

Всё идёт по плану

Корпоративный университет РЖД готовит работников компании к новым вызовам

В июле 2020 года Корпоративный университет РЖД отмечает своё 10-летие. За это время более 70 тыс. руководителей и специалистов ОАО «РЖД» прошли обучение в его стенах. Каким образом выстраивается учебный процесс, как удаётся улавливать тренды управленческой деятельности в постоянно меняющейся бизнес-среде «Пульту управления» рассказал заместитель директора по научно-методической работе Корпоративного университета РЖД Андрей Шобанов.



Андрей Шобанов
заместитель директора
по научно-методической
работе Корпоративного
университета РЖД

– Андрей Витальевич, корпоративной системе бизнес-образования РЖД почти 10 лет. Как изменился университет и его программы за это время?

– За 10 лет Корпоративный университет (КУ) в рамках выстраиваемой Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» корпоративной системы бизнес-образования прошёл путь от одной программы развития управленческих навыков руководителя до целого комплекса программ, охватывающих более 50 тематических направлений. Тогда, в 2010 году, университету была поставлена важнейшая задача – дополнить существующий в компании сугубо административный стиль управления лидерской составляющей. Поэтому первая программа – «Управление компетенциями» – является базовой ступенью в системе программ развития руководителей РЖД, она была направлена на то, чтобы привести в деятельность руководителя те навыки, которые он будет базировать на лидерском потенциале. Этой программой мы также запустили механизм, помогающий руководителям постоянно развивать свои компетенции и совершенствовать управленческие навыки. Это «Индивидуальный план развития», который сегодня является широко используемым инструментом в работе с кадровым резервом.

– Кто является целевой аудиторией программ университета? Существуют ли какие-то определённые критерии или цифры для её определения?

– Компания «РЖД» – это более 700 тыс. работников, из них несколько десятков тысяч – руководители различного уровня. Наша основная целевая аудитория – это руководители стратегического и тактического уровней управления, которые по сути отвечают за ключевые процессы в компании, их порядка 30 тыс. человек. Понятно, что не все 30 тыс. руководителей – это те, кто входит в категорию «резервист». Это и кандидаты в кадровые резервы различного уровня, и те из резервистов, кто уже назначен на целевую позицию. Департамент управления персоналом ОАО «РЖД» и службы управления персоналом филиалов и дочерних обществ компании поддерживают развитие их управленческих компетенций, предоставляют им возможность непрерывно наращивать свой управленческий потенциал на ресурсах КУ через программы индивидуального развития, специализированные общекорпоративные и функциональные программы, помогающие совершенствовать навыки управленческой деятельности на рабочих местах.

– Вы назвали первую ступень базовой для слушателей университета. А что легло в основу дальнейшего развития портфеля управленческих программ?

– За период реализации программы первой ступени мы существенно нарастили у руководителей именно лидерский потенциал. При этом компания постоянно развивается, совершенствует систему управления, привносит в ежедневную практику новые методы управления. Это требует постоянного развития компетенций руководителей, порой даже опережающего развития. Развитие нашего портфеля учебных программ – это оперативное и гибкое реагирование на нововведения в системе управления в холдинге «РЖД».

– Вы упомянули о первой ступени обучения руководителей РЖД, но всего их четыре. Расскажите подробнее об остальных.

– По сути, это комплексная система развития управленческих компетенций руководителей РЖД, в первую очередь кадрового резерва, состоящая из четырёх основных программ, методологически связанных и формирующих ступени обучения руководителей по различным управленческим навыкам. Основные программы дополняются программами индивидуального развития и целым спектром программ для самостоятельного дистанционного изучения. Весь комплекс программ по своему тематическому наполнению, применяемым образовательным технологиям и организационным подходам соответствует стандартам программ уровня «МВА – Мастер делового администрирования».

Первая ступень – программа «Управление компетенциями» – задаёт вектор построения собственного развития и персональной эффективности, даёт знания о том, как взаимодействовать с командой, уметь грамотно ставить задачи, формировать и позиционировать себя как управленца-лидера.

На второй ступени, в рамках программы «Управление эффективностью», делается акцент на логике освоения базовых управленческих инструментов, которые связаны с реализацией проектов, управлением текущими процессами, анализом стоимостных показателей работы подразделения, умением выявлять перспективы и реализовывать их. Третья ступень – «Управление изменениями» – это более высокий уровень осмысления задач руководителя, связанный с планированием и прогнозированием деятельности подразделения, но и умение просчитать конкретные показатели, которые в эти стратегические планы будут заложены. Слушатели этой ступени учатся работать с неопределённостью при принятии управленческих решений, что является чертой современного мира.

И, наконец, высшая ступень – это четвёртая ступень системы развития кадрового резерва РЖД, программа «Стратегический менеджмент». Этот уровень связан с освоением управленческого инструментария в масштабах деятельности компании в целом. На этой ступени мы переходим к более широкому пониманию задач современного руководителя. Реализация проектов масштаба отрасли, выстраивание логики межфункционального взаимодействия, понимание влияния производственных

процессов на финансовые показатели целого холдинга – всё это в центре внимания. Руководитель, прошедший эту ступень, получает навыки глобального бизнес-мышления, переходя от решения задач отдельного подразделения к проблематике деятельности компании в целом. Последовательность освоения программы, определённый элемент соревновательности во время перехода с одной ступени на другую позволяет нам совместно с коллегами из Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» постоянно мониторить результаты обучения руководителей и выявлять самых успешных среди них.

