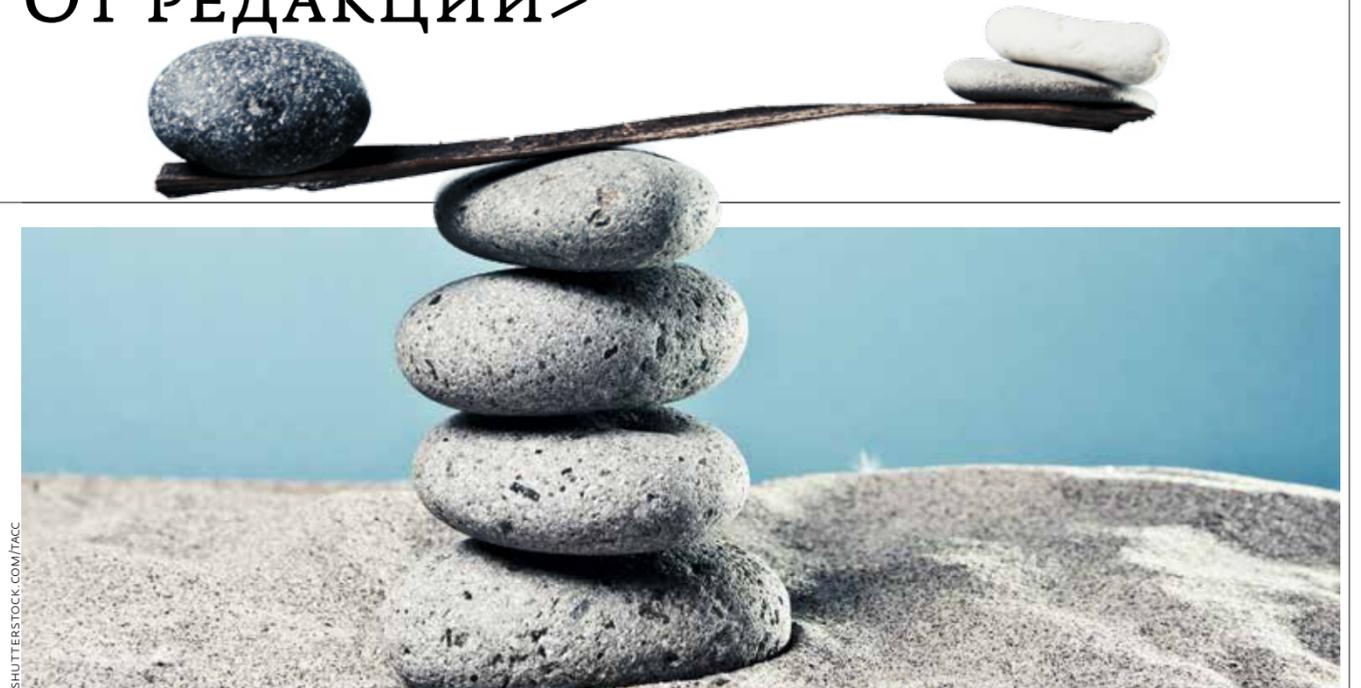


1 | 9 | 2016 |

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ **ПЕРСОНАЛ**

НА ГЛАВНОМ ПУТИ

ОТ РЕДАКЦИИ >



Когда-то Архимед сказал: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю». Эту максиму, переиначив на свой лад, всё чаще повторяют управленцы: «Дайте нам людей, мы соберём команду и сможем справиться с проектом любой сложности!» Показательны, кстати, и результаты исследования Deloitte Human Capital Trends 2016. Сегодня руководителей по всему миру, в том числе и в России, больше всего волнуют две вещи – во-первых, организационная структура компании (в качестве решающего фактора успеха способность быстро трансформироваться, отвечая на вызовы рынка, назвали 92% опрошенных), а во-вторых, управление талантами (о важности подготовки лидеров говорили 89% участников опроса).

Весь вопрос в том, где взять таких специалистов, которые, с одной стороны, легко включаются в работу команд, созданных под определённые проекты, а с другой – готовы постоянно совершенствовать свои навыки и брать ответственность за свои решения. Особое внимание этому вопросу уделяется сегодня в компании «РЖД», которая перестраивается из национального перевозчика в глобальный транспортно-логистический холдинг. Теме подготовки лидеров и создания эффективной корпоративной среды, отзывчивой к требованиям внутренних и внешних клиентов, и посвящён очередной номер журнала «Пульс управления. Персонал».

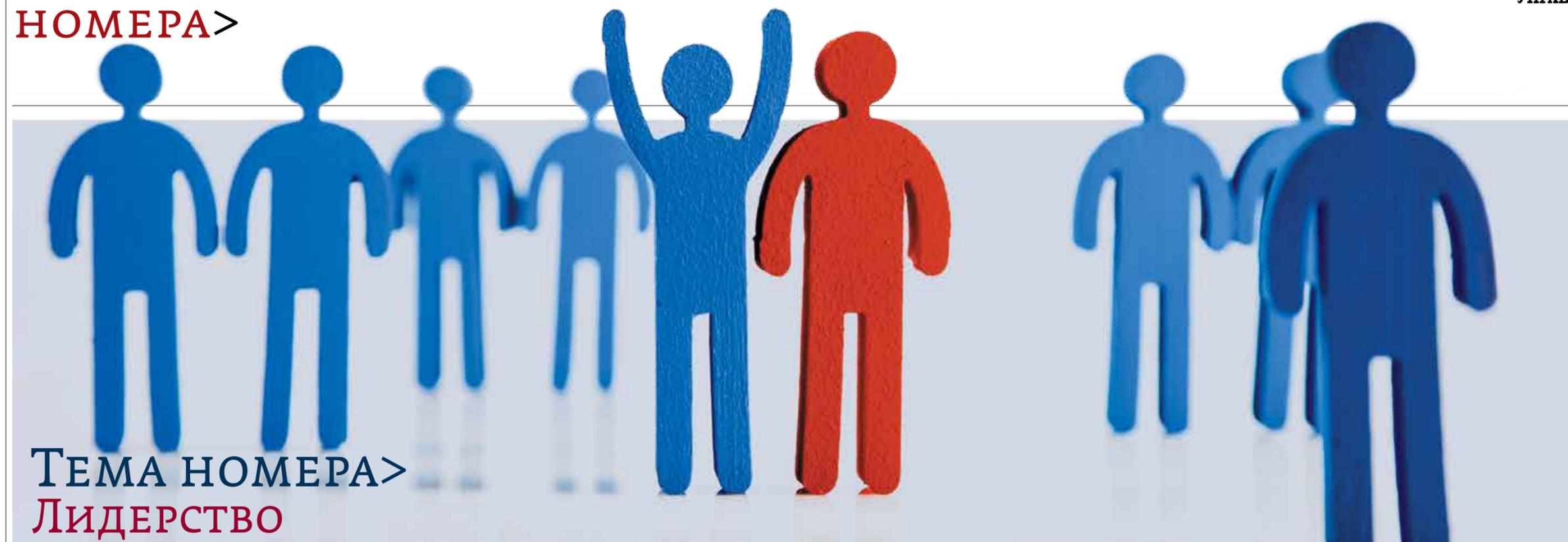
Как показывает и мировая, и российская практика, у всех успешных компаний выстроены свои механизмы отбора и подготовки наиболее перспективных специалистов и руководителей. Одни это называют кадровым резервом, другие – Talent Management. Но суть, как отмечают эксперты «ЭКОПСИ консалтинг», одна: через различные процедуры оценки компании отбирают наиболее эффективных и способных развиваться сотрудников, обучают их и продвигают

на ключевые должности, серьёзный опыт накоплен в этой сфере и у холдинга «РЖД». Мы всегда тщательно изучаем опыт коллег, и, безусловно, заслуживают особого внимания практики Talent Management в «Северстали», где служба персонала смогла выстроить работу и с руководителями, и со специалистами, и с рабочими.

В работе с персоналом компании, вне зависимости от уровня должника, очень важно, какие приоритеты имеют HR-специалисты, как они видят своих «подопечных». Сосредоточены ли они только на профессиональной стороне труда работника, или нацелены также на то, чтобы раскрыть его человеческий потенциал, считая человеческий капитал главным источником настоящих и будущих доходов компании? Лучшие корпоративные практики в области развития лидерства, как считает ректор Московской школы управления «Сколково» Андрей Шаронов, также выступивший одним из экспертов номера, строятся на внимании к потребностям человека – это позволяет преодолеть отчуждённость между работником и работодателем и значительно повысить эффективность деятельности организации.

Существует определённая взаимосвязь между способностью работодателя видеть человека в каждом работнике и способностью компании видеть человека в каждом клиенте. Сегодня филиалы и дочерние общества ОАО «РЖД» ведут важную работу, усиливая «вес» клиентоориентированности в корпоративной культуре своих подразделений. О серьёзности отношения к этой задаче, в частности, свидетельствуют такие корпоративные программы, как «Год пассажира». Однако, как показывает опыт наших коллег по транспортно-логистической отрасли, в этой сфере нет предела совершенству и нет какой-то конечной итоговой точки. Как считает президент SEFCO Люк Нададь, важно постоянно совершенствоваться, прислушиваясь к пожеланиям клиента.

СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА >



ТЕМА НОМЕРА > ЛИДЕРСТВО

4-5 **Новости компании**

АКТУАЛЬНО

ЦИФРЫ, ФАКТЫ, ТРЕНДЫ

6-7

В ШТАТНОМ РЕЖИМЕ

Экстренного перехода на профстандарты не будет

ТЕМА НОМЕРА >

ЛИДЕРСТВО

10-12

НОВОЕ ВИДЕНИЕ, ДРУГИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Дмитрий Шаханов, вице-президент ОАО «РЖД»: «Успех приходит в первую очередь к тем, кто оперативно реагирует на вызовы рынка»

13-15

АНТРОПОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Антон Награльян, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»: «Работа с людьми и каждым человеком в отдельности – это не опция, а главная задача и основная компетенция каждого руководителя и настоящего лидера»

16-21

ЛИДЕРСТВО НАЧИНАЕТСЯ С ВОПРОСОВ

Ректор Московской школы управления «СКОЛКОВО» Андрей Шаронов о том, какие вызовы стоят перед ОАО «РЖД» сегодня, почему в компании возникает потребность в лидерах и в чём отличие лидера от менеджера

22-23

РАЗГОВАРИВАТЬ С КОМАНДОЙ

Начальник Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД» Нигора Мирзакаримова: «Чтобы система внутренних коммуникаций полноценно работала на местах, важно, чтобы в работу были вовлечены руководители»

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >

25-27

СТАТЬ БЛИЖЕ К КЛИЕНТУ

Цель РЖД состоит в том, чтобы обеспечить комфортные и доступные пассажирские перевозки в масштабах всей страны на уровне стандартов мирового качества

28-29

ПРОВОДНИКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

Как АО «ФПК» формирует новый облик компании

30

РАБОТА НАД СОБОЙ

Работа с персоналом в ОАО «ЦППК»

31

ОЦЕНКУ СТАВИТ КЛИЕНТ

Имидж и репутация вокзалов определяет в том числе возможность привлечения инвестиций

32

РАЗВИВАТЬСЯ ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ

В ЦФТО выстроена эффективная работа с грузоотправителями за счёт введения института клиентских менеджеров

33

ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В последние годы логистический бизнес в России претерпевает серьёзные качественные перемены

34-37

ВЫСЛУШИВАТЬ И ВНИКАТЬ

Председатель совета директоров Группы GEFCO Люк Надаль: «О профессионализме нужно судить не по ошибкам, а по инициативам»

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ >

40-43

ТАЛАНТЫ В РЕЗЕРВЕ

Экспертиза: как грамотно выстроить процесс управления талантами

44-46

ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

Новые подходы к работе с кадровым резервом в ОАО «РЖД»

47-49

СДЕЛАТЬ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МАКСИМАЛЬНО ПРОСТЫМ

Особенности стратегии управления персоналом в холдинге «Северсталь»

50-51

УСИЛИТЬ МЕНЕДЖЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Работа с кадровым резервом на Северной магистрали

52

ТЕСТ >

НАСКОЛЬКО ВЫ ГОТОВЫ БЫТЬ ЛИДЕРОМ?

Лидерские качества есть у каждого. Но всегда ли мы готовы их раскрывать?

РЕДАКЦИЯ

РЕДАКТОРАТ

Главный редактор А.С. Ретюнин
Шеф-редактор В.В. Поляков
Арт-директор К.И. Левченко

СЛУЖБА ВЫПУСКА

Выпускающий редактор М.А. Лобов
Бильд-редактор М.Д. Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Т.В. Мацевская
Цветокоррекция М.Ю. Саянов

КОРРЕКТУРА

Заведующая отделом Г.Б. Моцарь

КУРАТОР ПРОЕКТА

Начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» А.А. Награльян

КООРДИНАТОР ПРОЕКТА

Главный специалист Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД»
С.В. Сысоев

ДИРЕКЦИЯ

Генеральный директор Е.С. Мельникова
Заместитель генерального директора
С.Ф. Шатковский
Руководитель проектного отдела
Ж.А. Цесас

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK.COM/TACC

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (ФАКС)

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

ОАО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61

E-MAIL: GUDOK@CS5-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Тираж: 2000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

127018, г. Москва, ул. Сущёвский Вал, д. 49, оф. 230

Номер заказа: 342-06

Подписано в печать по графику: 28.06.2016

Подписано в печать фактически: 28.06.2016

Свободная цена

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

П/И № ФС77-53862 от 26.04.2013 г.

ОПЕРАТИВКА > НОВОСТИ



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

СВОИМИ СИЛАМИ

>>Апрель – май

В компании прошли Дни информирования, посвящённые корпоративной социально-кадровой политике. В мероприятиях приняли участие около 250 тыс. руководителей компании. Приоритетными для компании остаются две ключевые задачи: обеспечение бесперебойности, безопасности и доступности перевозок в масштабах всей страны, а также повышение собственной эффективности. «Решение этих задач зависит, безусловно, от всех подразделений, от того, как мы выстраиваем работу с людьми – главным ресурсом компании», – отметил в своём выступлении вице-президент компании Дмитрий Шаханов. Несмотря на сложную рыночную ситуацию, сегодня компания сумела адаптироваться и работает без государственных субсидий. Основной путь к прибыльности – это эффективное развитие бизнеса и наращивание доходной части бюджета. «Мы должны стремиться больше зарабатывать, чтобы иметь возможность инвестировать и в инфраструктуру, и в людей», – подчеркнул Дмитрий Шаханов.

ДОРОГУ МОЛОДЫМ

>>Март – июнь

Завершён первый этап отбора участников в международные молодёжные программы. По итогам заочного этапа конкурсного отбора было получено более 400 заявок.

Ребятам нужно было показать хороший уровень владения английским языком, вы-

сокую степень погружённости в повестку дня компании, а также продемонстрировать свои мотивационные установки – кем они видят себя, почему хотят участвовать в программе, как намерены использовать этот опыт в дальнейшем.

К началу июля планируется завершить очный этап отбора, который предполагает более предметное знакомство с каждым участником, а также проведение ряда тренингов, развивающих коммуникационные навыки и дающих знания в области протокола, этикета и межкультурной коммуникации.

Участие в международных программах позволит молодым работникам холдинга ознакомиться со спецификой работы ведущих железнодорожных компаний мира, посетить передовые зарубежные железнодорожные объекты, пройти дополнительное обучение, получить знания, которые можно использовать на своём рабочем месте, а также наладить профессиональные связи с иностранными партнёрами.



IT И КАДРЫ

>>Март

В рамках Школы передового опыта «Повышение эффективности использования IT-систем в управлении персоналом» был дан старт трём проектам, направленным на структурирование ролей ЕК АСУТР, создание чек-листов и упорядочение операционных инструкций.

В работе школы приняли участие руководители и специалисты всех железных дорог и основных функциональных филиалов компании. Основной вопрос дискуссий – как превратить современные корпоративные IT-системы в инструмент комплексного анализа кадровых процессов и развивать соответствующие навыки специалистов по управлению персоналом.

Как отметили участники школы, современные IT-системы должны обеспечивать не только автоматизацию базовых учётных показателей, но являться инструментом комплексного анализа кадровых процессов. Именно поэтому сегодня в ОАО «РЖД» активно проводится работа по модернизации существующих и внедрению новых IT-систем по управлению персоналом.

ЗНАТОКИ

>>Март



В компании создана корпоративная молодёжная лига «Что? Где? Когда?».

Интеллектуальная игра «Что? Где? Когда?», проведённая на последнем Слёте молодёжи, вызвала большой интерес и была с энтузиазмом принята у молодых работников компании. Игра, в которой победу приносят интеллект, сплочённость и командный дух, получила также высокую оценку у руководства компании. Президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров отметил, что готов оказать поддержку созданию Молодёжной корпоративной лиги.

К Дню железнодорожника будет завершён отборочный тур, который проводится между командами, сформированными на полигонах дорог по территориальному принципу. Игра проводится в формате спортивной версии. Несколько команд разыгрывают по порядку два десятка вопросов и предлагают свои варианты ответа на каждый из них. Побеждает та команда, которая даст наибольшее количество правильных ответов.

Осенью на 10-м, юбилейном Слёте молодёжи команды-победители встретятся в финале, чтобы определить первого финалиста Молодёжной корпоративной лиги «Что? Где? Когда?».

КАЛЕНДАРЬ

В этом году ОАО «РЖД» присоединилось к празднованию пяти памятных дат, имеющих общенациональное или международное значение: День здоровья (7 апреля), День книги (23 апреля), День России (12 июня), День семьи, любви и верности (8 июля), День матери (27 ноября). «Выбор этих дней для нашего нового коммуникационного формата не случаен, – говорит начальник Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры Нигора Мирзакаримова. – Конечно, работа у нас всегда на первом месте, но жизнь человека нельзя свести к его профессии, какой бы ответственной она ни была».

Для железнодорожников всегда были значимы базовые человеческие ценности, связанные с семьёй, здоровым образом жизни, знаниями, саморазвитием, заботой о своих близких, ответственностью за страну. Поддерживая интерес людей к подобным вещам, компания помогает работникам получить необходимую информацию, познакомиться с уникальными людьми, найти единомышленников. В конечном итоге человек получает поддержку и дополнительные стимулы, чтобы заняться своим самообразованием и здоровьем, или помочь ближнему, или внести свой вклад в развитие локального сообщества.

НАШИ В «СКОЛКОВО»

>>Май

В Московской школе управления «Сколково» президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров открыл первый модуль образовательной программы развития для резерва ключевых руководителей.

Главная цель программы, которая готовилась по инициативе президента компании, состоит в том, чтобы дать руководителям «Российских железных дорог» ключевые навыки управления в современных рыночных условиях, а также подготовить ряд проектов, учитывающих вызовы, стоящие перед холдингом.

Спикерами программы стали представители профессорского состава МШУ «Сколково», приглашённые эксперты из России и зарубежных стран, а также руководители крупных компаний и государственных структур.

