

МЕНЯТЬ СЕБЯ, МЕНЯТЬ КОМАНДУ:

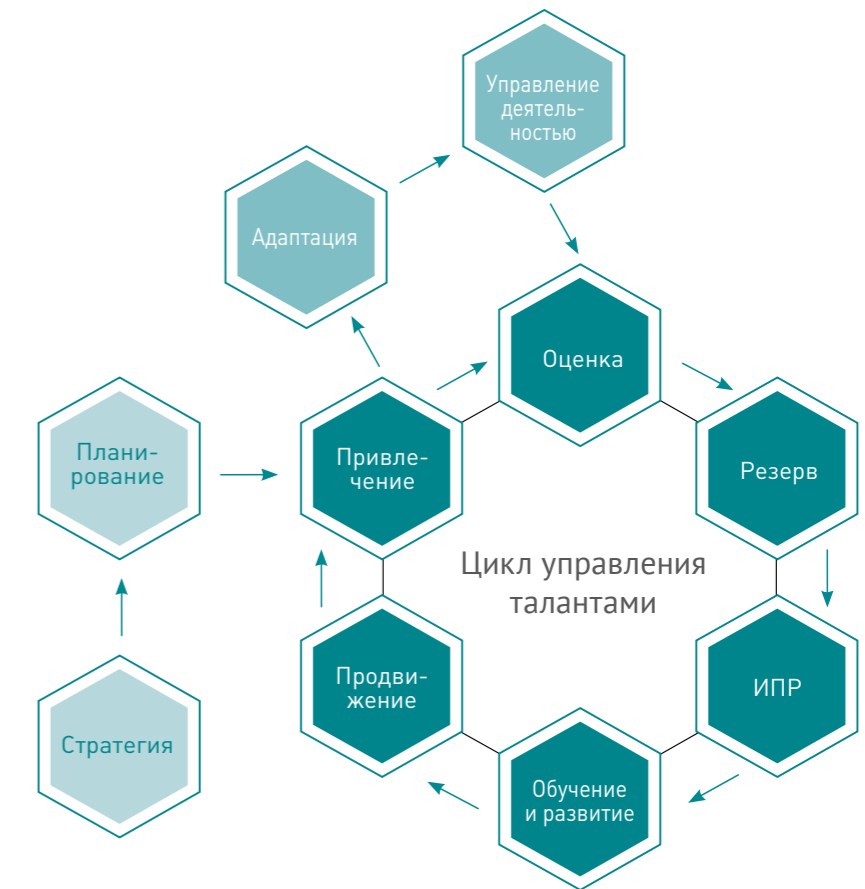
ГИД ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Задачи, которые стоят перед РЖД, требуют от руководителей новых знаний и компетенций, в их числе – постоянное саморазвитие и развитие своей команды.

В настоящее время Российские железные дороги сфокусированы на повышении уровня сервиса, расширении своей продуктовой корзины, разработке комплексных транспортно-логистических решений, максимально ориентированных на клиента.

Скорость, безопасность, комфорт – вот те преимущества, которые позволяют холдингу конкурировать с другими видами транспорта, привлекать новых клиентов, выходить на новые рынки. Поскольку все услуги создаются людьми, то ценность этих услуг напрямую зависит от профессионализма и компетентности работников компании, их умения работать в одной команде. Процесс управления персоналом сегодня трансформируется в процесс управления талантами, направленный на привлечение, удержание и продвижение наиболее эффективных работников, раскрытие их потенциала и развитие на каждом из этих этапов.

В самом деле, на каждой ступеньке своей профессиональной и карьерной лестницы работник всегда проходит одни и те же этапы: привлечение, адаптацию, управление деятельностью, зачисление в кадровый резерв и продвижение на следующую позицию. И на каждом этапе компания оказывает



За последние несколько лет в ОАО «РЖД» на каждом из этапов управления талантами внедрялись новые практики (новые инструменты развития, оценочные процедуры, порядок формирования кадрового резерва).

людей, формируя команду, способную достигать поставленных перед подразделением целей.

Инструменты адаптации нового работника

1 этап Привлечение работников

Сегодня компания закрывает потребность в работниках в основном за счет внутренних источников. По рабочим специальностям (а это две трети численности компании) персонал готовят учебные центры профессиональных квалификаций (УЦПК), а специалистов выпускают железнодорожные вузы. Кроме того, как инструмент привлечения работает кадровый резерв и различные молодежные проекты, которые нацелены на выявление и развитие работников с высоким потенциалом. С внешнего рынка в компанию привлекаются специалисты неспецифичных для железнодорожного транспорта

Процесс управления персоналом сегодня трансформируется в процесс управления талантами

поддержку работнику, инвестируя средства в его развитие, чтобы максимально усилить свой человеческий потенциал и поддержать ключевые преобразования. Главная цель любой корпоративной системы управления талантами – поставить работника на ту позицию, где он будет максимально эффективен и сможет принести наибольшую пользу.

