать команду под решение задачи, управлять ей, вести людей за собой еще одно важное

качество для руководителя из стратегического резерва.

Многое ли делается для развития руководителей линейного уровня? Ведь именно они непосредственно воздействуют с основной массой работников.

Скажу честно, здесь для нас большое поле работы, хотя бы уже в силу численности этой категории руководителей. Если на центральном уровне – в решении тех задач, которые требуют командной работы на единый результат и эффективного взаимодействия на горизонтальном уровне, – мы продвинулись, то аналогичный эффект на уровне структурных подразделений пока не достигнут. Мы видим, что пришло время системно развивать руководителей линейного уровня: начальников предприятий, их заместителей, вплоть до мастеров. Сегодня в базовом кадровом резерве состоит 40 тыс. человек. Всех их нужно обучить. А мы на текущий момент через различные программы Корпоративного университета пропустили только порядка 11 тыс. человек. С точки зрения профессиональных компетенций к этим руководителям вопросов нет. Но вот что касается управленческих навыков, здесь многое нужно сделать, и начинать следует с базовых вещей, на которых строится регулярный менеджмент: управление временем, инструменты планирования и контроля, коммуникация, обратная связь, правильная постановка задач и так далее – все это позволит руководителям более эффективно управлять подразделением и коммуницировать с коллегами.

Приоритеты разных управленческих уровней

Руководители
высокого ранга

умение мыслить стратегически
ориентирование своих
подразделений на общий
для компании результат



Руководители
линейного уровня

выполнение технологических
процессов и операций



В компании должны работать механизмы, которые позволяют оперативно поощрять те проекты, которые делаются руководителем за рамками решения своих основных производственных задач

Кроме обучения в Корпоративном университете, какие еще инструменты задействованы для развития руководителей «на линии»?

В 2014 году мы запустили проект «Живая культура», и за три последних года в него было вовлечено 8 железных дорог – это более 3500 начальников станций, депо и участков, это бригадиры и мастера. В этом году к проекту присоединятся руководители Северной, Московской и Дальневосточной дорог. Наша цель состоит в том, чтобы показать руководителям связь корпоративной культуры и, в частности, управленческого стиля с производственными показателями. И, что также важно, проект позволяет руководителям в режиме открытого диалога обсуждать возможности запуска изменений на местах. По сути, мы создали площадку, где ли-

нейные «командиры» впервые смогли открыто говорить о своих проблемах, обмениваться мнениями, зачастую спорить, а также совместно вырабатывать решения на благо компании. Мы видим, что они действительно хотят и готовы меняться, болеют и за свое дело, и за компанию. Проект дает почву для перемен, вовлекает людей в изменения.

Руководитель играет ключевую роль в изменениях. Но для этого он должен меняться сам. Как мотивировать руководителя развиваться и развивать свою команду?

С одной стороны, у человека должна быть внутренняя мотивация. И, кстати, для нас она крайне важна. Когда мы рекомендуем руководителю пройти



обучение, для нас важны не только его успехи, результативность, уровень корпоративных компетенций, но и его желание расти самому. Когда руководитель нацелен на развитие, это нормально, это правильно, так и должно быть. И компания дает ему возможность развиваться и наращивать компетенции. Не менее важен и вопрос заинтересованности в росте подчиненных. Сейчас мы прорабатываем KPI, который показывает, насколько качественно руководитель работает со своей командой.

И еще один важный момент, на который я хотел бы обратить особое внимание. Сегодня в компании работает такой механизм, как кадровый резерв. Включенность в него – ключевой момент для карьерного роста руководителя. Кадровый резерв позволяет компании продвигать лучших. В зависимости

от уровня управления на одни должности у нас по два резервиста, на другие – по три. По сути, речь идет о поддержании конкурентной среды. И здесь, я уверен, нам тоже нужно смотреть не только на результативность руководителя и его желание расти и менять компанию, на его участие в проектах вне своих прямых функциональных обязанностей. Это должно давать ему дополнительные преимущества при назначении. Что он инициировал? Что ему удалось реализовать? Ведь можно выполнять установленные показатели, быть в этом смысле на хорошем счету, но при этом быть безынициативным и ничего не усовершенствовать в своем подразделении.

Но здесь мы возвращаемся к вопросу о среде, которая часто выступает в роли демотиватора...

Такая проблема есть, и ее нужно решать. Помимо внутренней мотивации, должна быть и внешняя. Мы видим, что в компании должны работать механизмы, которые позволяют оперативно поощрять те проекты, которые делаются руководителем за рамками решения своих основных производственных задач. По достижении результата, оцененного эффекта, участники команды в обязательном порядке должны быть отмечены как с моральной стороны, так и материально, причем это не должны быть какие-то длинные процедуры по результатам года. Да, сейчас много делается проектов в рамках бережливого производства, они дают экономический эффект, но это внутри подразделений. А речь идет о тех проектах, которые затрагивают несколько хозяйств. Тут нам всем есть над чем подумать. 