В центре внимания программы – ряд актуальных для современного управленца тем: глобальные тренды в бизнесе, лидерство, стратегия, маркетинг и экономика бизнеса, управление изменениями, операционное управление, взаимодействие с клиентами, межфункциональное взаимодействие.

«Для участия в программе мы отобрали примерно полсотни руководителей, учитывая их статус и результативность, – говорит начальник Департамента управления персоналом Антон Награльян. – Участники принадлежат к стратегическому резерву ОАО «РЖД», или резерву корпоративного развития. Мы принимали во внимание оценки корпоративных компетенций этих руководителей, анализировали эффективность их работы, а также результаты, показанные в ходе деловой игры, проведённой в предварительном модуле программы».



СЕРГЕЙ ПУШЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

АКТУАЛЬНО >

ЦИФРЫ, ФАКТЫ, ТРЕНДЫ



В штатном режиме

ЭКСТРЕННОГО ПЕРЕХОДА НА ПРОФСТАНДАРТЫ НЕ БУДЕТ

Механизм применения профессиональных стандартов – одна из самых горячих тем, обсуждаемых HR-сообществом. С 1 июля 2016 года вступают в силу сразу несколько законодательных изменений в части обязательного применения профессиональных стандартов. Однако вопреки многочисленным слухам никаких дополнительных обязательств, кроме требований, установленных ТК РФ (ст. 57 и ст. 195.3 ТК РФ), для работодателей не возникает.

Принятая ст. 195.3 Трудового кодекса РФ прямо

указывает, что применять профстандарты работодатель должен только в том случае, когда требования к той или иной должности, профессии и квалификации, необходимой работнику, установлены непосредственно Трудовым кодексом, федеральными законами или иными нормативными правовыми актами. В остальных случаях особенности применения профессиональных стандартов носят рекомендательный характер, и организация-работодатель принимает стандарты в качестве ориентира,

рекомендательного методического документа при формировании кадровой политики.

Таким образом, профессиональные стандарты по сути формируют комплексную основу современных требований и ориентиров для выстраивания кадровой политики российских компаний в едином ключе. Но ответственность и полномочия по принятию конкретных кадровых решений остаются за работодателями. Соответственно, никаких резких шагов от российских работодателей не требуется.

На железной дороге

В железнодорожной отрасли на данный момент действует 29 профессиональных стандартов по 65 железнодорожным профессиям и должностям, которые охватывают около 55% работников холдинга. В этом году к ним планируется добавить ещё 15 профессиональных стандартов.

Летние нормативные изменения не поменяют график работы компании над профстандартами. Принятые законом № 122-ФЗ новации скорее задают общий тон развитию российской системы профес-

сиональных стандартов. В частности, поправки к статьям 11 и 72 закона «Об образовании в РФ» сближают профессиональные стандарты с образовательными. По новому положению, на профстандартах будут базироваться требования государственных стандартов профессионального образования к результатам освоения профессиональных компетенций по основным образовательным программам. Это значит, что подготовка будущего специалиста должна быть выстроена таким образом, чтобы к окончанию обучения он владел актуальными практическими навыками и умениями по своей специальности. Следующим шагом должен стать пересмотр самих образовательных программ, и ОАО «РЖД» уже подключилось к этому процессу.

Вместе с Советом по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте ОАО «РЖД» интегрирует профстандарты в образовательный процесс. На основе утверждённых стандартов для рабочих профессий уже разработано 20 новых учебных программ, и ещё 10 появятся в этом году. Особенность новых программ в том, что в них сместился акцент с теоретической подготовки на освоение и отработку конкретных

практических навыков, необходимых для выполнения трудовых функций, предусмотренных профстандартами. Параллельно идёт форми-

рование системы оценки качества подготовки специалистов в образовательных организациях. Для этого планируется запустить два механизма: профессионально-общественную аккредитацию образовательных программ и оценку квалификаций работников.

Применение профстандартов на практике

На что же нацеливаться работодателю в практическом внедрении профессиональных стандартов? Как уже было отмечено выше, профстандарты служат для работодателя ориентиром и методической базой при формировании кадровой политики. Это система координат, в которой он выстраивает стратегию управления персоналом.

Во-первых, требования профстандартов могут применяться для определения трудовых функций работника, составления должностной инструкции и трудового договора. Основные цели здесь – исключение дублирования функций, их структурирование и оптимизация, создание основы для оптимального организационного дизайна.

Во-вторых, профстандарты могут применяться при проведении оценки и аттестации работников.

В-третьих, требования профессиональных стандартов являются основой для планирования программ обучения и развития работников: повышение квалификации,

переподготовка, бизнес-образование и другие программы подготовки.

И наконец, профстандарты могут применяться в качестве основы для контроля эффективности деятельности работников и разработки мотивирующих мероприятий.

Фактически профстандарт становится всё более многофункциональным инструментом. Работодатель определяет конкрет-

Кроме того, профстандарты призваны сформировать у работника чёткое понимание, какие умения и знания необходимы для конкретной профессии или должности, дают возможность определения своего профессионального уровня и развития компетенций, открывают возможности для поэтапного развития и планирования карьерного роста.

В будущем возможности применения профстандартов ещё больше расширятся. По мнению Министерства труда и социальной защиты, профессиональные стандарты и отраслевые требования к квалификации со временем заменят ЕТКС и ЕКС. При этом, как подчёркивают в Минтруде, это будет постепенный и достаточно долгий процесс, и никаких конкретных сроков не называется. Так что если сегодня квалификационные справочники и профстандарты расходятся в своих требованиях к квалификации по профессии (должности), то решение, какую трактовку выбрать, остаётся за организацией.

В РЖД государственные профессиональные стандарты непосредственным образом увязаны с системой Единых корпоративных требований к профессиональным и управленческим навыкам работников. Компетенции, по сути, являются следующим уровнем детализации профстандартов, и каждая компания вправе исходить здесь из своих производственных задач.

45

ЖЕЛЕЗНО-ДОРОЖНЫХ ПРОФЕССИЙ И 20 ДОЛЖНОСТЕЙ СЕГОДНЯ РЕГЛАМЕНТИРУЮТСЯ ПРОФСТАНДАРТАМИ

ные области и процессы для применения профессионального стандарта, опираясь на ключевые задачи и потребности компании, возможности и бюджетные лимиты. От работодателя зависит, как и в какой мере учитывать требования стандарта. Вариантов множество. Документ подходит и для решения локальных вопросов при определении функционала работника, и для стратегических целей: развития компетенций, контроля эффективности, организации обучения и мотивации персонала.

ТЕМА НОМЕРА > ЛИДЕРСТВО

“
Всё, чем мы занимаемся, – это не деньги и не транспорт, это – люди...
И важно, чтобы все наши люди шли к одной цели, а не каждый к своей.
Олег Белозёров,
президент ОАО «РЖД»

10 СТРАТЕГИЯ
УСПЕХ ПРИХОДИТ
К ТЕМ, КТО
НЕ БОИТСЯ
МЕНЯТЬСЯ
ДМИТРИЙ ШАХАНОВ

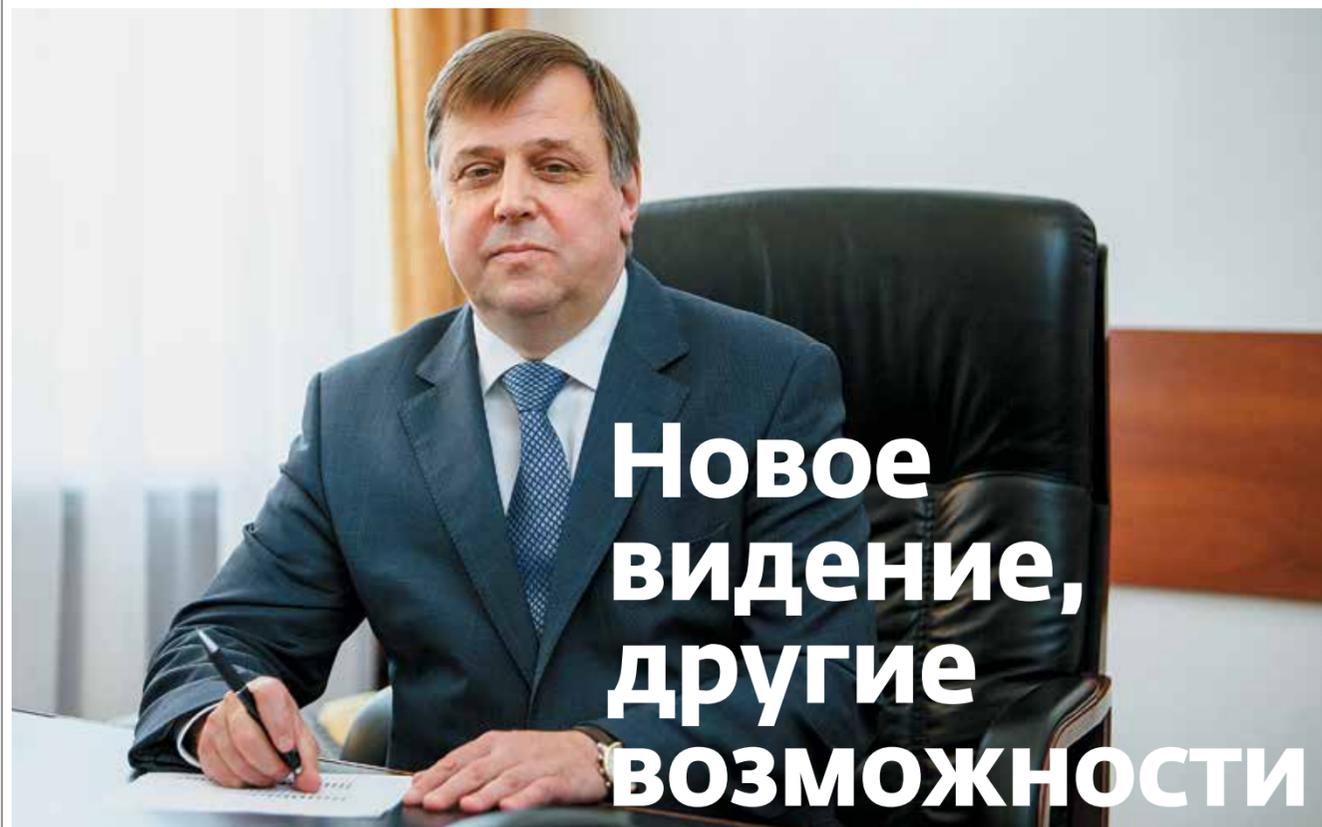
13 ПРИОРИТЕТЫ
В РАБОТЕ
HR-СПЕЦИАЛИСТА
ЕСТЬ ИСТОРИЧЕСКИЙ
ВЫЗОВ
АНТОН НАГРАЛЬЯН

16 ИНТЕРВЬЮ
АНДРЕЙ ШАРОНОВ,
«СКОЛКОВО»:
«ДЛЯ РЖД ВАЖНО
НАЙТИ РАЗУМНОЕ
СОЧЕТАНИЕ
НОВАТОРСТВА
И ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ
ДИСЦИПЛИНЫ»

22 КОММУНИКАЦИИ
ЕДИНЫМ ЦЕЛЫМ
ОРГАНИЗАЦИЮ ДЕЛАЕТ
ИНФОРМАЦИЯ
НИГОРА
МИРЗАКАРИМОВА



ТЕМА НОМЕРА > ЛИДЕРСТВО



Новое видение, другие возможности

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»

Сегодня российский транспортно-логистический рынок переживает далеко не лучшие времена. Все компании, в том числе и ОАО «РЖД», столкнулись с сокращением объёма перевозок, падением доходов, усилением конкуренции. В этих условиях становится очевидным, что успех приходит в первую очередь к тем, кто оперативно реагирует на вызовы рынка и мотивирует своих сотрудников искать новые решения и новые подходы к клиентам, предлагая им наиболее выгодные и комфортные условия. Конечно, на этом пути нет и не может быть лёгких и готовых решений. Компаниям нужно постоянно меняться,

экспериментировать, подстраиваясь под требования рынка, – это правило сегодняшнего бизнеса.

Что это значит для всех работников компании? Это значит, что мы должны, во-первых, по-новому смотреть на клиента. За каждым пассажиром нужно видеть живого человека, со своими потребностями, возможностями и желаниями, а за каждым корпоративным заказчиком – сложно организованный бизнес со своей отраслевой спецификой. А во-вторых, нам предстоит многому учиться. Нам нужно стать хорошими маркетологами и психологами, чтобы понимать наших пассажиров, слышать их пожелания на каждом этапе взаимодействия с компанией и идти им навстречу. Нам необходимо быть экспертами в разных областях эконо-

мики, чтобы, исходя из логики развития бизнеса наших корпоративных партнёров, предугадывать их потребности и вести их за собой, предлагать логистические решения, снижающие производственные издержки.

Справедливости ради необходимо отметить, что этот разворот к клиенту нельзя совершить в одночасье. И мы в течение последних лет прошли долгий и сложный путь в этом направлении. Мы развиваем бренд, обновляем подвижной состав, ведём работу над расширением «узких мест» на сети, проектируем высокоскоростные магистрали. Может быть, мы идём не так быстро, как хотелось бы и нам, и нашим клиентам, но идём уверенно и добились определённых результатов. Достаточно сказать, что сегодня компания впервые за последние годы работает безубыточно.

О серьёзности наших намерений работать по-новому свидетельствуют и мероприятия, которые мы проводим в рамках Года пассажира. Благодаря выстроенной системе обратной связи сегодня мы очень хорошо слышим пожелания наших пассажиров и ведём работу по тем направлениям, которые в первую очередь требуют улучшений: это скорость, комфорт, повышение качества сервиса в поездах и на вокзалах.

Чтобы реализовать все эти проекты, компании нужны компетентные, увлечённые и ответственные работники, готовые совершенствовать производственные процессы на своём рабочем месте, – и не имеет значения, какую должность занимает человек. Ответственное отношение к работе должно быть и у руководителей, и у специалистов, и, конечно, у рабочих, которых в компании большинство и на которых держится перевозочный процесс и инфраструктура. Так, например, от качества работы бригады монтажников пути зависит, с какой скоростью пройдут по участку поезда, а это – имидж компании, наша репутация и, конечно же, доходы, из которых платятся зарплаты всем железнодорожникам. В этой

А. Прохоров. **РУССКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ.**

М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2014.



Автор исследует отечественную управленческую практику, чтобы показать, что здесь миф, и что – реальность, в чём её сильные и слабые стороны. Погружаясь в тысячелетнюю отечественную историю, автор обнаруживает специфически «русские» виды структур и процедур управления, описывает специальные управленческие технологии, освоенные нашими соотечественниками в прошлом и применяемые в настоящем.

ситуации непосредственно от усилий линейного руководителя зависит, как будет поставлена работа на участке и понимают ли его подчинённые свою ответственность за общие для компании результаты. Именно непосредственный руководитель мотивирует работников и отвечает за информационно-разъяснительную работу в коллективе.

Но работа на результат возможна только в том случае, если в компании будет поддерживаться соответствующая среда и соответствующая корпоративная культура, поощряющие инициативность, обучение и саморазвитие, дух сотрудничества, межфункциональное взаимодействие.

Нужно признать, что ценность инициативности в нашей корпоративной

бизнес-процессов. Инициатива здесь – важная часть ежедневной работы. Успех организации во многом связан с желанием сотрудника отступить от шаблонов, чтобы найти более эффективное решение, и настроем в каждой задаче ряд возможностей – и для себя, и для компании. Кстати, представители молодого поколения, приходящие в компанию и нацеленные на саморазвитие, именно с таким настроением берутся за работу. И такое отношение к делу важно сохранять и поощрять.

Ещё один барьер на пути инициатив – косность мышления. К сожалению, принцип «инициатива наказуема» всё ещё сильно укоренён в сознании многих наших работни-

УСПЕХ ПРИХОДИТ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ К ТЕМ,
КТО ОПЕРАТИВНО РЕАГИРУЕТ НА ВЫЗОВЫ РЫНКА
И МОТИВИРУЕТ СВОИХ СОТРУДНИКОВ ИСКАТЬ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ

культуре не достаточно сильна. И этому есть свои причины. Во-первых, историческая. В компании, которая десятилетия работала как государственный перевозчик и полувоенная организация, сложился жёсткий стиль управления, постулирующий, что у работника на железной дороге «нет права на ошибку». Действительно, есть сферы, где дискуссии и эксперименты не уместны – это всё, что связано с безопасностью движения. Но при этом мы должны понимать, что сегодня компания работает в рыночных условиях, интегрируется в мировую транспортно-логистическую систему и нам нужно осваивать «мягкие» методы управления, поощрять смелые и зачастую неочевидные подходы, чтобы добиться преимуществ в маркетинге, сервисе, организации

ков, да и в обществе в целом. Многие достойные инициативы зачастую «взвнут» на этапе многоуровневых согласований, за которыми порой стоит элементарное нежелание некоторых руководителей проявлять активность и поддерживать нестандартные идеи и предложения. Другими словами, не хватает той самой внутренней клиентоориентированности, о которой в последнее время мы так часто говорим. И это для нас очевидный резерв развития.

Одна из важнейших для компании задач – создание среды, которая будет поддерживать людей, готовых взять на себя ответственность за перемены. Среда, которая позволяет человеку получить ресурсы, «втянуть» в проект своих коллег, показать первые результаты. От эффективности нашей

ТЕМА НОМЕРА >

ЛИДЕРСТВО

внутренней среды напрямую зависят скорость внедрения инноваций, новых услуг и продуктов, а значит, и финансовые показатели деятельности всей компании.

Наглядна в связи с этим ситуация с конкурсом «Новое звено». За несколько предыдущих лет мы смогли привлечь к участию 13,5 тыс. человек – молодёжь активно включилась в инженерное творчество, всего было представлено около 6500 проектов. Эти цифры важны не сами по себе. Конкурс способствует внедрению в компании проектного подхода в организации работы и поддерживает благоприятную социокультурную среду, которая позволяет молодёжи выдвигать идеи и приходить с ними к экспертам и руководству компании. Конкурсные работы всегда были актуальными, поскольку привязаны к важнейшим для компании темам (совершенствование современных информационных технологий, построение комплексной системы обслуживания инфраструктуры, развитие системы управления холдингом, бережливое производство и т.д.). В 2016 году конкурсная тематика задаётся на несколько ином принципе: конкретные задачи формируют профильные департаменты, филиалы и дочерние общества. Молодые сотрудники компании должны сконцентрироваться на вопросах повышения доходности и эффективности деятельности компании, в том числе за счёт сокращения внутренних издержек и развития транспортно-логистических услуг. При таком подходе, который стал более прагматичным, я уверен, мы сможем быстрее достигнуть конкретных результатов.