Однако в целом эффективность корпоративной системы управления талантами во многом зависит от того, насколько в нее вовлечен каждый руководитель, поскольку управление людьми – это его основная функция. Он должен понимать, как в целом работает вся система, в чем состоит специфика каждого этапа, чтобы развиваться самому и развивать своих

Как подготовиться себя?

Железнодорожные вузы дают хорошее специальное образование, но, если вы настроены делать управленческую карьеру, вам нужно расширять свой кругозор, учиться мыслить системно, интересоваться вещами, которые не имеют прямого отношения к вашей специальности. Желание узнавать новое, умение постоянно учиться, стремление мыслить самостоятельно – базовые для управленца качества.

Каких работников искать?

Один в поле не воин! Ваша команда сможет работать эффективно только в том случае, если люди будут друг другу доверять. Ищите специалистов, которые в своем деле будут профессиональнее вас и которые нацелены на результат. Делегируйте полномочия, поощряйте инициативы, давайте возможность вашим людям приобретать новые знания и навыки.

специальностей – например, финансисты, маркетологи и т.п.

Российские железные дороги заинтересованы прежде всего в тех работниках, которые имеют необходимые практические навыки, знакомы с отраслевой спецификой и готовы сразу же приступить к работе. Именно поэтому в последние годы компания уделяет особое внимание созданию развивающей среды, которая поддерживает непрерывный профессиональный рост работника и дает ему необходимые знания и навыки для решения основной задачи компании – развития бизнеса и повышения эффективности работы. Так, например, Корпоративный университет регулярно актуализирует свои учебные программы и обновляет учебные планы,

закупаются современные тренажеры для УЦПК, большая работа проведена и в сфере разработки профессиональных стандартов, которые легли в основу вузовских учебных программ и планов.

2 этап **Адаптация**

Адаптация – важный инструмент повышения эффективности компании в целом. Чем быстрее новый работник освоится на рабочем месте, тем быстрее и качественнее он начнет выполнять свои обязанности. Адаптацию проходят все сотрудники компании – как вновь принятые, так и переведенные на новую должность. Для каждого работника разрабатывается индивидуальный план адаптационных мероприятий, ответственность за их проведение лежит на непосредственном руководителе работника. Эффективность процесса адаптации определяется по показателям текучести кадров в течение первого года работы.

Первичную адаптацию проходят все вновь принятые и переведенные в другое подразделение работники. Этот этап необходим, чтобы работник освоил свой функционал, познакомился с задачами подразделения, корпоративной культурой, получил информацию о деятельности компании в целом. Эффективность первичной адаптации во многом зависит от усилий непосредственного руководителя – ведь именно он ее проводит, а специалисты кадрового блока ему помогают.

За последние несколько лет в компании в помощь руководителю и кадровикам внедрен ряд новых адаптационных инструментов и механизмов, в их числе «Путеводитель нового сотрудника», где собрана основная информация о холдинге «РЖД», а также Единый день адаптации молодого работника, который направлен на формирование у молодых специалистов целостного представления о корпоративной культуре, структуре холдинга и принципах его работы. Кроме того, каждый руководитель при необходимости может оперативно направлять в Корпоративный университет РЖД на программу «Адаптация новых

Инструменты адаптации нового работника**Как руководителю самому адаптироваться на новом месте работы?**

Начните с коммуникаций – с выстраивания отношений с подчиненными, коллегами, вышестоящими руководителями. Это поможет вам быстрее узнать специфику работы подразделения, понять свои задачи и поставить необходимые цели – как перед коллективом, так и перед собой. Параллельно нужно изучить состояние производства, организацию труда, уровень вовлеченности работников и взаимоотношения в коллективе. Начинайте знакомство не спеша, по возможности беседуйте индивидуально с каждым. Сориентировавшись в общих чертах, необходимо наметить план дальнейших действий «вхождения в должность» – это дело не одного дня и даже не одного месяца. Необходимо приобрести опыт работы, чтобы чувствовать себя уверенным в различных ситуациях.

Как адаптировать к новому месту работы своего подчиненного?