– В каких форматах проходит обучение?

– Каждая ступень реализуется в различных форматах – это и классический тренинг, и семинарские занятия по освоению «хардвого» менеджерского инструментария. Применяются и более интерактивные форматы, связанные с деловыми играми и ролевыми упражнениями, в которых слушатели отработывают навыки принятия управленческих решений, взаимодействия в командах. Применяются бизнес-симуляции, позволяющие на смоделированной ситуации отработать управленческие навыки.

– Готовят ли участники программ проекты, реализация которых возможна в реальных условиях работы?

– Несомненно. Проектная работа – это хороший способ закрепить полученные в ходе освоения программы знания и навыки. Проекты выполняются на каждой ступени как в небольших группах, так и индивидуально. Как правило, они связаны с обоснованием и представлением результатов текущих задач бизнеса либо с проектированием определённых решений, которые помогут компании быть более эффективной в перспективе. Каждый из проектов позволяет получить результат, который может быть интегрирован в реальные бизнес-процессы. Кроме того, в рамках проекта слушатели отработывают навыки коммуникации в команде, грамотного распределения и контроля задач, совершенствуются в умении аргументировать и обосновывать свои идеи и решения.

– Как формируется экспертный, преподавательский состав каждой программы?

– Приступая к разработке каждого элемента нашей системы, Корпоративный университет формирует целую команду специалистов. Это в первую очередь методисты и преподаватели, работающие в штате КУ, наши коллеги из кадрового блока компании, а также привлечённые эксперты, причём это могут быть как работники подразделений холдинга «РЖД», так и представители бизнес-сообщества, имеющие практический опыт. Такой состав экспертов помогает сделать программу актуальной не только с точки зрения задач, решаемых компанией сегодня, но и тех задач, которые компания будет решать в перспективе. Ключевая идеология, заложенная в систему развития кадрового резерва РЖД, – обучение на перспективу, взгляд из завтрашнего и даже послезавтрашнего дня. Поэтому чем выше ступень обучения в рамках нашей системы, тем больше мы говорим о будущем, о стратегии и перспективе.

– Сколько руководителей уже прошло обучение?

– На сегодняшний день порядка 15 тыс. руководителей прошли обучение по различным ступеням. Основная масса – обучение по первой ступени, но идеология «воронки», иерархии развития руководителей, как раз и предполагает, что на четвёртой ступени учатся только те, кто входит в категорию руководителей кадрового резерва высокого уровня. В рамках системы мы также используем принцип отбора лучших, основанный на результатах обучения. Исходя из успешности освоения программы, мотивированности на обучение и дальнейшего развития, рекомендаций непосредственного руководителя по перспективности того или иного выпускника программы, мы принимаем решение о продвижении его по ступеням нашего обучения. Если мы говорим о руководителях, отвечающих за управленческие задачи в масштабе всей компании, они проходят обучение по всем четырём ступеням. Освоение каждой новой ступени расширяет управленческий масштаб руководителя. В этом смысле первая ступень является обязательной для всех руководителей компании, это своего рода управленческий минимум. Если ты движешься по карьерной лестнице, то тебе открываются новые ступени.

– Каким образом вы отслеживаете то, как слушатель университета применяет полученные знания?

– Здесь для нас важно мнение выпускников программ: каким образом они применяют в своей управленческой практике полученные знания и навыки, насколько их непосредственные руководители удовлетворены применением этих знаний для решения задач подразделений. Через систему подобных опросов мы формализуем эти показатели и на ежегодной основе изучаем мнения руководителей о степени применимости полученных знаний. Надо сказать, что этот показатель довольно высок: по 10-балльной шкале он превышает оценку в 7,5.

Другой важной составляющей оценки результатов обучения является прирост уровня развития управленческих компетенций у выпускников наших программ. Этот показатель также мониторится на регулярной основе. Результат следующий: у более чем 75% наших выпускников наблюдается прирост компетенций при повторных оценках в ходе ассесмент-центра.

– Какие планы по дальнейшему развитию университета?

– Мы постоянно наращиваем наше ценностное предложение для РЖД. Созданная на сегодняшний день в компании система бизнес-образования рождалась постепенно, по мере развития идеологии формирования непрерывной образовательной траектории современного руководителя. Система наполнялась актуальными образовательными продуктами, которые связаны с совершенствованием системы управления в компании, с изменениями реалий работы транспортной отрасли и экономики в целом. И естественно, мы не останавливаемся на достигнутом.

Перспективные методические наработки университета ложатся в основу создания новых образовательных технологий, помогающих подразделениям компании быстро прорабатывать стратегические решения, развивать своих руководителей по адаптируемым комплексным и специализированным программам, сочетающим офлайн- и онлайн-форматы. И, несомненно, мы развиваем новые тематические направления в программах университета, в первую очередь связанные с поддержкой процессов цифровой трансформации бизнеса.

Беседовала Елена Александрова