Насколько быстро нам удастся повысить эффективность нашей внутренней среды, во многом зависит от руководителей, которые должны в зоне своей ответственности поддерживать инициативы работников, создавая им эффективную и комфортную рабочую среду. Хочу подчеркнуть: готовых рецептов для руководителя не существует. Занимая ту или иную

Роль руководителя

РУКОВОДИТЕЛЬ

1 Организует, планирует, контролирует работу

2 Развивает, мотивирует и вовлекает

3 Информировать и даёт обратную связь



ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

1 Понимание целей и задач стоящих перед компанией

2 Поддержание и разделение корпоративных ценностей

3 Командная работа

4 Понимание роли своего подразделения в решении задач компании

5 Формирование благоприятного СПК в трудовых коллективах



РЕЗУЛЬТАТ

1 Рост финансовых показателей

2 Оптимизация затрат и повышение доходов

3 Уменьшение издержек

4 Улучшение эксплуатационных показателей

5 Совершенствование инвестиционной деятельности и закупочной политики

6 Повышение клиентоориентированности

7 Развитие современной корпоративной культуры



руководящую должность, нужно обеспечивать не только результаты, но и выстраивать соответствующим образом работу коллектива, отлаживать производственные процессы, а не поддерживать оставшееся от предшественника состояние дел. Это важнейшая задача, стоящая перед руководителями. Если руководитель не может или не хочет заниматься организационными вопросами, серьёзно подходить к оптимизации процессов, не готов прислушиваться к своим сотрудникам, выстраивать обратную связь, оперативно реагировать на вызовы, стоящие перед его подразделением, – нам с ним не по пути.

Нам всем нужно очень внимательно относиться к тому, кого мы выдвигаем в кадровый резерв, какой уровень компетенций и какой склад харак-

тера у этих людей. Здесь должны объединить свои усилия и руководители, подбирающие себе преемников, и специалисты по управлению персоналом, и Департамент управления персоналом, и Корпоративный университет РЖД, разрабатывающий новые подходы и тесты в оценке персонала.

Сегодня компания остро нуждается в руководителях новой формации, в лидерах, которые могут повести за собой. Это люди, которые стремятся управлять своей жизнью, ставят себе цели, трезво оценивают свои возможности и могут брать на себя ответственность – и за других, и за результаты своего дела. Это те, кто каждый день спрашивает себя, что нужно компании и что они могут для неё сделать на своём рабочем месте. ●



Антропология профессионализма

Зная и понимая свою историю, мы можем строить будущее, считает начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Антон Награльян

На наших глазах информационные технологии, автоматизация и роботизация радикально меняют повседневную жизнь. Мы видим перемены во всём – в производстве, бизнесе, медицине, образовании, госуправлении... Уже никого не удивит ни машинами, ни поездами, которые движутся без водителей, ни роботами, оперирующими людьми. Мы научились «улучшать» сельскохозяйственные культуры и ждём, когда медицина научится выращивать биоимпланты (или их будут печатать на 3D-принтерах?). Мы совершенствуем алгоритмы обработки огромного массива данных из самых разных источников (big data), чтобы предсказывать поведение клиентов, оптимизировать ресурсы, анализировать эффективность персонала, снижать риски, оттачивать эффективность процессов в самых разных отраслях – от финансов и телекоммуникаций до маркетинга и HR. Наконец, благодаря Интернету нам доступны практически любые информация и образовательные курсы от лучших университетов планеты.

Но что мы увидим, если посмотрим на все эти перемены не со стороны технологий, а со стороны человека и общества? Что это значит для всех нас? Для работников? Для работодателей? Мир меняется слишком быстро. Меняются, соответственно, и требования к нам, к нашим умениям, знаниям и квалификации. Успеем ли мы адаптироваться? Посмотрите хотя бы на списки профессий, в составлении которых сегодня безуспешно соревнуются аналитики. С одной стороны, всё время растёт количество тех профессий, которые теряют свою ценность, актуальность и постепенно уходят с рынка труда, с другой стороны, расширяется список тех

ТЕМА НОМЕРА >

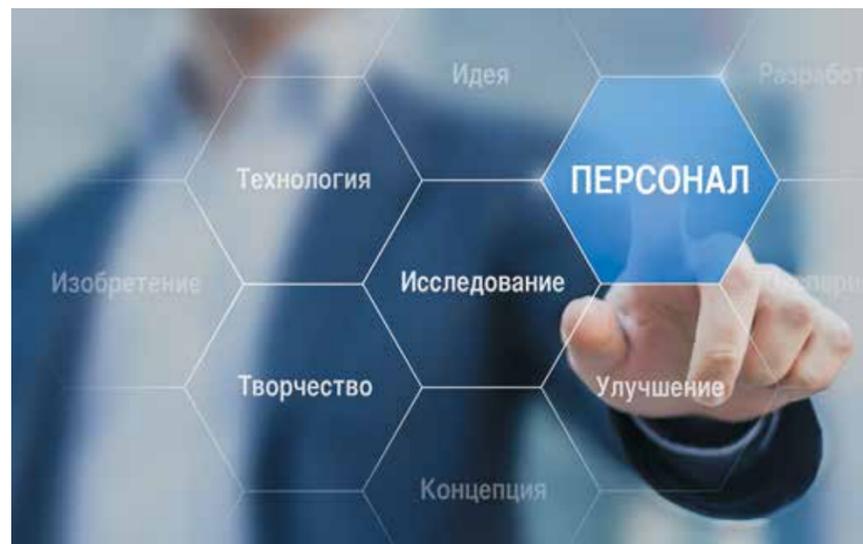
ЛИДЕРСТВО

профессий, которые будут наиболее востребованными в будущем. Всё это свидетельствует об определённой растерянности. Нам всем нелегко угадать контуры будущего, как следует подготовиться к нему, чтобы найти применение нашим талантам и занять достойное место в жизни. Не потому ли, кстати, в нашей стране за последние 25 лет, как свидетельствуют опросы ВЦИОМ, количество людей, считающих работу прежде всего «неприятной необходимостью», выросло вдвое – с 7% (1991 год) до 14% (2016 год)?

Стабильность прошлого и шок будущего

Казалось бы, ещё совсем недавно, каких-нибудь четверть века назад, всё было по-другому. По крайней мере, в нашей стране. Государство через свои институты, через партию и комсомол, кино, литературу и, наконец, наглядную агитацию конструировало стабильный и понятный образ будущего и место человека труда в нём и давало понять, какие профессии нам нужны, какие профессии важны и какими профессиями можно по-настоящему гордиться. Систему профориентации в СССР во второй половине XX века трудно назвать идеальной, но так или иначе у нескольких поколений советских людей сложились ясные социальные и ценностные ориентиры. Выбирая ту или иную профессию, человек в общих чертах понимал, каков будет его жизненный путь, на какую карьеру он может рассчитывать, какой у него будет доход и социальный статус. Помните знаменитую «Песню о Родине», где была строчка «молодым у нас везде дорога»? Действительно, дорог было много, и создавало их государство, а наше общество за несколько поколений привыкло к тому, что по-другому и быть не может.

С одной стороны, конечно, так жить было проще. Но, как мы видим теперь, есть и обратная сторона у тотальной заботы государства о чело-



Быть хорошим управленцем – значит обладать определёнными человеческими качествами, иметь определённый склад характера, иметь определённый уровень самосознания

веке и его будущему. Уметь самостоятельно распоряжаться своей жизнью, самому ставить перед собой цели, идти к ним и вести за собой людей – этих навыков в нашем обществе не хватает. Нам легче ждать, что скажет начальство, чем самим принять решение. И мы очень часто сталкиваемся в компании с этим и видим, как именно человеческий фактор осложняет работу над ключевыми для компании проектами.

К примеру, возьмём выстраивание системы управления ОАО «РЖД» на основе регулярного менеджмента. Это один из приоритетных проектов для кадрового блока компании на протяжении последних нескольких лет. Потребность в отладке управленческих процедур сегодня

крайне остро стоит и в бизнесе, и в госуправлении – цена грамотного управленческого решения выросла многократно, учитывая неблагоприятную экономическую конъюнктуру, ограниченность ресурсов, сложный рынок. По сути, это запрос на руководителей, которые хорошо владеют управленческими практиками, осознанно подходят к их применению и погружены во всю эту ежедневную рутину – в планирование работы подразделения, оценку ресурсов, координацию работы, аудит бизнес-процессов, контроль вовлечённости сотрудников и удовлетворённости клиентов. Как показывает практика, чтобы добиться успеха, руководителю мало быть профессионалом. У него долж-

но быть сформировано правильное отношение не только к задачам и процессам, но и к людям – коллегам, подчинённым, руководству, – с которыми ему нужно найти общий язык и выстроить взаимодействие. Быть хорошим управленцем – значит обладать определёнными человеческими качествами, иметь определённый склад характера, наконец, иметь определённый уровень самосознания. Если человек не знает, чего он сам хочет от жизни, если не понимает самого себя, не ставит перед собой никаких целей – разве он сможет понимать своих подчинённых и ставить цели перед коллективом?

Брать инициативу на себя

Нужно понимать, в каком мире мы живём. Сегодня нет и не может быть единого для всех и каждого образа будущего. Во-первых, изменились и наше общество, и мы сами, и государство, которое в директивном порядке уже не задаёт свои ориентиры и ценностные установки. Во-вторых, изменилась и экономика. Каждая компания ставит цели исходя из собственного видения постоянно изменчивой рыночной ситуации. В-третьих, постиндустриальный мир сильно деформировал и само понятие «профессия»: теперь всё большее значение играет не диплом, а навыки. И человек сталкивается с вопросом, как ориентироваться в современном мире, как оставаться востребованным и выстраивать свою карьеру. Какие ставить перед собой профессиональные и личностные цели в долгосрочной перспективе?

К сожалению, сложившаяся у нас в стране система образования не соответствует ни требованиям работодателей, ни запросам учащихся. Мы это видим по себе, когда вынуждены доучивать недавних выпускников железнодорожных вузов. Конечно, мы надеемся, что система профстандартов, которая сегодня внедряется государством, сможет со-



Митио Каку. Будущее разума. М., Альпина нон-фикшн, 2016.

Прямое мысленное общение с компьютером, телекинез, имплантация новых навыков непосредственно в мозг, видеозапись образов, воспоминаний и снов, телепатия, аватары и суррогаты как помощники человечества, экзоскелеты, управляемые мыслью, и искусственный интеллект... Это всё наше недалёкое будущее, считает футуролог и популяризатор науки Митио Каку. Готовы ли мы к такому будущему?

кратить разрыв между образовательными стандартами и требованиями работодателей. Но пока факт остаётся фактом: люди – и молодёжь, и старшее поколение – в массе своей дезориентированы, далеко не у всех есть долгосрочное видение своей карьеры и навыки целеполагания. Все мы получаем весьма противоречивые сигналы о том, чему следует учиться и где искать возможность применения своих сил. Как следствие, зачастую мы не очень хорошо понимаем, как нам раскрыть свой потенциал, в чём мы действительно сильны, где можем принести пользу и сделать окружающую жизнь лучше.

Исторический вызов

Получается, что сегодня человек предоставлен самому себе или работодателю, который вынужден прикладывать усилия и инвестировать значительные средства в работников, чтобы сформировать, обучить и вырастить кадры, способные решать производственные задачи.

Каждый работодатель, в том числе и ОАО «РЖД», в работе с персоналом руководствуется прежде всего, разумеется, прагматическими требованиями, которые позволяют развивать бизнес компании. Но только к производственной прагматике нашу работу сводить нельзя. Хотя бы уже потому, что ОАО «РЖД» является одним из крупнейших работодателей в стране и отвечает за судьбы сотен тысяч людей, которые приходят к нам, чтобы реализоваться, расти профессионально, иметь возможность содержать свои семьи.

Думаю, что железная дорога в XXI веке, как и в конце XIX, может стать своеобразным локомотивом развития страны. И не только за счёт развития инфраструктуры, создания высокоскоростных магистралей, заказа поставщикам из смежных отраслей современной техники.

У нас есть уникальный шанс выстроить работу с людьми таким образом, чтобы способствовать раз-

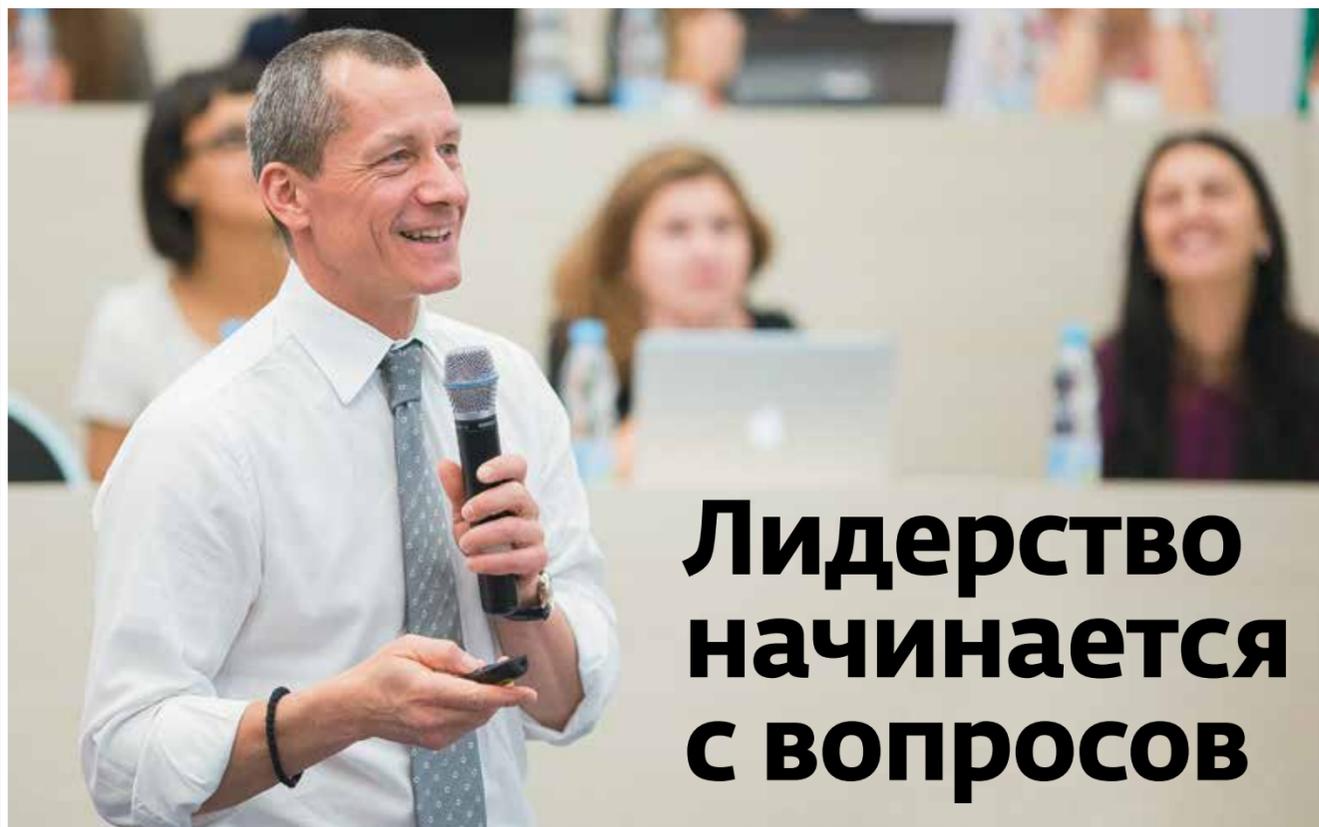
витию и образовательной системы страны, и её человеческого капитала в целом. Конечно, важно обучать и развивать работников в профессиональном плане, выстраивать корпоративную систему профподготовки. И наши усилия в этой области, я уверен, будут отражены при формировании государственных профстандартов подготовки специалистов по рабочим профессиям для железнодорожного транспорта.

Но ещё важнее вести работу, которую условно можно назвать воспитательной и которая заключается в том, что мы даём людям определённые жизненные ориентиры и ценностные установки, которые помогают им найти себя, осознанно выстраивать свой жизненный путь, социализироваться, помогать ближним. Сегодня через корпоративные программы и различные коммуникационные инструменты мы вовлекаем наших сотрудников в волонтерскую деятельность и различные формы общественной активности, поддерживаем их стремление к созданию семьи, здоровому образу жизни, даём стимулы для саморазвития и творчества.

Нам важно развивать такую корпоративную культуру, такое сообщество единомышленников, которое будет способствовать личностному формированию людей, способных управлять своей жизнью, брать ответственность на себя и за своих ближних, ставить перед собой цели и достигать их.

Давайте поднимать в нашей работе планку выше и понимать кадровую функцию исходя из контекстов современности: развития технологий и производства, эволюции общества, конкуренции бизнеса. Работа с людьми и каждым человеком в отдельности – это не опция, а главная задача и основная компетенция каждого руководителя и настоящего лидера, поскольку именно человеческий капитал является ключевым фактором развития компании.

ТЕМА НОМЕРА > ЛИДЕРСТВО



Лидерство начинается с вопросов

ЧЕЛОВЕК СТАНОВИТСЯ УСПЕШНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ НЕ ПОТОМУ, ЧТО ОН ВЫСОКОКЛАССНЫЙ ИНЖЕНЕР, А ПОТОМУ ЧТО ОН ПОНИМАЕТ, ЧТО НУЖНО ЛЮДЯМ

Ректор Московской школы управления «Сколково» **Андрей Шаронов** о том, какие вызовы стоят перед ОАО «РЖД» сегодня, почему в компании возникает потребность в лидерах и в чём отличие лидера от менеджера.

– *Андрей Владимирович, в этом году бизнес-школа «Сколково» запустила образовательную программу для руководителей ОАО «РЖД». В чём её особенность? И как будет оцениваться эффективность этой программы?*

– Нам всегда хотелось сотрудничать с РЖД, поскольку это уникальная компания и по размеру, и по количеству персонала, и по значимости для российской экономики.

Сделать для «Российских железных дорог» корпоративную программу – в

этом, конечно, для нас как для бизнес-школы есть определённый вызов. Несмотря на то что программа образовательная и в первую очередь направлена на развитие кадрового резерва компании, она содержит важный практический элемент – работу над проектами. Мы хотим не просто дать участникам программы новые знания или развить новые компетенции.

Наша задача состоит в том, чтобы участники уже в ходе обучения на программе, которая состоит из

нескольких модулей, применяли полученные знания и развивали необходимые компетенции, работая над решением актуальных для ОАО «РЖД» бизнес-задач. Мы ждём от участников практических инициатив, которые должны быть направлены на решение задач из повестки высшего руководства компании. Вот почему защита результатов работы над этими проектами в конце каждого модуля и по завершении программы всегда проходит при непосредственном участии первых лиц компании, которые вовлекаются в программу, привнося свои знания и опыт, оценивая эффективность выработанных решений. По нашему опыту, большая часть проектов затем «живёт» в компании и приносит измеримый денежный эффект, выраженный в экономии ресурсов, развитии новых направлений бизнеса, разработке технологических и управленческих новшеств.

В истории наших корпоративных программ были случаи, когда высшее руководство компании на защите проектов признавалось, что никогда не рассматривало ту или иную проблему с той точки зрения, с которой представили её участники программы.