Познакомьтесь с Положением об адаптации, в котором прописаны функции руководителя при проведении адаптации. Принимайте личное участие в процессе адаптации своих работников, постарайтесь не делегировать эту управленческую функцию. Чтобы стать эффективным наставником, пройдите дистанционный курс «Наставничество: искусство развития на рабочем месте», разработанный Корпоративным университетом РЖД, он даст вам понимание, как работают инструменты адаптации. Они достаточно простые, но весьма действенные. От того, насколько правильно вы их используете, многое зависит – ведь именно в период адаптации большинство новых работников принимают решение, оставаться ли им в компании или искать новое место работы.

работников в компании» своего нового сотрудника, не дожидаясь Единого дня адаптации.

Важнейшим инструментом адаптации в компании остается институт наставничества, его эффективность доказана несколькими поколениями железнодорожников. Каждый руководитель компании должен быть грамотным наставником.

Адаптацию в должности проходят руководители, назначенные на вышестоящие должности со значительным повышением уровня ответственности, (например, это руководители, которых перевели из филиала в аппарат управления). Этот вид адаптации направлен на формирование профессиональных и корпоративных компетенций и навыков, ее цель – позволить работнику в кратчайшие сроки приступить к исполнению своих обязанностей. Если деятельность работника связана с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами, то он проходит адаптацию в виде стажировки.

3 этап **Управление деятельностью и оценка**

На этом этапе важно, как человек работает, насколько качественно справляется со своими должностными обязанностями. Речь идет о результативности, соблюдении сроков, целесообразном расходовании ресурсов, обладании необходимыми профессиональными знаниями и корпоративными компетенциями, качестве взаимодействия с коллегами и подчиненными, выполнении индивидуальных задач, достижении целевых показателей подразделения.

Все эти показатели нужно отслеживать и анализировать. Поскольку руководитель несет непосредственную ответственность за результаты своих подчиненных, он должен регулярно давать развивающую обратную связь. Это значит, что нужно обсуждать со своими подчиненными результаты их работы, степень достижения поставленных целей, отношение к своим обязанностям,



оценку уровня развития корпоративных и профессиональных компетенций, а также перспективные цели и задачи на год.

Инструмент, который позволяет каждому руководителю видеть результативность работы своих подчиненных, – это система Единых корпоративных требований к персоналу (ЕКТ). Система содержит четыре блока: профессиональные компетенции, корпоративные компетенции, потенциал и мобильность, результативность и опыт. Таким образом, инструменты оценки позволяют увидеть работника со всех сторон, комплексно посмотреть на него с точки зрения текущей эффективности и необходимых дальнейших действий.

Сегодня система ЕКТ внедряется во всех подразделениях компании, чтобы каждый руководитель имел к ней доступ.

Это позволит отслеживать ключевые показатели по своим подчиненным, планировать их обучение, формировать кадровый резерв. При необходимости специалисты по кадрам будут оказывать руководителям и работникам необходимую помощь и поддержку.

Российская железнодорожная отрасль знает разные подходы к управлению деятельностью. Сравнительно недавно акцент делался на инструментах контроля. Важно было выявить тех, кто не соответствует занимаемой должности и не справляется со своими обязанностями, чтобы сделать соответствующие организационные выводы. Цель современной управленческой практики в другом – определить соответствие сотрудника занимаемой должности, понять его потенциал, а также предоставить со-

77% составила действенность кадрового резерва в 2016 году

80% целевой показатель на 2017 год

труднику инструментарий для развития и самосовершенствования.

ЕКТ – это тот инструмент, который позволяет создать дорожную карту развития как для отдельного руководителя, так и в целом для той или иной категории руководителей. Проанализировав данные, руководство компании понимает, по каким компетенциям нужно усилить работу, в какие программы обучения в Корпоративном университете нужно вносить корректировки и какие новые курсы нужно разработать.

4 этап Кадровый резерв и продвижение

Наличие кадрового резерва позволяет компании экономить значительные финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников. На протяжении нескольких последних лет в компании последовательно выстраивался механизм отбора и продвижения руководителей на основе единых требований, объективных показателей и оценок (через систему ЕКТ). Кадровый резерв в компании является основным источником подбора кандидатов на руководящие должности. Его действенность растет последние 5 лет, то есть процент руководителей, назначенных на должность из числа резервистов, постоянно увеличивается. В 2016 году действенность кадрового резерва составила 77%, целевой показатель на этот год – 80%.

Механизм формирования кадрового резерва достаточно прозрачен, чтобы поддерживать в компании здоровую корпоративную среду, обеспечивая

конкуренцию между лучшими, а также мотивировать людей на развитие: человек, прошедший обучение, получает новые знания, повышает уровень своих компетенций. Это значит, что у него появятся преимущества и для зачисления в кадровый резерв, и для назначения.