– *Компания в итоге получает ряд решений, а что получают участники программы?*

– Программа рассчитана на руководителей, которые состоят в кадровом резерве компании, – это достаточно молодые и амбициозные люди, занимающие руководящие позиции в департаментах и филиалах компании. Для них работа над проектами имеет важное мотивационное значение в профессиональном и карьерном плане, позволяет раскрыть лидерские качества, найти и реализовать новые идеи и предложения, донести свои идеи до первых лиц компании.

Не так давно мы работали с одним российским регионом, представителем которого не были молоды и имели довольно высокие должности. Именно поэтому у участников не было достаточной мотивации для активного участия в программе, они жили в модели «мы достигли всего, чего хотели».



Нассим Николас Талеб. **Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса.** М., Колибри, 2016.

В мире, где царит неопределённость, нужно уметь развиваться, чтобы не сгинуть в волнах хаоса. Автор предлагает придерживаться ряда простых правил, которые позволяют вам действовать так, чтобы неопределённость – грозный и внезапный Чёрный лебедь, эта редкая и сильная птица, не только не причинила вреда, но и помогла нам совершенствоваться и находить своё место в непредсказуемом будущем.

Соответственно, прорывов для себя и региона не случилось, несмотря на все наши старания.

А вот по итогам работы с Тюменской областью были получены очень интересные проекты. На нулевом этапе, до запуска образовательной программы, губернатор собрал всех участников и сказал, что будет лично следить за тем, как отрабатывается его повестка: у кого проекты будут удачными, тот их и будет реализовывать, получив от губернатора карт-бланш. Это дало хорошую мотивацию участникам.

– *Принимая во внимание те вызовы, которые сегодня стоят перед железнодорожным транспортом, есть ли у вас видение, каким должен быть руководитель в этой отрасли?*

– Трудно говорить об идеальном руководителе, я в целом не верю в идеалы. Думаю, что в перспективе роль железной дороги в нашей стра-

лист и когда вашу услугу купить больше не у кого, вы можете себе позволить не быть эффективными: всё равно к вам придут и у вас купят. И это, конечно, очень серьёзный вызов для системы управления и руководителей. Да, регулятор будет выжимать из монополиста эффективность, но здесь много зависит и от самого руководителя – как он будет мотивировать людей, на что их нацеливать, как добиваться эффективности.

С другой стороны, организация всё-таки должна зарабатывать, поэтому руководители РЖД должны в своей управленческой практике уметь использовать бизнес-подход. Я понимаю, что даже сегодня РЖД – организация всё ещё полувоенная, очень иерархичная (в том числе и потому, что цена ошибки очень велика) и консервативная. Но тем не менее

НЕСМОТРЯ НА ТО ЧТО ПРОГРАММА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ, ОНА СОДЕРЖИТ ВАЖНЫЙ
ПРАКТИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ – РАБОТУ НАД ПРОЕКТАМИ

не по-прежнему будет велика в силу географических особенностей – не только размера территории, но и размещения основных производств. И развитие железнодорожного транспорта всегда будет очень сложным и важным делом.

Компания и её менеджеры должны быть эффективными, и принимаемые ими решения должны быть экономически обоснованными, однако нам вряд ли удастся перевести решение всех вопросов в экономическую плоскость. В противном случае нужно отказываться от многих маршрутов, направлений и видов деятельности, признав их экономически несостоятельными. На это никто не пойдёт. Так что присутствие государства в отрасли будет всегда, но в этом есть и оборотная сторона. Когда вы монопо-

ей придётся меняться. Посмотрите, как много сейчас грузов уходит на автомобильный транспорт. Думаю, что железная дорога стоит на пороге больших вызовов. И конечно, чтобы адекватно ответить на эти вызовы, переломить негативные тенденции рынка, нужна сильная команда, нужны руководители с лидерскими качествами на всех уровнях принятия решений.

– *Корпоративная культура в компаниях меняется очень медленно. Насколько руководители ОАО «РЖД», прошедшие проектную работу по программе бизнес-школы «Сколково», смогут на своём рабочем месте свободно реализовать наработки и раскрыть свой лидерский потенциал?*

– Важно найти разумное сочетание новаторства и исполнительской дисциплины. Повторюсь, поскольку

ТЕМА НОМЕРА > ЛИДЕРСТВО



цена ошибки в отрасли очень велика, в подобных организациях важны регламенты, доминируют запреты на творчество и фантазию. В этом сила подобных компаний – они могут работать даже в условиях войны! Но в этом консерватизме и их слабость. Когда ситуация меняется, жёсткие рамки в работе мешают организации переосмыслить себя. А переосмыслить придётся. Слишком много вызовов: усиливается межвидовая конкуренция, появляются новые виды транспорта, идёт переориентация транспортных потоков. В основных грузообразующих отраслях, связанных с энергетикой, добычей нефти и угля, разворачиваются революционные преобразования. Меняется рыночная конъюнктура, меняется и положение основных грузоотправителей. Хочет компания того или нет, ей необходимо стать более клиентоориентированной.

В этой ситуации компания остро нуждается в творчестве, в лидерстве. У неё должны быть люди, которым просто интересно решать сложные задачи, которые достаточно амбициозны и свободны, чтобы пофантазировать, как дальше может развиваться ситуация на рынке.

– И какова должна быть роль руководства в этой ситуации?

– Руководство должно прежде всего сформулировать свою повестку. И одновременно оно должно дать возможность сотрудникам фантазировать и за рамками этой повестки.

Есть огромное количество примеров, когда внутри одной организации рождалась идея, которая пожирала основной бизнес и давала новые возможности для развития компании. Nokia когда-то была калошной фабрикой. Потом компания совершенно неожиданно для всех ушла в телекоммуникационный бизнес и на долгие годы стала в этой отрасли мировым лидером. Может быть, это не самый характерный пример, но я верю в такие вещи.

Нужно иметь мотивированных людей, которые могут думать о таких вещах, которые иногда даже несут околесицу и ахинею, но из их предложений вытекают очень интересные темы. Конечно, такой подход в работе с проблемами для инфраструктурной монополии может оказаться совершенно непривычным и диким, но тем не менее он иногда даёт хорошие плоды.

– Сейчас различные практики лидерства востребованы в бизнесе, в госуправлении, это стало модной темой. В чём причина?

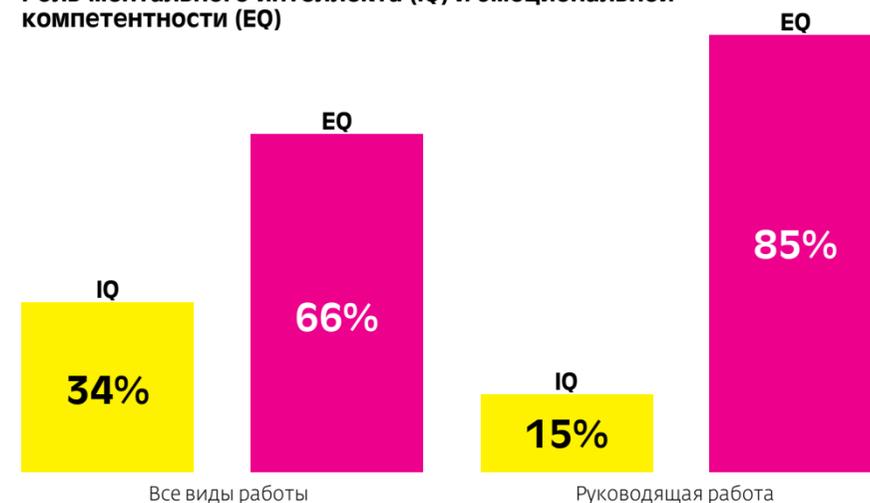
– На самом деле эта тема присутствовала всегда, но имплицитно. Как правило, в 99% случаях успешные руководители – это всегда лидеры. Успешный руководитель не может не быть лидером, не может не демонстрировать лидерских качеств.

Сегодня мы стали называть вещи своими именами. Человек становится успешным руководителем не потому, что он высококлассный инженер или железнодорожник, а потому что он понимает, что нужно людям.

– А что нужно людям?
– Человеку нужен образ будущего, мотивация, оценка, эмоция, эмпатия, понимание. И одновременно с этим – жёсткость и дисциплина, разграничение ролей и установление границ. Всё это является частью темы под названием «лидерство».

– Иногда может создаться впечатление, что лидерство – универсальный ключ к решению любой проблемы в управлении.
– Я не сторонник «философского камня», то есть какого-то универсального средства, которое решает любые проблемы. Лидерство – это очень

Роль ментального интеллекта (IQ) и эмоциональной компетентности (EQ)



Источник: Goleman, D. What makes a leader? Harvard Business Review, November–December, 1998.

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН: «МЫ ДОЛЖНЫ ПОСТАРАТЬСЯ НЕ СДЕЛАТЬ ИНТЕЛЛЕКТ НАШИМ БОГОМ. ОН, КОНЕЧНО, ОБЛАДАЕТ МОЩНЫМИ МУСКУЛАМИ, НО ЛИШЁН ЛИЧНОСТИ»

важный ингредиент успеха, один из важнейших. Плохо, когда об этом не догадываются.

Наверное, каждый из нас работал с руководителем, который не является лидером, то есть не демонстрирует лидерских качеств. Он может быть суровым, строгим, требовательным, но главное – он жутко снижает КПД своей организации, потому что не обращает внимание на то, о чём думают его подчинённые.

Такие руководители даже не задумываются, что людям нужна мотивация, что работники могут испытывать радость от того, что они приходят на работу, что они гордятся местом, где работают, или объёмом полномочий, который им доверили. Почему бы не использовать для блага

организации то воодушевление, которое могут испытывать сотрудники уже от того, что на них смотрит компания, или город, или страна, ведь результат их работы повлияет на жизнь многих людей или целых институтов?

Лидер всё это видит. Он понимает, что отношение людей к работе напрямую влияет на их результаты, и готов менять ситуацию в организации.

– Можно ли сказать, что главное отличие лидера от менеджера состоит в том, что первый мыслит стратегически, а менеджер решает тактические задачи?

– Да, в целом это так. Лидер делает правильные вещи, а менеджер умеет делать вещи правильно. Этимологически leadership восходит к древнеанглийскому laet, «дорога»,



Дэниэл Гоулман. **Эмоциональный интеллект.** М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Американский психолог помогает разобраться, что же такое эмоциональный интеллект, чем он отличается от обычного и почему наши эмоции играют такую большую роль в достижении успеха как в личной жизни, так и на работе.

которая ведёт к какой-то цели. А в management присутствует латинское manus, «рука», то есть речь идёт скорее о руководстве в каком-либо деле, управлении в узком смысле.

Но при этом нельзя противопоставлять лидера и менеджера, они дополняют друг друга. Нужно чётко понимать, что в конкретной ситуации рядом с вами могут быть люди, которые хорошо и правильно делают вещи, но они не могут выбрать эти правильные вещи. Выбор за них должен сделать кто-то другой.

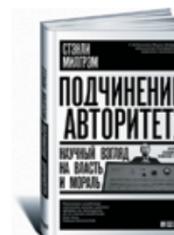
– И при этом лидеры могут принадлежать разным лидерским культурам? У лидерства может быть своя «тёмная сторона»? И свои вызовы?

– Конечно. Лидер не обязательно будет идеальным человеком. Кстати, история знает едва ли не большее количество негативных, чем позитивных лидеров. Тираны и деспоты тоже обладали харизмой! Они также добивались признания, огромное количество людей им симпатизировало и даже превращалось в их фанатичных последователей. История XX века изобилует такими примерами. Не все ведь боялись Гитлера и Сталина. Некоторые их боготворили, некоторые боготворят до сих пор.

И в корпоративном мире есть разные лидерские культуры. Допустим, есть лидеры, которые, образно говоря, «откусывают головы» другим лидерам, которые только появляются в организации. Лидеры – это живые люди, у них могут быть такие же страхи, как и у всех остальных, и эти страхи накладывают свой отпечаток на стиль руководства... Допустим, человек боится быть подсиженным или боится, что будет дискредитирован как специалист. Причин для такого поведения много.

Но тут есть момент, о котором каждый руководитель должен задуматься: а что будет после его ухода? Если вы калёным железом выжигаете всё вокруг себя, если в организации есть только одно правильное мнение и оно ваше, то что произойдёт с компанией, когда вы уйдёте? Кто будет

ТЕМА НОМЕРА > ЛИДЕРСТВО



Стэнли Милгрэм. **ПОДЧИНЕНИЕ АВТОРИТЕТУ.**
Научный взгляд на власть и мораль.
М., Альпина нон-фикшн, 2016

Если вы – руководитель и у вас есть авторитет и власть, будьте осмотрительны. Помните о своих подчинённых, многие из которых очень высоко ценят дисциплину, верность и самопожертвование. Но не слишком ли далеко иной раз они готовы зайти в этих добродетелях, повинувшись вашим приказам?

Правила выживания для лидера



преемником? Это серьёзная проблема. И она касается любого сообщества – семьи, кружка по интересам, коммерческой или некоммерческой организации и даже страны в целом.

Мне гораздо больше импонирует другой тип лидерской культуры, где поощряется рост новых лидеров. Там руководитель не боится появления рядом с собой сильных людей. Есть примеры, когда лидер находит звёзд и подбирает им в компании правильное место. И от этого и компания, и руководитель только выигрывают!

Я всегда говорю себе так: зачем мне нужен подчинённый, который меньше меня знает и умеет? Мне нужен тот, кто больше меня умеет и знает в той области, для которой он приглашён.

– Когда мы говорим про лидера, речь не обязательно идёт о руководителе организации?

– Один из признаков лидерства состоит в том, что человек на своём месте, отвечая за процессы в своей зоне ответственности, ведёт себя как собственник компании. Он действует так, как будто это его компания, его семья, его доходы. И не важно, какую должность он занимает.

Думаю, что для каждой организации лучше иметь как можно больше людей, которые ведут себя как квазисобственники и которым можно доверить принятие решений. А вот менеджеров, которые отработывают с 9 до 6 и при этом шага не могут ступить без согласований с вышестоящим начальством, лучше не иметь вообще.

– Должны ли у человека быть лидерские задатки от природы? Многие говорят, что вырастить лидера невозможно, можно только развить заложенные в человеке способности, вы согласны с этим?

– Нет, не согласен. Если проанализировать те лидерские качества, которые я считаю универсальными, учитывая литературу по этой теме, то получается, что все они могут быть приобретены. Ну, может быть, за исключением того, что называется харизмой. По-гречески это «божий дар».

Думаю, если человек верит в концепцию лидерства, если он хочет стать лидером, чтобы более эффективно решать свои задачи, то он вполне может это сделать.

– Лидерство гарантированно ведёт к успеху?

– У нас есть неправильное представление, что лидеры – это только те, кто достиг успеха. Нет. Лидеры – это те, кто демонстрирует лидерские качества.

Вы можете быть полноценным лидером и потерпеть страшное фиаско. К примеру, допустим на секунду, что Стив Джобс был не только изгнан из Apple, но в силу каких-то причин потом туда не вернулся. Значит ли это, что он не был лидером? Был! Просто не достиг успеха.

сторонники. Не сотрудники! Сотрудникам нужны менеджеру. Лидеру нужны сторонники: люди, которые разделяют его идеи, видение, ценности, способы управления.

– И окружающие сразу почувствуют в вас лидера?

– Не все будут считать вас лидером, это нормально. Но когда вы выберете свой путь и начинаете по нему идти, у вас появляется опыт. И если вы заговорите с людьми о вещах, которыми живёте, они это поймут и почувствуют.

Лидеру нужно, чтобы за ним пошли, а не просто обратили внимание.

Больше доверяют тем, кто действует, исходя из своего опыта, а не из прочитанных книг. Предлагайте людям ту модель, в которой сами

Пять главных лидерских качеств

1 У вас должно быть видение будущего. Объясните людям, ради чего они должны идти за вами и терпеть лишения.

2 Верьте в своё дело. Призывайте к тому, что действительно считаете важным. Продавайте только то, что купили бы сами.

3 Не бойтесь действовать! Всего предусмотреть нельзя, но это не повод выжидать. Важно всё время идти к цели. Насколько правильно мы действуем сейчас, можно понять только ретроспективно.

4 Берите на себя ответственность. Если вы не рискуете деньгами, карьерой или репутацией, то снижаете доверие к себе.

5 Вы стали профессионалом в какой-то узкой области? Прекрасно! Но не это делает вас настоящим лидером. Помните, ценность дирижёра не в том, что он умеет играть на каком-то одном или даже нескольких инструментах.

В перспективе роль железной дороги в России по-прежнему будет велика в силу географических особенностей страны

Мы видим яркую витрину лидерства, на которой выставлены те, кто достиг успеха, и это сбивает. Но ведь есть огромное количество тех, кто потерпел неудачу. И они от этого не являются меньшими лидерами. Просто им меньше повезло. Например, родились не в тот момент. Или звёзды сошлись не так.

– С чего же начинается лидерство? Где этот поворот, после которого у человека меняется отношение к людям и миру?

– Мне кажется, всё начинается с того, что человек начинает задавать себе вопросы, которые не связаны с обеспечением своего личного благосостояния. Зачем он пришёл в этот мир? Кем он хочет стать? Чего он хочет достичь? Как он хочет изменить себя, сообщество, город, страну?

Когда начинаешь задавать такие вопросы, понимаешь, что один ты справиться не сможешь, тебе нужны

живёте. Если вы обещаете кому-то сложности, люди должны видеть, что вы сами через них прошли и не сдались. Если они видят перед собой человека, который падал, над которым смеялись, но который смог найти в себе силы и сохранил свои идеи, у них будет дополнительный стимул поверить и в вас как лидера, и в вашу идею.

– Ключевой момент – это идея?

– Да, люди должны поверить в идею. Лидерство – это такая вещь, которая обязательно должна реализовываться на фоне идеи, а не наоборот. Нельзя появиться и сказать: «Смотрите, я лидер, но идею я себе ещё не выбрал». Чушь собачья! Должна быть идея. И вот когда вы убедите людей, что ваша идея стоит того, чтобы ради неё идти на определённые лишения и затраты, тогда вас начинают воспринимать как лидера.

ТЕМА НОМЕРА > ЛИДЕРСТВО



Разговаривать с командой

Руководители – главный источник информации для работников, отмечает начальник Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД» НИГОРА МИРЗАКАРИМОВА.

Когда мы говорим о задачах коммуникационной работы в ОАО «РЖД», прежде всего нужно помнить, что у нас большая компания. Мы один из крупнейших российских работодателей, который даёт работу почти миллиону человек. Наши подразделения присутствуют в большинстве российских регионов. Перед компанией стоят во многом те же вызовы, что и перед страной, а коллектив нашей компании волнуют те же вопросы, что и российское общество в целом. Чем больше и сложнее организация, тем труднее обеспечить работу всех её сотрудников и подразделений на общий результат.

Коммуникационные продукты и инструменты
За несколько последних лет в компании выстроена и отлажена система внутрикорпоративных коммуникаций. Это живой организм, который постоянно развивается, реагируя на вызовы рынка, требования среды и медиапредпочтения работников компании. Поэтому при решении задач мы исходим прежде всего из специфики наших основных целевых аудиторий: руководителей, HR-специалистов, молодёжи, представителей рабочих профессий. При необходимости мы выезжаем на места, изучаем производственные особенности, учитываем менталитет и потребности работников, собираем обратную связь – всё это позволяет находить индивидуальное и наиболее эффективное решение

для каждой поставленной перед нами задачи.

Если остановиться на каналах обратной связи – каждый год только на ЕИР «Горячая линия» приходит порядка 25 тыс. вопросов от работников. Эти сигналы учитываются при принятии управленческих решений, в том числе проведении социологических исследований. Особый акцент при проведении таких исследований мы ставим на изучении оценок работниками политики компании в социально-кадровой сфере, производственной деятельности, принимаемых управленческих решений. Также сейчас особо актуально всё, что связано с внутренней и внешней клиентоориентированностью, безопасностью, удовлетворённостью, вовлечённостью и мотивацией.

Однако, чтобы система внутренних коммуникаций полноценно работала на местах, важно, чтобы в работу были вовлечены руководители, ведь им, как показывают наши исследования, больше всего доверяют работники. Каждый руководитель должен быть готов ежедневно разговаривать со своим коллективом, ставить цели, разъяснять, получать обратную связь – одним словом, постоянно коммуницировать со своей командой.

Повестка дня

На успешное развитие бизнеса любая компания может рассчитывать только в том случае, если она прислушивается к запросам клиентов и партнёров и готова реагировать на внешние и вну-

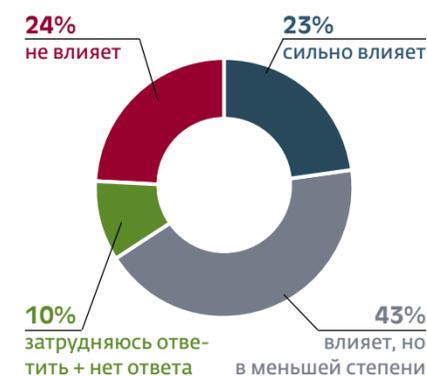


ЧЕСТЕР БАРНАРД. **Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации.**

М., Социум, ИРИСЭН, 2012.

Для бизнесмена своего времени Барнард был необыкновенно проницателен, утверждая, что авторитет и власть на предприятии существуют лишь настолько, насколько подчинённые готовы их признать. Отсюда и его мысль о важности корпоративной культуры, ценностей и коммуникаций в компании. По его мнению, истинная роль руководителя проявляется в управлении системой ценностей организации и повышении лояльности работников. Он противопоставил свой подход позиции авторитарного руководителя, который манипулирует подчинёнными, исходя из системы вознаграждений и краткосрочной выгоды.

Влияние информирования на удовлетворенность работников трудом в компании



тренные вызовы. Повестка дня меняется очень быстро. Есть темы, над которыми мы работаем постоянно, а есть такие, которые диктует сегодняшняя ситуация. К примеру, сегодня для нас особо актуальны вопросы повышения эффективности, развития клиентоориентированности, поддержания социальной стабильности в коллективах. Что это значит для компании в целом и для каждого конкретного работника? Мы должны оперативно откликаться на новые вызовы таким образом, чтобы каждый работник, вне зависимости от уровня своей должности, видел, что он лично может сделать для достижения общей цели компании, и понимал, в чём заключается роль его подразделения и как это всё влияет на общий результат.

Профессиональная деятельность железнодорожников важна, но нельзя забывать и о человеческой стороне жизни наших работников. В этом году мы запустили серию проектов,

связанных с празднованием памятных дат. Это День здоровья, День книги, День России, День семьи, любви и верности, День матери и др. Работники получили возможность пообщаться с уникальными специалистами – врачами, учёными, общественными деятелями и деятелями культуры, расширить свой кругозор и, может быть, в чём-то заново открыть для себя своеобразие нашей российской культуры, нашего общества, нашей страны. Такая коммуникация самым положительным образом сказывается на повышении лояльности работников.

Культура нашей компании

Развитие корпоративной культуры – одно из главных направлений. В прошлом году был обновлён Кодекс деловой этики ОАО «РЖД», фундаментальный для нас документ. И наша задача состоит в том, чтобы работники руководствовались принципами кодекса – в своём ежедневном труде,

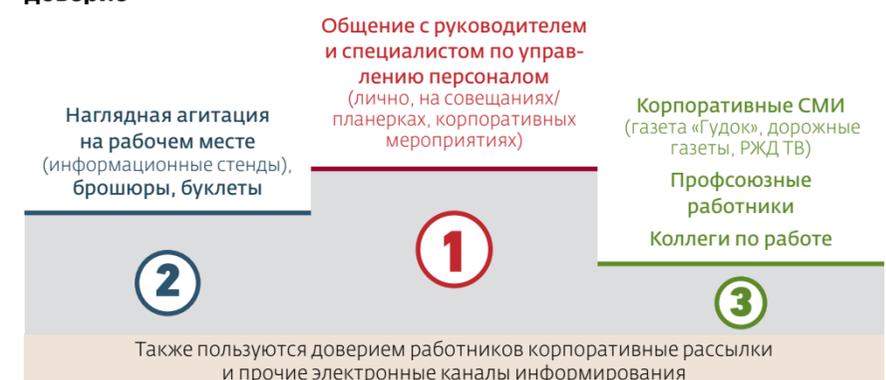
в отношении друг к другу, к партнёрам и клиентам компании.

Большое внимание мы уделяем повышению эффективности управленческой культуры, работая с руководителями всех уровней управления. Особое

внимание уделяем тие политики компании, а с другой – проработать, проанализировать региональную специфику и понять, что управленцы могут сделать на местах сами, а в чём им необходимо помочь.

В классике менеджмента присутствует мысль, что

Источники информации о компании, вызывающие наибольшее доверие



По данным Единого социального мониторинга ОАО «РЖД» за 2015 г.

Профессиональная деятельность важна, но нельзя забывать и о человеческой, личностной стороне жизни наших работников

значение придаём работе с такой целевой аудиторией, как линейные руководители, в подчинении которых находятся представители рабочих профессий, – а это более 60% работников компании. С одной стороны, нам важно более глубоко погрузить руководителей линейного уровня в повестку дня компании, чтобы у них сложилось единое восприя-

единым целым организацию делает не собственность и не управление, а коммуникации, которые поддерживают единое информационное поле и задают единую систему координат, позволяя добиваться слаженного взаимодействия. И наша коммуникационная практика подтверждает эффективность этого подхода.

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >

25 ПАССАЖИРСКИЙ КОМПЛЕКС

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ИМЕЕТ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВСЕГО БИЗНЕСА ХОЛДИНГА «РЖД»
Максим Шнейдер

31 ВОКЗАЛЫ

ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ ЗАВИСИТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ
Виталий Вотолевский

28 ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ

ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ ОТВОДИТСЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
Петр Иванов, АО «ФПК»

32 ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

В КОМПАНИИ ДОЛЖНА ПОЯВИТСЯ СРЕДА, «ЗАРЯЖЕННАЯ» НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ УСЛУГ
Сергей Тугаринов

30 ПРИГОРОД

ДЛЯ НАС КРАЙНЕ ВАЖНА ЭТИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА
Михаил Хромов, ОАО «Центральная ППК»

33 ЛОГИСТИКА

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТА – НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ
Юлия Рокотянская, АО «РЖД ЛОГИСТИКА»

34 ИНТЕРВЬЮ

Люк Надаль, GEFCO:
«НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ И ИНФОРМИРОВАНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ТАК ЖЕ ВАЖНЫ, КАК И ТЕХНИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ»



Стать ближе к клиенту

Максим Шнейдер,
начальник Департамента управления
бизнес-блоком «Пассажирские
перевозки»

В каждой стране рынок пассажирских железнодорожных перевозок имеет свои особенности. При этом железнодорожный транспорт является одним из лидирующих по конкурентоспособности видов транспорта, обеспечивая высокое качество жизни. Железная дорога позволяет поддерживать мобильность населения, что имеет важное значение для развития экономики. Она гарантирует доступность транспортных услуг и является элементом социальной политики государства. Наконец, поездка – это очень удобный и экологически чистый вид транспорта, который облегчает жизнь в агломера-

циях, страдающих от автомобильных пробок.

Известный урбанист, колумбийский политик и мэр Боготы Энрике Пеньялоса как-то сказал, что «богатая страна – не та, где бедные имеют машины, а та, где богатые пользуются общественным транспортом». Нам, работникам холдинга «РЖД», такое видение развития транспортной инфраструктуры очень близко. Сегодня и наша страна в целом, и каждый наш пассажир нуждаются в доступных и качественных железнодорожных услугах – и в пригороде, и в межгородском сегменте. Людям нужны высокие скорости, комфорт в поездке, удобные сервисы. Эти требования диктует сама современная жизнь. И цель холдинга «РЖД», как одной из крупнейших россий-

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >

ских компаний, состоит в том, чтобы обеспечить комфортные и доступные пассажирские перевозки в масштабах всей страны на уровне стандартов мирового качества. В этой связи основная задача бизнес-блока «Пассажирские перевозки» состоит в том, чтобы обеспечить единые стандарты обслуживания для всех подразделений холдинга, специализирующихся на оказании услуг пассажирам.

Ставка на клиентоориентированность
Чем ближе мы будем к пассажиру, чем внимательнее будем его слушать, чем выше будет наша клиентоориентированность – тем чаще потенциальные клиенты будут делать выбор в пользу железной дороги. Клиентоориентированность имеет стратегическое значение для развития всего бизнеса холдинга «РЖД», благодаря ей повысится качество обслуживания пассажиров, что в свою очередь позволит компании более масштабно конкурировать с автомобильным транспортом и авиаперевозчиками. Уверен, что первостепенное, более внимательное отношение к клиенту позволит

нам увеличить потенциальный пассажиропоток, что отразится на увеличении наших доходов. Филиалами пассажирского блока уже были пересмотрены целевые параметры бюджета в сторону увеличения по доходам, мы видим возможность дополнительно заработать порядка 2,385 млрд руб.

Для повышения уровня конкурентоспособности железнодорожных пассажирских перевозок, наращивания их объёма и повышения качества оказываемых услуг в ОАО «РЖД» разработана специальная программа, приуроченная к Году пассажира. В неё включены мероприятия, направленные на совершенствование деятельности пассажирского комплекса. Всего выделено 14 основных направлений, каждое из которых содержит перечень конкретных мероприятий (всего 160 пунктов, состоящих из 236 мероприятий). Основное внимание в программе уделено проектам, связанным с повышением комфорта и качества самих перевозок. Предусматриваются не только приобретение нового подвижного состава, оснащение вагонов современным оборудованием, реконструкция вокзалов, но и обучение сотрудников

холдинга «РЖД» лучшим практикам обслуживания клиентов. С одной стороны, персонал – это главный актив каждой компании. С другой стороны, работники компании – это лицо любого бизнеса. От того, насколько успешным оказалось взаимодействие между персоналом железных дорог и пассажирами, зависят и репутация компании, и её имидж, и размеры доходов, и цена самого бизнеса.

Особый акцент мы планируем сделать на подготовку сотрудников пассажирских пригородных компаний, для которых в учебных центрах запланированы занятия по теме «Основы служебного этикета и культуры обслуживания пассажиров». Планируется провести глубокую системную работу, направленную на повышение клиентоориентированного поведения персонала. Будут организованы тренинги, сформированы специальные памятки, проведены технические занятия, в рамках которых рассматриваются вопросы этики и культуры обслуживания. Мы разработали систему мероприятий, по итогам реализации которых уже наблюдаются повышение спроса на перевозки, улучшение качества взаимодействия с клиентом.

Со своей стороны бизнес-блок «Пассажирские перевозки» обеспечит содействие в разработке нормативных документов в области качества предоставления услуг, а также показателей КРП для каждого структурного подразделения, окажет содействие в расширении спектра услуг, предоставляемых пассажирам.

Комплекс мероприятий, которые мы реализуем в рамках Года пассажира, говорит о том, что мы готовы меняться и делаем важные шаги навстречу клиенту. Уверен, они откроют для нас хорошие возможности. До 2020 года мы планируем увеличить пассажирооборот на 35% и довести его до 165 млрд пасс. -км – а это дополнительные доходы для холдинга «РЖД».



Джон П. Коттер. **УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН.**
М., Олимп-Бизнес, 2016.

Совершенствованию нет предела! По мнению автора, большие компании, отличающиеся надёжной и эффективной иерархической организационной структурой, могут быть значительно усилены, если возьмут на вооружение гибкую и динамичную сетевую структуру, хорошо зарекомендовавшую себя у стартапов. Комбинированная система управления позволит организации быстро и адекватно отвечать требованиям быстро меняющейся среды.



Оценка и обучение персонала клиентоориентированному подходу к обслуживанию пассажиров

- 1 Постоянный контроль за соблюдением делового этикета и кодекса деловой этики работниками холдинга
- 2 Обучение в учебных центрах, проведение тренингов, подготовка памяток для работников пригородных пассажирских компаний на тему «Основы служебного этикета и культуры обслуживания пассажиров»
- 3 Развитие профессиональных и корпоративных компетенций работников, в том числе молодых работников, с целью повышения культуры обслуживания пассажиров
- 4 Проведение тренингов для персонала поездных бригад по клиентоориентированной тематике
- 5 Актуализация программы повышения квалификации персонала компании с включением темы «Безупречный сервис»
- 6 Формирование системы рейтинга поездных бригад
- 7 Введение функций консультанта для терминалов самообслуживания, установленных в зданиях вокзалов и на остановочных пунктах

Пассажирский форум

В апреле 2016 года на «Пассажирском форуме» было представлено исследование клиентоориентированности ОАО «РЖД», проведённое Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ). В целом можно сказать, что полученные результаты внушают нам оптимизм. Так, половина граждан (47%), путешествовавших

на дальние расстояния за последний год, уже отметили положительные изменения в области пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте. Около трёх четвертей пассажиров (72%) довольны тем, как осуществляются пассажирские перевозки в поездах дальнего следования. При этом 63% удовлетворены качеством услуг на электричках.

Согласно ВЦИОМ, индекс удовлетворённости услугами железнодорожного транспорта составил 75,3% (поезда дальнего следования) и 72,5% (пригородные поезда). Нашей задачей является улучшение данных показателей. Такие замеры мы планируем проводить постоянно. Ближайший пройдёт осенью по итогам летних пассажирских перевозок.

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >



Проводники клиентоориентированности

Реализация инновационных проектов требует от работников новых знаний и навыков. Чтобы стать конкурентоспособной компанией, необходимо вкладывать деньги не только в технику и технологии, но и в персонал, говорит генеральный директор АО «Федеральная пассажирская компания» Пётр Иванов.

Для компании, которая занимается пассажирскими перевозками, есть только один способ устойчивого развития бизнеса – повышать свою клиентоориентированность. Нам нужно хорошо знать своего клиента и выбирать путь развития, основываясь на требованиях и предпочтениях наших пассажиров. Для современного пассажира важно и время, потраченное на дорогу, и комфортабельность поездки, и качество обслуживания, поэтому мы инвестируем и в подвижной состав, и в новые технологии, и в свой персонал.

Сегодня основная доля инвестиций АО «ФПК» (более 87%) направляется на обновление и модернизацию подвижного состава. Это позволяет нам выводить на рынок новый подвижной состав с улучшенными скоростными и комфортабельными характеристиками – двухэтажные поезда, «Ласточки», скоростной поезд «Стриж».

Мы также инвестируем в технологии, создающие дополнительные удобства для пассажиров. Один из таких примеров – проект создания мобильного приложения покупки билетов

– будет полностью реализован в самом ближайшем будущем.

Реализация инновационных проектов требует от работников АО «ФПК» новых знаний, умений и навыков. Никакая техника самостоятельно без квалифицированного персонала не сможет повысить производительность, обеспечить высокое качество предоставления услуг. Поэтому для нас важны все категории работников компании. Одним необходимо повышать инженерные знания, развивать технические навыки, другим – изучать вопросы

межличностного взаимодействия и формировать навыки обслуживания, третьим – повышать эффективность внутренней среды, взаимодействие служб и подразделений компании.

Сегодня коллектив компании – это 65,5 тыс. профессионалов, более 40% которых – работники первой линии взаимодействия с клиентами. Для нас важно, чтобы весь персонал, каждый сотрудник компании был готов работать в современных рыночных условиях, а для этого их нужно не только подготовить, но и вовлечь в процесс непрерывного совершенствования. Ключевую роль в этом процессе играет Корпоративный кадровый учебно-методический центр, который является мощным инструментом подготовки кадров массовых профессий и развития профессиональных и корпоративных компетенций наших работников. Центр реализует программы обучения, основанные на стратегии развития АО «ФПК» с учётом миссии и ценностей компании.

Каждый год более 20 тыс. человек, или каждый третий работник, проходят обучение на специализированных курсах повышения квалификации, семинарах и тренингах. В целом расходы на развитие персонала компании ежегодно составляют 90 млн руб. Непрерывно ведётся работа по актуализации существующих программ обучения и разработке новых, привлекаются внешние провайдеры, осуществляется

переход от традиционной системы обучения (лекции, семинары) к интерактивным формам.

Значительная роль в развитии человеческого капитала компании отводится личности руководителя. Он должен уметь привлекать людей с учётом их мотивации и квалификации, распределять обязанности и делегировать полномочия, выстраивать эффективное взаимодействие с членами коллектива, вдохновлять и поддерживать командный дух.

Руководителей. Регулярно организуются их стажировки за рубежом. В 2016 году стартовал проект «Экспресс-молодость», который позволит повысить долю молодых руководителей среди начальников пассажирских поездов.

Особое внимание мы уделяем фронт-лайн-персоналу. Подбирая кандидатов для работы проводниками пассажирских вагонов и билетными кассирами, мы ставим акцент на развитии сервисной ментальности сотрудни-

порядке мы контролируем эффективность обучения с помощью специальных методик. Как результат – наши работники знают, не только как создать комфортные условия для пассажиров, но и демонстрируют это на практике в своей ежедневной работе. В 2016 году в компании стартует проект по подготовке внутренних тренеров-наставников для работы с поездными бригадами.

Сегодня мы формируем принципиально новый облик проводника, что тре-

ОСОБУЮ НАДЕЖДУ МЫ ВОЗЛАГАЕМ НА МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ, КОТОРОЕ ИЩЕТ ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗОВАТЬСЯ, КОТОРОМУ ЛЕГКО ОСВАИВАТЬ СОВРЕМЕННУЮ ТЕХНИКУ И СЛЕДОВАТЬ НОВЫМ СТАНДАРТАМ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

В условиях рыночных отношений объективно ужесточаются требования к культуре сервиса. В связи с этим мы особую надежду возлагаем на молодое поколение, которое ищет возможности реализоваться, которому легко осваивать современную технику и следовать новым стандартам работы с клиентами. Внедряя новые услуги, мы стараемся привлекать к работе молодых, образованных и заинтересованных людей.