Сегодня в холдинге «РЖД» сформирован кадровый резерв, состоящий из трех основных категорий руководителей: базовый резерв, корпоративный резерв, стратегический резерв. При отборе кандидатов на включение во все виды резерва учитываются:



Советы

Что делать с собой?

Составьте индивидуальный план развития исходя из понимания собственных зон развития и предполагаемой карьерной траектории.

Что делать с подчиненными?

Кадровый резерв – это не список работников, составленный раз и навсегда. Руководитель должен постоянно работать с кадровым резервом, с людьми, и формировать команду исходя из задач подразделения. Он должен понимать, кто в ближайшее время покинет компанию (выход на пенсию, декретный отпуск и т.п.), какие позиции освободятся, а какие нужно будет ввести в штат, чтобы добиться поставленных перед ним целей. Он должен видеть, какие люди и с какими компетенциями ему будут нужны в ближайшей и долгосрочной перспективе, и исходя из этого видения выстраивать работу по обучению и развитию своих сотрудников, в том числе и на рабочих местах.

Советы

Что нужно развивать в себе?

Как показывает практика, одна из главных трудностей для руководителя на новом месте работы – это постановка целей. Руководитель должен выработать у себя умение превращать глобальные цели организации в цели подразделения и задачи для подчиненных. Вдвойне это трудно сделать человеку, который впервые становится руководителем. Именно поэтому управленцу – вне зависимости от уровня должности – крайне полезными будут курсы, тренинги или коучинг по стратегическому управлению и системному мышлению. При этом нужно помнить, что целеполагание очень тесно связано с планированием и исполнением. Недостаточно поставить задачи подчиненным – нужно эти задачи планировать, довести планы до подчиненных, инициировать исполнение плана, наконец, по мере необходимости нужно подчиненным помогать. Однако невозможно организовать других людей, если сам не будешь организованным! Хотите управлять другими – научитесь управлять собой.

Что нужно развивать в своей команде?

Задача руководителя – правильно определить зоны развития своего подчиненного. Руководитель должен мотивировать работника к профессиональному росту, разбудить в нем стремление к обучению. Поэтому делать акцент исключительно на слабых сторонах подчиненного – крайне нежелательный сценарий обратной связи. Получив обратную связь о качестве своей работы, работник должен сделать выводы о том, что ему нужно менять или развивать – и в своей работе, и, может быть, в самом себе. Конечно, это нелегко – говорить на языке компетенций, уметь их оценивать, объясняя подчиненному, в чем его сильные и слабые стороны, над чем ему необходимо работать. Но культуру диалога в компании нужно развивать. Без нее невозможно повысить качество человеческого ресурса компании.

- ✓ соответствие квалификационным требованиям к целевой должности;
- ✓ уровень развития корпоративных компетенций;
- ✓ результативность кандидата (КПЭ);
- ✓ возраст;
- ✓ мобильность;
- ✓ результаты обучения в Корпоративном университете (при наличии).

Резервисты в приоритетном порядке направляются на обучение. Развитие корпоративных компетенций сегодня в компании сосредоточено на базе Корпоративного университета РЖД. В зависимости от уровня должности руководители проходят обучение по целевым программам – «Корпоративный лидер», «Корпоративный менеджер» и «Корпоративная стратегия». На целевые программы в компании направляются руководители, которые занимают должности от заместителя начальника отдела и выше, а также специалисты, хорошо проявившие себя в различных корпоративных программах и мероприятиях (например, «Новое звено», Слет молодежи, участники международных стажировок). Также Корпоративный университет РЖД предлагает сегодня

специализированные и обязательные программы обучения – всего их порядка полутора сотен.

Кроме того, каждый руководитель – как для самого себя, так и для своих подчиненных – может самостоятельно выбирать программы для обучения из базового списка образовательных программ, который ежегодно составляется Департаментом управления персоналом. Каталог этих программ размещен на сайте Корпоративного университета РЖД в разделе «Документы». На 2017 год он содержит 86 наиболее востребованных программ. Если руководитель в этом списке не находит подходящую программу для развития той или иной компетенции своего работника, он может подобрать любую другую и подать на нее заявку.

Наконец, ряд руководителей в обязательном порядке проходят дополнительное бизнес-образование на внешних площадках. На него направляются руководители высокого уровня, получившие высокие оценки по результатам обучения в Корпоративном университете, и которым для решения стратегических задач необходимы знания и опыт за рамками корпоративных программ. [HR](#)