Осуществляются отбор и подготовка перспективных молодых работников и для резерва молодых ру-

ководителей. Для целенаправленного развития персонала в компании разработан цикл тренингов, направленных на формирование навыков клиентоориентированного поведения. В обязательном

порядке мы контролируем эффективность обучения с помощью специальных методик. Как результат – наши работники знают, не только как создать комфортные условия для пассажиров, но и демонстрируют это на практике в своей ежедневной работе. В 2016 году в компании стартует проект по подготовке внутренних тренеров-наставников для работы с поездными бригадами.

Сегодня мы формируем принципиально новый облик проводника, что требует пересмотра его должностных обязанностей. Теперь основная задача проводника – предоставить качественный сервис пассажирам. Что же касается эксплуатации подвижного состава (уборка, отопление, очистка ходовых частей и т.п.), то этот функционал переходит к другим сотрудникам.

Все эти меры в комплексе позволят нам сформировать новый облик компании, усилить её клиентоориентированность и достичь показателей, запланированных в рамках реализации программы «Год пассажира».

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >

Работа над собой

НА РЫНКЕ ПРИГОРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК СЕГОДНЯ СЛОЖИЛАСЬ ПО-НСТОЯЩЕМУ КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА. В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТА ВАЖЕН НЕ ТОЛЬКО ЦЕНОВОЙ ФАКТОР, НО И ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ СЕРВИСА.



Михаил Хромов,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
ОАО «ЦЕНТРАЛЬНАЯ
ПРИГОРОДНАЯ
ПАССАЖИРСКАЯ
КОМПАНИЯ»

Высокий уровень сервиса подразумевает и повышенную скорость, и комфорт поездки (сопоставимый с личным транспортом), и соответствующий уровень обслуживания.

Понимая значимость сервиса в нашем бизнесе, мы уделяем особое внимание подготовке работников и формированию у них клиентоориентированного поведения. Для нас крайне важна этическая составляющая работы персонала. Каждый день тысячи билетных кассиров, кассиров-контролёров взаимодействуют с пассажирами, и от них каждый раз

требуются вежливость, безукоризненная выдержка, умение погасить зарождающуюся конфликтную ситуацию. Для того чтобы всё так и было в реальности, мы проводим обучение и отслеживаем все обращения, касающиеся работы линейных сотрудников. От их отношения к пассажирам напрямую зависит восприятие и нашей компании, и холдинга «РЖД» в целом.

В ОАО «ЦППК» разработан и внедряется «Комплексный подход к повышению качества работы кассиров-контролёров», в рамках которого ведётся обучение и повышение квалификации работников компании. В частности, предусмотрено проведение тренингов по клиентоориентированности для начальников участков и старших инструкторов. Для работников учебного центра и отдела управления персоналом проводятся занятия, помогающие освоить методику экспресс-оценки кандидатов на должность кассира-контролёра. В компании сформированы новые, повышенные требования к кандидатам на должность кассира-контролёра, внесён ряд изменений и в их должностную

инструкцию, и в технологическую работу.

В учебном центре компании введены новые должности инструкторов-методистов и инструкторов по обучению. Более строгим стал подход к подбору кандидатов на должность кассира-контролёра. Наши сотрудники обязаны пресекать попытки безбилетного проезда, но при этом они должны оставаться в любой ситуации предельно вежливыми и корректными. Претенденты проходят тестирование, по итогам которого определяется

регулярно проходят подготовку.

Для повышения эффективности работы с персоналом мы анализируем качество оказываемых компанией услуг, для этого у нас есть достаточно широкий инструментарий. Например, опросы, проводимые специалистами-маркетологами, регулярные встречи руководства с пассажирами, возможность получать сообщения по электронной почте, через социальные сети, а также специальный сервис приёма сообщений на нашем сайте «Народный контроль». В рамках

Пассажирская инфраструктура требует постоянного контроля, поэтому наша обязанность – всё время держать руку на пульсе

уровень их стрессоустойчивости и профессиональной подготовки. Набор на работу ограничен наиболее перспективными претендентами, имеющими определённые личностные характеристики и склад характера. Работники этой специальности

проведения Года пассажира запланировано создание площадки «Активный пассажир». Мы делаем много, но пассажирская инфраструктура требует постоянного контроля, поэтому наша обязанность – всё время держать руку на пульсе. ●

Оценку ставит клиент

СОВРЕМЕННЫЙ ВОКЗАЛ – ЭТО НЕ ПРОСТО МЕСТО ОТПРАВКИ И ПРИБЫТИЯ Поезда. Это объект, который должен быть органично вписан в окружающее пространство и отвечать всем потребностям пассажира.



Виталий
Вотолевский,
начальник Дирекции
Железнодорожных
вокзалов ОАО «РЖД»

Если раньше вокзал воспринимался лишь как точка начала или завершения путешествия, то сегодня он становится местом формирования комфортной среды, привлекательной и пассажиров, и местных жителей, где каждый клиент может получить самые разные услуги. Отвечая всем требованиям безопасности, современный вокзальный комплекс должен быть одновременно культурным и торговым центром, предоставлять банковские и ресторанные услуги, здесь проводятся выставки и концерты, открываются гостиницы, фитнес-залы и кинотеатры. Сегодня,

как показывает мировая и российская практика, коммерческий потенциал вокзалов велик, ведь это всегда место притяжения людей, независимо от того, в большом городе он расположен или в малом. От того, насколько эффективно выстроено взаимодействие с клиентами, в конечном итоге зависят имидж и репутация вокзального комплекса, определяющие в том числе возможности по привлечению инвестиций.

Сегодня работники Дирекции железнодорожных вокзалов – это более 13 тыс. человек, открытых новым знаниям и нацеленных на постоянное саморазвитие. Нам нужны высококомпетентные и ответственные профессионалы, способные эффективно взаимодействовать с нашими клиентами и партнёрами. Важно понимать, что в современном мире профессионализм – это не только узкоспециальные навыки и компетенции. Всё большее значение приобретают навыки коммуникации, в том числе и кросскультурной, способность эффективно действовать в условиях постоянных технологических и социальных изменений. Каждый вокзал на линейном уровне должен быть такой командой профессионалов и еди-

номышленников, которая ежедневно выполняет задачу по обеспечению клиентского сервиса.

В этом контексте мы реализуем комплексную программу обучения работников дирекции, которая включает в себя коммуникационные мероприятия и тренинги для наших региональных подразделений, а также подготовку внутренних тренеров для трансляции ключевых принципов клиентоориентированности на местах. Помимо этого, нами ведётся работа по актуализации программы дополнительного професси-

во втором полугодии 2016 года нами запланировано проведение своего рода управленческой сессии, целью которой станет, вопервых, систематизация представлений руководителей дирекции об основных принципах клиентоориентированности и управленческой культуре ОАО «РЖД», а во-вторых, формирование у них необходимых ценностных установок по их совершенствованию.

Отдельного внимания заслуживает будущее поколение наших работников – студенты университетских комплексов железнодорож-

Каждый вокзал должен быть командой профессионалов

онального образования «Современные методы управления вокзальным бизнесом» в части таких направлений, как корпоративная этика и деловой протокол, основы конфликтологии, клиентоориентированность, управление арендными отношениями.

Понимая особую роль руководителей как ключевых носителей внутрикорпоративных ценностей,

ного транспорта, обучающиеся по направлениям целевой подготовки дирекции. В этой связи мы ведём активную работу по включению в их учебные программы вопросов внутренней и внешней клиентоориентированности, гостевых лекций руководства дирекции, а также стажировок представителей железнодорожных вокзалов на базе вокзальных комплексов России. ●

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >

Развиваться по всем направлениям

Для развития нашего бизнеса крайне важно, чтобы клиенты компании могли получить качественный сервис в любой точке страны, а для этого нужно иметь компетентный персонал.



Сергей Тугаринов,
первый заместитель
генерального
директора ЦФТО
ОАО «РЖД»

С переводом товарных каскиров из производственного блока в сбытовой в ОАО «РЖД» началось массовое внедрение клиентоориентированного подхода в области грузовых перевозок, проводниками которого стали агенты системы фирменного транспортно-обслуживания (СФТО). Все понимали, что по тому, как агент будет взаимодействовать с клиентом, станут оценивать всю компанию. Нам хочется, чтобы эта оценка была высокой. Поэтому в 2011 году в ЦФТО был принят Стандарт обслуживания клиентов, которого должны придерживаться

порядка семи тысяч наших сотрудников – фронтлайн-компания в области грузовых перевозок. Но недостаточно лишь задать стандарты и правила. Необходимо ещё научить персонал им следовать, а для этого агенты проходят обучение по специальным программам.

За несколько лет нам удалось выстроить эффективную систему организации взаимодействия с грузоотправителями за счёт введения института клиентских менеджеров. На сегодняшний день это ключевая для нас категория сотрудников. Успешное развитие бизнеса грузовых железнодорожных перевозок во многом зависит от специалистов, которые могут предложить комплексное интегрированное логистическое решение по принципу доставки грузов «от двери до двери» и «точно в срок».

Сегодня в ЦФТО мы стремимся к тому, чтобы в компании появилась среда, заряженная на предоставление качественных комплексных услуг. Всё это, безусловно, предъявляет высокие требования к персоналу кадрового блока, особенно к специалистам и руководителям, в обязанности которых входят вопросы обеспечения

персоналом, обучения, развития и оценки персонала. И не менее высокие требования к каждому специалисту и руководителю ЦФТО, способному на практике воплотить все ценности бренда «РЖД» в корпоративных компетенциях.

При подготовке обучающих программ мы актив-

зации грузовой работы и взаимодействия с потребителями услуг по принципу «одного окна».

В самой ближайшей перспективе мы будем выстраивать работу по обучению и развитию персонала на новом принципе – на основании данных, полученных в рамках системы единых корпора-

Мы выстроили эффективную работу с грузоотправителями за счёт введения института клиентских менеджеров

но сотрудничаем с Корпоративным университетом РЖД (КУ). За два последних года свою квалификацию по программе «Эффективный менеджмент транспортной отрасли: грузовые перевозки» и «Современные методы эффективной аналитики и прогнозирования» повысили свыше 300 человек. Главная цель обучения – сформировать в компании группу «проводников изменений» для внедрения клиентоориентированного сервиса в грузовых перевозках, органи-

тивных требований (ЕКТ) к персоналу ОАО «РЖД». Оценка корпоративных и профессиональных компетенций сотрудников ЦФТО позволит определять области, в которых необходимо обучение сотрудника, и точно формировать программы обучения. Принятие кадровых решений при подборе персонала, ротации, выдвижении в кадровый резерв также будет основано на результатах оценки профессиональных и корпоративных компетенций. ●

Время возможностей

Кризис – это не только время сложностей, это ещё и возможность укрепить свои позиции на рынке. Главное – чтобы у компании были специалисты, которые умеют найти индивидуальный подход к каждому клиенту и делают это искренне и профессионально.



Юлия Рокотянская,
директор
по управлению
персоналом
АО «РЖД Логистика»

В последние годы логистический бизнес в России претерпевает серьёзные качественные перемены, к этому его подталкивает усиление конкуренции на рынке. Ключевыми факторами в борьбе за клиента стали новейшие технологии и клиентоориентированность, которая заключается прежде всего в понимании того, в чём состоит ценность услуги для клиента и как можно увеличить эту ценность.

В развитии своего бизнеса мы исходим из того, что главный актив нашей компании – это люди. Се-

годня у нас в штате работают более 530 человек. Компания присутствует в 32 городах России и обеспечивает качественный клиентский сервис в режиме 24/7. Для нас как работодателя, с одной стороны, важно обеспечить социальную защищённость и финансовую состоятельность работников, а с другой – раскрыть их потенциал и повысить их профессионализм.

Мы понимаем, что качество предоставляемых нами услуг зависит от квалификации наших специалистов, и уделяем особое внимание системе наставничества и адаптации вновь принятого персонала. Для нас важно мотивировать на результативность как наставника, так и стажёра, для этого используется гибкая система индексов эффективности, которая позволяет оценивать работу обеих сторон.

Для оценки качества работы и индекса удовлетворённости клиента (CSI) в структуре «РЖД Логистика» работает специальное подразделение – круглосуточный центр мониторинга качества обслуживания. Здесь собираются отзывы клиентов, анализируется индекс CSI, от-

слеживаются качество и сроки предоставленного сервиса, проверяется соблюдение работниками компании регламента обслуживания. Тем самым работник понимает, что клиентоориентированность – это не просто декларируемый принцип работы, но и основа его ежедневной работы.

мастер-классов по обмену опытом между специалистами разных подразделений. Это позволяет усиливать нашу внутреннюю клиентоориентированность, а также оперативно выстраивать бизнес-процессы и коммуникацию между подразделениями.

Главный вызов, который стоит сегодня пе-

Для нас важно мотивировать на результативность, для этого используется гибкая система индексов эффективности

Для развития человеческого и профессионального потенциала своих работников мы используем такие инструменты, как командообразующие мероприятия, участие в проектной деятельности компании и компаний-партнёров. Мы приглашаем внешних провайдеров, организуем стажировки для работников в ведущих компаниях Европы и Азии. В нашей компании активно развивается и успешно реализуется практика внутренних семинаров и

ред логистикой в целом, – это способность работников, занятых в отрасли, быстро перестраиваться, отслеживая изменения среды, и внедрять новые технологические инструменты. Благодаря профессионализму команды «РЖД Логистика» за последние годы укрепила свои позиции на этом рынке и вошла в десятку крупнейших российских и зарубежных компаний по объёму выручки в 2011–2013 годах (РБК. Рейтинги). ●

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >



Выслушивать и вникать

«О профессионализме нужно судить не по ошибкам, а по инициативам», – уверен председатель совета директоров Группы GEFCO Люк Надаль.

– *Господин Надаль, вы согласны с тем, что сегодня скорость изменений во всех областях нашей жизни является главным вызовом и для компаний, работающих в сферах транспорта и логистики?*

– О том, что мир быстро меняется и бизнес должен учитывать эти изменения, серьёзно стали говорить ещё в середине прошлого века. Но сегодня изменения идут с колоссальной скоростью, и большую роль в этом играет Интернет, он позволяет компаниям быть более гибкими. Посмотрите, к примеру, на booking.com – для отеля шанс получить клиента зависит от того, как он позиционируется и какие собирает отзывы. Гибкость, которую дают новые технологии, можно использовать и в транспортной отрасли: мы уже

давно покупаем железнодорожные билеты через мобильный телефон и привыкли к этому, но в целом для отрасли эти технологии позволили предоставлять совершенно новые услуги и взаимодействовать с пассажирами и клиентами на новом уровне. Конечно, логистика также меняется. Люди сегодня покупают товары через Интернет, и они доставляются к ним домой прямо со склада, а не из магазинов. Всё это приводит и будет приводить к значительным изменениям на логистическом рынке. В этих условиях мы должны быть очень гибкими, чтобы подстроиться под возможности, которые нам предоставляются. Нам необходимо постоянно привносить изменения в наши продукты и услуги.



Фредерик Лалу. **Открывая организации будущего**. М., Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Эта книга создавалась как пособие для руководителей, которые почувствовали, что в привычном стиле руководства чего-то не хватает, и хотят разобраться, куда же нужно двигаться дальше. Автор довольно убедительно доказывает, что каждой исторической эпохе соответствуют свои организационные парадигмы. И, возможно, именно сегодня человечество вступает на новый этап развития – и нам следует внимательно разобраться в тех новых организационных моделях, которые всё чаще берут на вооружение коммерческие и некоммерческие организации.

– *Но только технической стороной клиентоориентированность не исчерпывается?*
– Мы в GEFCO считаем, что выстраивать долгосрочные отношения можно только на доверии. Во взаимоотношениях с клиентом должны быть ясность и прозрачность. Нужно приносить клиенту добавленную стоимость, давать определённые преимущества. Если вы начнёте скрывать какую-то информацию, зарабатывая миллионы, клиент это рано или поздно обнаружит и уйдёт от вас.
– *Как к постоянным изменениям и новым возможностям подготовить персонал логистической компании?*
– У вас должно быть время, чтобы беседовать с коллегами и персоналом, это нужно делать как можно чаще, акцентируя их внимание на том, какие изменения происходят или уже произошли. Если поведение клиентов меняется, нужно привносить изменения в услуги, которые оказывает компания.

Если вы долго работаете на рынке, например, как GEFCO, которая была основана в 1949 году, и хотите развивать свой бизнес, вам нельзя останавливаться на достигнутом. Вам важно постоянно генерировать новые идеи, осваивать новые подходы, иметь свежий взгляд. Многие вещи может подсказать и молодое поколение. Нужно использовать потенциал молодых талантов, способных перенимать опыт своих старших коллег. В компании должен сложиться определённый стиль управления, нужна открытость к изменениям.

– *Часто ли у вас получается общаться с персоналом?*

– Как председатель совета директоров компании GEFCO я уделяю много времени общению. Я посещаю страны, где присутствует GEFCO, и встречаюсь не только с высшим руководством.

Например, недавно был в Берлине и провёл там три часа на складе. Это время было посвящено главным образом ответам на вопросы сотрудников.

На мой взгляд, основная моя задача как председателя совета директоров компании состоит в том, чтобы объ-

яснить своим непосредственным подчинённым, руководителям региональных представительств GEFCO, что они должны поступать таким же образом и находить время для бесед с сотрудниками. Навыки общения, информирования для руководителя так же важны, как и технические компетенции. Нужно привлекать подразделения по управлению персоналом и разрабатывать соответствующие тренинги для руководства.

– *У компании GEFCO глобальный бизнес, вы общаетесь с людьми из разных стран, из разных компаний. Как часто вы сталкивались с тем, что национальный менталитет становится барьером в общении и мешал понять клиентов и партнёров?*

– Действительно, такая проблема есть, и иногда мы сталкиваемся с

разному говорим о том, что документ нужно улучшить.

Конечно, когда мы говорим о клиентоориентированности и развитии клиентоориентированного поведения наших сотрудников, мы должны учитывать все эти культурные особенности. Они накладывают определённые требования к нашим подходам в работе. Но при этом ценности компании GEFCO, из которых мы исходим в ежедневной работе, остаются всегда, в любой стране одними и теми же. Для нас важны прозрачность, стремление предоставить клиентам наилучшие услуги, солидарность (мы не работаем в одиночку, мы работаем с коллегами, работаем вместе и сообщаем), обязательство по предо-

Важно постоянно генерировать новые идеи, осваивать новые подходы, иметь свежий взгляд

тем, что можно назвать культурным шоком. Отличия есть между всеми странами. Могу привести вам пример, как отличаются культуры Германии и Франции. Десять лет назад, ещё до моего прихода в GEFCO, я работал в железнодорожной отрасли, и мы покупали одну немецкую компанию. Переговоры проходили в Дрездене, и в конце встречи я сказал, что нам, вероятно, следует поступить таким-то образом. Мы, французы, подобные обороты речи воспринимаем как призыв к действию. А немцы, как выяснилось, решили, что мы им предлагаем одну из идей.

Определённый шок я испытал и во время одной из моих первых встреч с представителями ОАО «РЖД». Мне сказали, что мой документ плохо подготовлен. Знаете, когда во Франции говорят, что документ в целом плохо подготовлен, значит, речь идёт об увольнении. В нашей культуре и в культуре России мы совершенно по-

ставлению наилучшего решения и инновации.

– *Как экономические реалии влияют на уровень клиентоориентированности сотрудников?*

– Ключевым является то, является ли компания монополистом или работает в конкурентной среде. В компании-монополисте появление самого понятия «клиентоориентированность» уже достаточно проблематично. Ведь если вы – монополист, то у вас, скорее всего, создаётся ощущение, что впереди целая вечность и кому, как не вам, знать, что хорошо для клиента.

В конкурентной среде всё по-другому. Если вы потеряете клиента сегодня, то завтра, возможно, у вас не будет работы. И только в такой ситуации вы понимаете, как ценен для вас клиент. Как только приходит понимание важности клиента, появляется понятие «клиентоориентированность».

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ >



И для вас становится жизненно важным слушать и слышать своего клиента, понимать его потребности и обучать персонал этим компетенциям.

– В чём же, на ваш взгляд, заключается клиентоориентированный подход?

– Некоторые говорят, что если задать вопрос «почему?» три раза, то можно докопаться до сути проблемы. Когда клиент, казалось, уже всё рассказал вам о своей логистической проблеме, задавайте ему этот вопрос. Каждый раз вы будете получать более подробную информацию, какие-то важные детали, которые позволят вам увидеть специфику работы предприятия, особенности транспортировки, получить более системное и детальное представление о сложившейся ситуации. И вы в итоге сможете предложить наилучшее решение. Это я и называю клиентоориентированным подходом. Клиент чувствует, что вы расположены к нему, раз внимательно его выслушиваете и вникаете во все особенности его бизнеса. То есть речь идёт не только о прямой выгоде для него, но и об особом, дружеском характере взаимоотношений между вашими компаниями. Такой подход помога-

ет развитию отношений в долгосрочной перспективе.

– Компания GEFCO принесла на российский рынок свои отлаженные логистические технологии. Наверное, и в области работы с клиентами российским коллегам у вас есть чему поучиться?

– Я не могу сказать, что GEFCO уже стала на 100% клиентоориентированной компанией, но мы ставим клиента на первое место, а это подразумевает, что мы всегда движемся в определённом направлении, чтобы соответствовать его ожиданиям. У нас всего 12 000 сотрудников, это капля в море по сравнению с персоналом российских железных дорог, и наше воздействие на РЖД весьма незначительно, а формирование культуры клиентоориентированности – это долгий путь.

Сложно объяснить одному миллиону человек, что им необходимо стать клиентоориентированными. Сложно до всех донести эту идею – ставить клиента на первое место. Я знаю, о чём говорю, ведь до того, как я пришёл в GEFCO, я работал на французской железной дороге, в большой компании SNCF. И я знаю, как сложно огромным компаниям думать о потребностях отдельно взятого чело-

века, как сложно им услышать его конкретную просьбу...

– Похоже, у вас был не совсем удачный личный опыт путешествия?

– Не так давно я был в Петербурге и решил посмотреть Петергоф. У меня было два варианта – либо поехать на чёрном немецком лимузине, либо воспользоваться поездом. Я отдал предпочтение поезду, но неожиданно столкнулся со сложностями на вокзале – не мог найти кассу. В итоге всё закончилось благополучно – мне помогла одна женщина, и билет я всё-таки купил.

Этот случай – иллюстрация ситуации, в которой компания не всегда видит и слышит своего клиента, в данном случае – иностранного. Клиентоориентированность подразумевает, что каждый сотрудник должен думать о том, какой вклад в работу компании он лично может сделать, как, к примеру, он может улучшить работу компании с иностранными туристами... Эти вопросы должен задавать себе каждый работник вокзала или железнодорожной станции.

– Но всё-таки о каком-то обмене практиками в области управления персоналом или построения эффективной клиентоориен-

тированной культуры между GEFCO и РЖД говорить можно?

– Мы вместе работаем над совместными клиентскими проектами. Когда две компании работают над одним проектом, они становятся братьями по оружию. Например, для нашего клиента на Урале мы переключили транспортные потоки предприятия с автотранспорта на железную дорогу. В рамках нашего проекта с компанией «Газпромнефть-снабжение» были задействованы терминалы ОАО «РЖД» по обработке грузов. Персонал ОАО «РЖД» на местах очень доволен таким решением. Здесь речь идёт как раз об обмене лучшими практиками и о совместных решениях, которые дают что-то новое и ценное для клиента.

– Вы сказали, что каждый работник должен думать, что он лично может сделать для клиента... Как вы полагаете, какими инструментами следует воспользоваться, чтобы привить работникам такое мышление?

– Важно иметь корпоративный центр, который отвечает за изменения в корпоративной культуре и в стиле руководства, который отвечает за управление изменениями, составляет «дорожную карту», сеет семена нового... Но при этом нужно понимать, что высший менеджмент и руководство компании только дают свободу, а действовать нужно руководителям нижнего уровня. Возвращаясь к вокзальному сервису, мне кажется, что было бы, например, полезно создать в компании рабочую группу из числа передовых руководителей – начальников станций и разрешить им работать над новыми подходами, предоставив полную свободу действий по внедрению инициатив...

Второй большой вопрос состоит в том, как применить передовые идеи в большом масштабе. Это непростая задача. Когда вы считаете, что нашли хорошую идею, её нужно стандартизировать. Я имею в виду не подготовку документов... Мы должны научить людей, как решать те или иные проблемы – на станциях или где-то ещё. Для этого нужны картин-

МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ. ПРЫГНИ ВЫШЕ ГОЛОВЫ!
М. Олимп-Бизнес, 2015.



Эта книга написана в помощь людям, которые добились успеха. Они получили все, к чему стремились, и это стало для них непреодолимым препятствием. Это синдром «головокружения от успеха». У таких людей больше нет «внутренней карты». Они перестают соотносить своё поведение с мнением окружающих, отклоняются от верного пути и рискуют потерять завоёванное положение.

ки, фильмы – в общем, визуализация решений, показывающих, что нужно делать, какие шаги предпринимать в той или иной ситуации. Нужны онлайн-курсы, которые могли бы охватить как можно больше сотрудников. Важно взять курс на постоянное совершенствование – эта философия пришла в бизнес из Японии, где доказала свою эффективность. Как раз такой подход мы и стараемся внедрить в GEFCO. А с теми средствами коммуникаций, которые сегодня есть в РЖД, мне кажется, можно поменять весь мир!

– Вы отметили ведущую роль руководителей во внедрении изменений... Когда вы подбираете руководителя в свою команду, на что вы больше обращаете внимание, что

это очень важно – знает ли человек, кто он такой? Может ли он общаться с коллегами, задавать им вопросы?

И ещё важен стиль управления. Конечно, все мы совершаем ошибки. Но в GEFCO о профессионализме человека мы судим не по его ошибкам, а по той инициативе, которую он проявил. Тут как в спорте: в команде хорош тот игрок, который может взять на себя инициативу и который вместе с тем хороший командный игрок, важны оба качества. Клиентоориентированность и командный дух – вот что важно в конечном итоге.

– Вы сравниваете компанию с футбольной командой?

– Нет, скорее с командой, которая играет в регби. Регби – это такая игра, где

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ПОДРАЗУМЕВАЕТ, ЧТО КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ДУМАТЬ О ТОМ, КАКОЙ ВКЛАД В РАБОТУ КОМПАНИИ ОН ЛИЧНО МОЖЕТ ВНЕСТИ

вам важнее – его профессиональные компетенции или человеческие качества?

– Для русской культуры, как я понимаю, видение в человеке двух сторон, двух начал – профессионального и личного – очень характерно... Но я понимаю профессионализм по-другому: для меня профессионализм невозможен без определённых личностных качеств. Я сам участвую в подборе персонала, трачу на это очень много времени, обсуждая опыт и компетенции кандидата. Но на то, что называется деловыми качествами, уходит всего 10–15% от времени встречи. Большая часть нашего разговора с кандидатом посвящена другим темам. Я хочу понять, насколько открыт этот человек, какие у него интересы, насколько он уверен в себе, чтобы задавать вопросы... Задаётся ли он вопросами о самом себе? Для меня

один игрок никак не может повлиять на ситуацию, важна именно команда, важные действия сообща. А в футболе результат матча может решить один игрок, например если это Лионель Месси.

Я себя рассматриваю не как председателя совета директоров, а как капитана команды. Команда – это не всегда друзья, это прежде всего профессионалы, которые привносят свой опыт и нацелены на конечный результат. Нам всем нужно забить гол.

И каждый новый клиент, новая задача – это как бы новый матч для нас, новая игра. И у нас нет и не может быть какой-то одной заранее подготовленной стратегии и процедуры в этой игре. Мы каждый раз заново адаптируем наши решения, перестраивая команду и подстраиваясь под потребности клиента.

АКТУАЛЬНО > КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

“ Кадровый резерв позволяет экономить значительные финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников. Нам важно создать фундамент для работы со всем пулом руководителей компании, сформировать крепкий резерв на основе единых требований и объективных показателей и сделать эту систему прозрачной, чтобы обеспечить здоровую конкуренцию между лучшими.

Антон Награльян,
начальник департамента управления персоналом ОАО «РЖД»

40 **ЭКСПЕРТИЗА**
Шесть проблем и шесть решений в работе с талантами
Григорий Финкельштейн,
«ЭКОПСИ Консалтинг»

50 **ОПЫТ**
Одна из наших основных задач – усиление управленческих навыков руководителей
Вячеслав Ульяновский,
Северная железная дорога

44 **ДОКУМЕНТ**
В обновлённом Положении о кадровом резерве ОАО «РЖД» найдут отражение новые подходы в работе с персоналом

47 **«ЗА ПАРУ КЛИКОВ»**
Анна Львова, «Северсталь»: «Мы стремимся сделать управление персоналом максимально простым, эффективным, интуитивно понятным»



Таланты в резерве

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ



ГРИГОРИЙ
ФИНКЕЛЬШТЕЙН,
ПАРТНЁР «ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ»

Единого понятия «талант» не существует, для каждой компании талант в чём-то своём: кому-то нужны люди с нестандартным мышлением, другим – эффективные исполнители. Но общий вопрос для всех компаний: как талант найти, а ещё лучше, найти внутри компании.

Для того чтобы сделать работу по поиску, удержанию и максимально эффективному использованию талантов системной, компании выстраивают процессы управления талантами, или talent management (TM).

Эволюция talent management

Становление системы talent management – процесс длительный и обычно проходит несколько этапов или стадий зрелости.

1. TM отсутствует. Все назначения основываются на субъективном мнении руководителя.

2. Создание системы кадрового резерва. На данном этапе в компании проводится поиск талантов и выдвижение определённых сотрудников в кадровый резерв.

3. TM как процесс. Компания ведёт регулярный

мониторинг талантов, выполняя цикл логически взаимосвязанных этапов работы, рассчитанный на 1-2 года. На выходе процесса бизнес получает полную картину того, какие люди (сильные, средние, слабые) работают в организации, а также ясное представление об их потенциале.

4. Проактивное управление талантами. Каждый сотрудник, зная свои сильные и слабые стороны, понимает, на какие позиции внутри компании он может и хочет претендовать. Компания при составлении программы



вают уровень их достижения.

2. **Оценка компетенций**, проявляемых в повседневном рабочем поведении сотрудника. Как правило, сотрудник оценивает непосредственный руководитель, иногда – коллеги и подчинённые.

3. **Оценка потенциала**. Это очень важный элемент, поскольку оценка результатов и рабочего поведения имеет отношение к прошлому, но не гарантирует результата в будущем. Бывает также, что сотрудник с высоким потенциалом показывает низкие результаты, и тогда надо разбираться, в чём причина.

4. **Карьерное планирование**. План карьеры каждого сотрудника обсуждается на сессии карьерного планирования или на заседании кадрового комитета.

5. **Развитие и карьерное наставничество**. Если в компании создана только система кадрового резерва, то развитие и карьерное наставничество реализуются для тех, кто состоит в резерве. На этапе, когда TM становится процессом, подобная программа реализуется для каждого сотрудника.

6. **Принятие кадровых решений**. Лучших сотрудников повышают, худших увольняют, прочих оставляют на месте или предлагают им программы горизонтальной ротации.

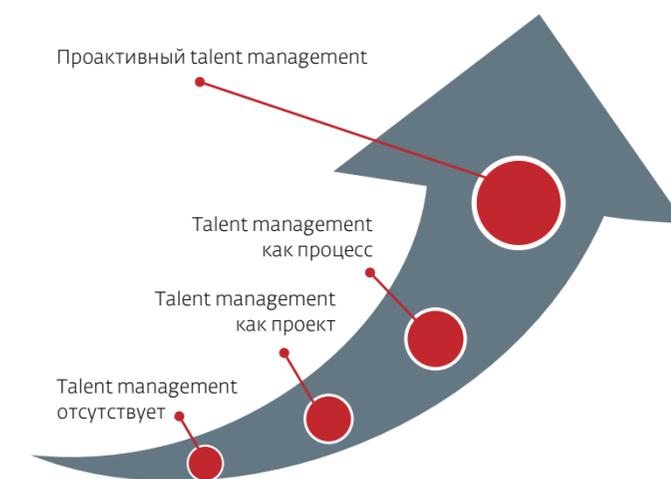
Создание кадрового резерва – важный и неотъемлемый этап развития системы управления та-

лантами. Для того чтобы эта стадия прошла максимально эффективно для компании, помогла создать надёжную базу для дальнейшего развития, мы хотим проанализировать наиболее часто встречающиеся проблемы в её реализации и предложить варианты их решения, чтобы не наступать на те же грабли, на которые уже успели наступить другие компании.

В конце 2015 года «ЭКОПСИ Консалтинг» завершила исследование практик TM в российских компаниях, опросив 17 организаций из российских топ-30 по выручке. Сфера их деятельности ТЭК, инфраструктурные проекты, химическая промышленность, металлургия, банковский бизнес, ретейл. Мы провели двухчасовые интервью с менеджерами, которые отвечают за talent management, и выяснили, какие в ком-

пании существуют практики, регламенты и процедуры управления талантами, на какие категории персонала они распространяются. Респонденты на условиях анонимности согласились рассказать о реальном положении дел в этой сфере. Мы оценили, насколько подобные практики распространены в России, а также сравнили с западными данными, в частности с результатами исследования Allan Church и его коллег, основанного на опросе 80 компаний (Allan H. Church, Christopher T. Rotolo, Nicole M. Ginther and Rebecca Levine. PepsiCo, Inc., Purchase, New York. How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study // Consulting Psychology Journal: Practice and

Этапы развития talent management в организации



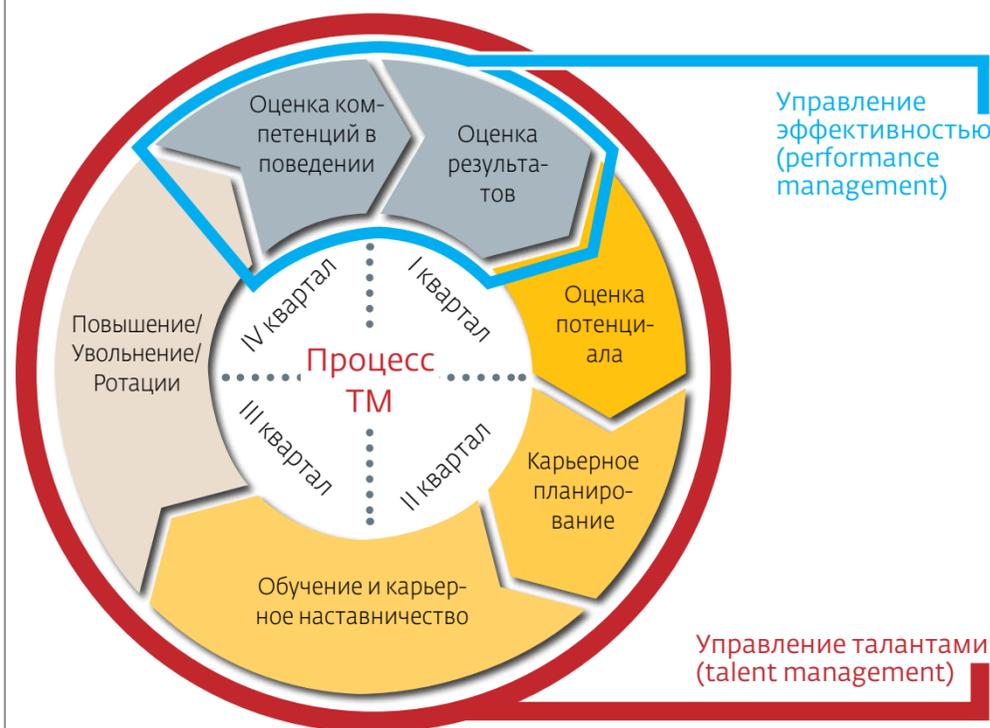
КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ >



Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Бет Экселрод. «Война за таланты». М., «Манн, Иванов и Фербер», 2006.

Книга убедительно показывает, что успешные компании не просто совершенствуют процедуры и нормы управления человеческим капиталом. В современном мире выигрывают те организации, которые сами, как товар, являются наиболее привлекательными на рынке труда; организации, которые делают все, чтобы привлечь, помочь развитию и удержать наиболее талантливых сотрудников на всех уровнях управленческой иерархии.

Система управления талантами (примерный годово́й цикл). Размер секторов указывает на среднюю длительность процесса



тивными и использовать для оценки четкие критерии – оцифрованную оценку результативности, независимую оценку компетенций. Только так, и никак иначе.

Проблема 2. Всё внимание системы кадрового резерва сосредоточено на среднем и высшем эшелоне работников, в то время как низший эшелон остаётся без внимания. Нет оценки на соответствие корпоративным ценностям и реальному поведению на уровне рядовых специалистов, а это очень важно и нужно. По данным нашего исследования, результативность менеджеров оценивают 68% компаний (в мире – 81%). При этом в России почти не оценивают результативность специалистов (только 36% компаний), в мире – 90%. Следовательно, те сотрудники, от которых в максимальной степени зависит успех компании, не охвачены системой.

Решение. Оценивать максимально возможное количество сотрудников вне зависимости от уровня их должности. Распространить систему регулярной оценки на всех сотрудников компании, конечно, это долгий и сложный путь, но усилия обязательно окупятся.

Проблема 3. В России потенциал оценивают только у кадровых резервистов. Это нормально на стадии зарождения системы управления талантами, но если идти дальше, то необходимо оценивать потенциал всех сотрудни-

ков. В России 64% компаний оценивают потенциал кандидатов в кадровый резерв (в мире – 75%). Потенциал нерезервистов в России почти не оценивают (только 18% оценивают потенциал старшего менеджмента), в мире оценивают потенциал старшего менеджмента – 81%, а всех сотрудников – 37% компаний. Нам есть куда расти.

Решение. Современные технологии позволяют довольно быстро и при этом недорого проводить массовую оценку потенциала. Для этого существуют дистанционные инструменты, например созданный в «ЭКОПСИ» тест Potential in Focus (PIF).

Проблема 4. Система карьерного планирования заточена только под тех, кто уже включён в кадровый резерв. Фактически в каждом конкретном случае решается вопрос, назначить или нет работника преемником. В развитой системе ТМ кадровое планирование выстроено для всех менеджеров, даже если они не являются преемниками. В России систематически планируют карьеру менеджеров только 36% компаний, в мире – более 80%.

Решение. Расширить сферу действия системы карьерного планирования на весь менеджерский состав, а не только на резервистов. Это позволит компании наилучшим образом распорядиться своим самым дорогим ресурсом.

Проблема 5. Централизованное обучение для

всех резервистов, не связанное с непосредственной деятельностью на рабочем месте. Работники проходят обучение, повышают некоторые компетенции, но это никак не влияет на их готовность к новой работе на более высокой позиции.

Решение. Связать обучение и реальную работу можно двумя способами:

1) Выстроить систему карьерного наставничества, параллельную системе обучения (руководитель-наставник смотрит, что резервисту необходимо

ва, а основные результаты работы системы не отслеживаются. Более чем в 75% компаний показатели работы системы ТМ (назначения из резерва, доля продвинутых резервистов) систематически не отслеживаются. Там, где удалось собрать данные, в 60% случаев резервисты ждут назначения три года и более. Многие не дожидаются вовсе и разочаровываются в компании и работе.

Решение. Чтобы система кадрового резерва заработала, необходимо созда-

блемы призваны вовсе не напугать, а предупредить. Сама по себе система кадрового резерва – очень правильный шаг на пути построения системы управления талантами, ведь для большинства руководителей очевиден факт, что внутренний наём гораздо эффективнее внешнего. У сотрудников, нанятых извне, в четыре раза ниже вероятность попасть в лидеры рейтинга результативности персонала, а также в четыре раза выше шансы оказаться в самом низу этого рейтин-

Для того чтобы сделать работу по поиску, удержанию и максимально эффективно использованию талантов системной, компании выстраивают процессы управления талантами

развить, формирует для обучаемого план заданий и т.д.). Сейчас в России процесс карьерного наставничества мало распространён, лишь 36% компаний, принявших участие в исследовании, используют его в своей работе (таких в мире – 86%).

2) Вести обучение только по тем практикам, которые являются обязательными на новом рабочем месте, но не являлись обязательными на старом. Постепенное расширение перечня обязательных менеджерских практик.

Проблема 6. Назначения не ставятся целью формирования кадрового резер-

ние двух четких процессов назначения на должность:

1) Процесс для резервистов – простая и лёгкая процедура, минимум согласований. Раз человек включён в резерв, он уже признан достойным назначения.

2) Процесс для всех остальных – больше этапов отбора и согласований. Один из этапов – письменное обоснование руководителя, почему никто из резервистов на эту должность не подходит.

Предупреждён – значит вооружён Очень хочется отметить, что описанные выше про-

га, чем у сотрудников, продвигаемых внутри компании (Bidwell, 2011). По данным исследования, человеку, нанятому на открытом рынке, требуется три года, чтобы сравняться по эффективности с сотрудником, нанятым изнутри. При этом внешним кандидатам платят на 18% больше, чем внутренним. Полноценная система talent management способна обеспечить бизнес результативным персоналом изнутри, сделать процесс развития преемников максимально эффективным, а процесс назначений – простым, понятным и быстрым.

Research. 2015, Vol. 67, No. 1, 17–47). Кроме того, мы использовали данные Mercer's Global Performance Management Survey (2013), где респондентами выступали 1056 организаций.

Есть проблема? Есть решение!

Проблема 1. Необъективные критерии для выдвижения кандидатов в кадровый резерв. В норма вся работа с талантами начинается с изучения их «прошлого» – оценки компетенций и результативности (выполнения планов, нормативов), затем

оценивается потенциал работника и принимается решение о его включении в кадровый резерв. Так система работает во всех западных компаниях. В России, увы, мы часто видим ситуацию, когда кандидатов себе в преемники руководитель выдвигает сам. Это провоцирует конфликт интересов – кто же будет показывать, что ему есть достойная замена? По данным нашего исследования, в 41% компаний России существует уникальный, не связанный с реальными результатами работника процесс выдвижения в кадровый ре-

64%
КОМПАНИЙ
В РОССИИ
ОЦЕНИВАЮТ
ПОТЕНЦИАЛ
КАНДИДАТОВ
В КАДРОВЫЙ
РЕЗЕРВ

зерв. Руководитель может выдвинуть не наиболее результативных, а каких захочет.

Решение. В первую очередь стараться быть объек-

Внутренний резерв

НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ



Каждой компании нужны руководители, которые могут адекватно реагировать на изменения современного рынка. И каждая компания заинтересована в том, чтобы сформировать пул перспективных менеджеров, показывающих хорошие результаты в работе, имеющих высокий потенциал и уровень развития корпоративных и профессиональных компетенций. В таких людях заинтересованы вкладывать средства акционеры компании, из их числа отбираются кандидаты на замещение вакантных руководящих должностей.

Кадровый резерв формируется двумя путями: либо за счёт внешних источников, либо внутри компании через отбор и выращивание высокопотенциальных руководителей.

Конечно, ряд руководящих должностей по определённому категориям компания может закрыть внешними кандидатами, более того, иногда это необходимо. Но, как показывает опыт передовых компаний, гораздо выгоднее растить руководителей внутри организации, чем покупать на рынке. Во-первых, это просто дешевле. Во-вторых, нужно

принимать во внимание специфику железнодорожной отрасли: найти работников с определённым набором компетенций на ряд позиций на внешнем рынке не всегда представляется возможным.

Наконец, запуская в компании механизмы формирования кадрового резерва, мы включаем дополнительные мотивационные факторы, создающие дополнительные стимулы для работников компании. Как показывают результаты ряда социологических исследований, проведённых в России, материальная мотивация уже не является

для работников ни единственной, ни важнейшей. Всё больший вес и важность для работников приобретает возможность профессионального и карьерного роста, обучения, и, наконец, важен просто интерес к работе – вот что привлекает людей, при этом как молодёжь, которая только начинает свой путь в профессии, так и зрелых специалистов, находящихся в наиболее активной фазе карьерного развития. Именно поэтому работодателю для привлечения и удержания лучших работников особенно важно создать прозрачные горизонты, обозначить воз-

можные направления развития и роста.

«Сегодня в компании уделяется особое внимание вопросу повышения эффективности работы, – говорит начальник Департамента управления персоналом Антон Награльян. – Наличие кадрового резерва позволяет экономить значительные финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников. В этой связи нам важно создать фундамент для работы со всем пулом руководителей компании, сформировать крепкий резерв на основе единых требований и объективных показателей и сделать эту систему прозрачной, чтобы обеспечить здоровую конкуренцию между лучшими».

Сегодня в холдинге «РЖД» сформирован кадровый резерв, состоящий из трёх основных категорий руководителей:

- стратегический резерв;
- резерв корпоративного развития;
- базовый резерв.

Формирование кадрового резерва

На протяжении последних лет ОАО «РЖД» пересматривает принципы формирования кадрового резерва. Запустив в 2014 году систему Единых корпоративных требований к персоналу, компания стала использовать результаты её оценки для принятия решений о включении того или иного кандидата в кадровый резерв. Сегодня система ЕКТ позволяет компании получить объективные и прозрачные оценки по четырём блокам:

1) корпоративные компетенции; 2) профессиональные компетенции; 3) потенциал и мобильность; 4) результативность и опыт.

Оценка по системе ЕКТ позволяет не только объективно и быстро выбирать лучших работников, но и эффективно управлять их развитием.

Стоит напомнить, что ранее «Российские железные дороги» формировали кадровый резерв на совершенно иной основе. Когда существовала министерская система, действовала так называемая система проходки по вертикали,

принятия решений, нередко конфликтующих между собой за право принятия окончательного решения о назначении кандидатов. В этих условиях только объективные данные о профессиональных и корпоративных компетенциях кандидата, его управленческих качествах и результативности позволят прийти к единому мнению всем заинтересованным сторонам и принять оптимально верное решение».

За два последних года система ЕКТ была обкатана и запущена в промышленную эксплуатацию в Дирек-

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ НИ ЕДИНСТВЕННОЙ, НИ ВАЖНЕЙШЕЙ

где решение о назначении работника на ту или иную должность принимал вышестоящий руководитель, основывая своё мнение в основном на субъективной оценке опыта кандидата, его профессиональных и управленческих качествах и стаже работы на железной дороге.

«Сегодня мы работаем в другой ситуации, с другой системой управления, – отмечает вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. – Решение о назначении на должность принимается несколькими сторонами. Образовалось несколько центров при-

ципи тяги и Центральной дирекции управления движением. В настоящий момент идёт её внедрение в ЦФТО и других дирекциях ОАО «РЖД».

После проведения объективной оценки в пилотных дирекциях стало наглядным качество кадрового резерва, который собирался по субъективным данным. Использование системы ЕКТ позволяет найти наиболее перспективных работников, отранжировать их и существенно поднять качество резерва.

Формирование кадрового резерва, основанное на оценке системы ЕКТ, долж-

но найти отражение в обновляемом Положении о кадровом резерве, которое будет принято и вступит в силу в 2016 году. Во-первых, обновлённый документ закрепит новый подход, который основан на учёте уровня развития корпоративных компетенций, результативности деятельности и степени мобильности кандидатов. Во-вторых, он позволит более системно подходить к формированию кадрового резерва в холдинге «РЖД» и дать единые стандарты и целевые показатели для всех дочерних обществ. В частности, он детально прописывает механизм отбора кандидатов, требования к ним (включая уровень развития корпоративных компетенций и результативность деятельности кандидатов), а также усиливает ответственность руководителя, представляющего кандидата, за его подготовку.

Обновлённое положение закрепит действующий порядок формирования резерва и сделает обязательным представление ряда сведений о кандидате (оценка уровня развития корпоративных компетенций, информация, подтверждающая результативность работы, отчёты о структурированных интервью по компетенциям).

В зоне особого внимания
Как показывает практика формирования кадрового резерва, сегодня у компании есть ряд задач в этой области, которые нужно решать в первую очередь.

В частности, необходимо обратить особое внимание

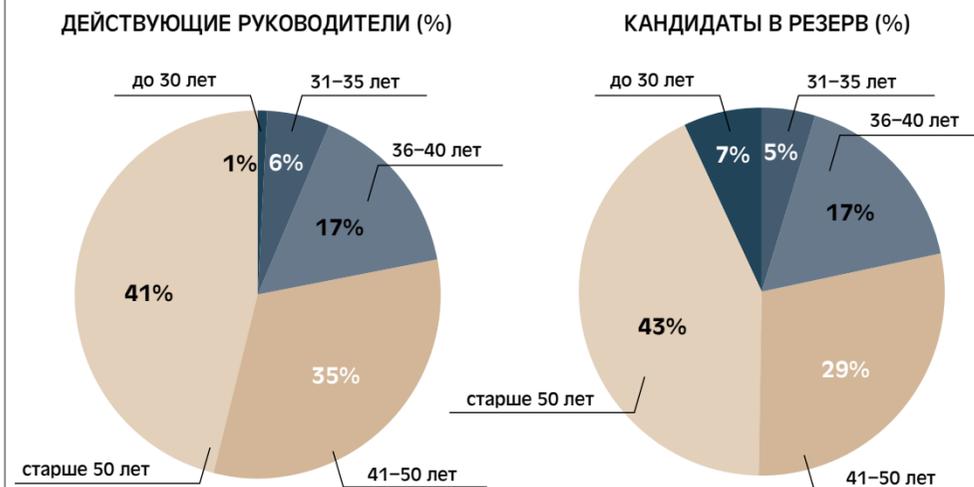


Джим Коллинз. **ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО. УСПЕХ КОМПАНИЙ, ОБЛАДАЮЩИХ ВИДЕНИЕМ.** М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

В книге исследуются глубинные причины долгосрочного успеха 18 американских корпораций. Наполненная сотнями конкретных примеров, доступных для применения управленцами всех рангов, книга может служить блестящим руководством по построению организаций, которые способны процветать в нашем сложном мире.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ >

Кадровый резерв ОАО «РЖД»: возрастной состав



на линейный и средний уровень руководителей, где отмечается довольно высокий уровень текучести и достаточно трудно быстро закрыть вакансии. Формируя резерв, нужно с особым вниманием относиться к такому показателю, как мобильность кандидатов.

«Сегодня 45% резервистов декларируют свою готовность к переезду, но когда речь заходит о необходимости переезда, руководители крайне неохотно соглашаются на работу в другом регионе или на другом полигоне. Получается, что, пока в компании резерв формируется по полигонному принципу, корпоративные возможности по закрытию вакансий, особенно на линейном уровне, крайне ограничены. Есть такие регионы, где источники для закрытия вакансий недостаточны и уровень кандидатов невысок. В этом случае без гибкой системы ротации кандидатов эффектив-

ность резерва существенно падает», – говорит начальник отдела реализации кадровой политики и работы с резервом кадров Юлия Калалова.

Итоги 2015 года показывают, что в компании до-

ФОРМИРУЯ РЕЗЕРВ, НУЖНО С ОСОБЫМ ВНИМАНИЕМ ОТНОСИТЬСЯ К МОБИЛЬНОСТИ КАНДИДАТОВ

вольно низкая обеспеченность резерва – менее трёх кандидатов на целевую позицию. «Наша цель – не менее трёх кандидатов в резерв на целевую позицию, а лучше больше, чтобы обеспечить конкуренцию среди кандидатов и дать вышестоящим руководителям возможность выбора», – говорит Антон Награльян.

В числе приоритетов – повышение действенности резерва. За последние два года этот показатель вырос с 66% до 75%, но до сих пор значительная часть назначений осуществляется вне рамок пула резервистов.

«Несмотря на внимание первых руководителей компании к результатам оценки кандидатов на назначение и важности резерва для компании в целом, мы видим, что ряд руководителей не всегда выступает в роли компетентного заказчика на резерв, в ряде подразделений не хватает навыков для проведения полного механизма отбора

кандидатов. Далеко не всегда решения принимаются на системном уровне, зачастую отсутствует контроль за внесением данных по резерву в ЕК АСУТР. Всё это снижает действенность нашего резерва», – отмечает Антон Награльян.

Специалистам по управлению персоналом на заметку
Особая роль в формировании кадрового резерва отводится специалистам по управлению персоналом. Они являются партнёрами руководителей подразделений во всех кадровых процессах, в том числе и в отборе кандидатов в кадровый резерв.

В этой связи от специалистов по управлению персоналом требуются специальные знания и компетенции. Прежде всего они должны уметь проводить оценку персонала, а также анализировать результаты оценки, полученные в системе ЕКТ, уметь структурированно комментировать отчёты по результатам оценки руководителю, принимающему решение.

В частности, специалист по управлению персоналом должен уметь объяснять первому руководителю, чем один кандидат отличается от другого, в чём преимущества и сильные стороны того или иного кандидата, а где его зоны развития. Специалист по управлению персоналом должен уметь проводить интервью по компетенциям. Это дополнительный инструмент, который даёт возможность сделать правильный выбор.



Сделать управление персоналом максимально простым

О ПРАКТИКЕ TALENT MANAGEMENT В АО «СЕВЕРСТАЛЬ» РАССКАЗЫВАЕТ АННА ЛЬВОВА, НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

– В чём главная особенность стратегии управления персоналом в холдинге «Северсталь»?

– Прежде всего для нас важно создать команду единомышленников, разделяющих ценности компании и вовлечённых в достижение её целей. Всё начинается с этого. Если говорить в целом, то основная особенность нашей системы управления персоналом в том, что все процессы взаимосвязаны и «продолжают» друг друга, при этом лидирующая роль в них отводится линейным руководителям.

– На каких сотрудников распространяются программы управления талантами?

– Они распространяются на всех сотрудников – руководителей, специалистов, рабочих.

– Какие у вас приоритеты в этой работе? На чём вы ставите акцент – на управлении эффективностью, развитии лидерства, кадровом планировании?

– Сложно выделить какой-то один аспект, ведь даёт результат вся система, работающая как единое целое. В качестве примера приведу «Диалог о целях» – это центральное событие в ежегодном «цикле жизни» каждого сотрудника. В рамках этого формата ведётся работа одновременно по нескольким направлениям: сотрудник обсуждает с руководителем результаты своей деятельности, составляется план индивидуального развития, анализируются карьерные ожидания, в итоге руководитель получает полную картину вовлечённости команды, резерва и проблемных сотрудников.

Результаты «Диалога о целях», а также результаты различных оценочных мероприятий учитываются при проведении Кадровых комитетов. Решения Кадровых комитетов, в свою очередь, дают импульс для постоянного движения персонала – перемещения вверх или по диагонали и горизонтали.

Каждый руководитель знает ситуацию с резервом на несколько уровней «вниз», активно вовлечён в развитие талантов и отвечает за

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ >

Автоматизация Talent-процессов



качество этой работы. Я бы сказала, что культура постоянного совершенствования и роста, поддерживаемая нашими процессами, и является краеугольным камнем системы управления талантами.

– На какие оценки вы в первую очередь обращаете внимание, что, например, важнее в работнике – его потенциал или производительность? – В последнее время мы стали делать больший акцент на инструментах верификации потенциала сотрудников, чтобы помочь нашим руководителям принимать правильные решения.

Результативность оценивать необходимо, однако эта оценка является, так сказать, скорее гигиеническим фактором (если результатов нет, то вообще трудно говорить об оценке потенциала). Решающую роль

0,62
СОСТАВЛЯЕТ
СОТНОШЕНИЕ ЗАТРАТ
НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
(T&D) К ФОНДУ ОПЛАТЫ
ТРУДА

играет соответствие ценностям, принципам вовлекающего лидерства, критериям управленческого потенциала.

– Как сегодня вы в целом оцениваете корпоративную систему управления талантами?

– Можно сказать, что построена и неплохо в целом работает вся систе-

ма поиска, подбора, продвижения и развития персонала. Функционируют все необходимые механизмы для оценки результативности и потенциала.

Но есть, безусловно, и проблемные зоны. В прошлом году мы столкнулись с тем, что у нас большой пул талантливых рабочих (чей потенциал подтвержден и оценен), но назначения на вакансии мастеров зачастую происходят не из резерва.

Много предстоит сделать и в области профессионального развития рабочих и технологических экспертов – ведь экспертные карьеры тоже должны быть привлекательными для специалистов.

Огромный потенциал есть в централизованном развитии функций на уровне группы компаний («Севергрупп»).

Безусловно, развитие лидерства и управленческого профессионализма руководителей (на чьих плечах лежит ответственность за работу с талантами) – тоже приоритет, не теряющий актуальности.

– Можно ли проследить связь между развитием человеческих ресурсов и показателями эффективности компании?

– Мы считаем, что наша культура, носителями которой являются работники «Северстали», – это наше основное конкурентное преимущество. Финансовые показатели 2015 года (например, тот факт, что «Северсталь» является самой рентабельной металлургической компанией в мире) говорят о том, что компания может реагировать на меняющиеся условия рынка. Это значит, что наш поиск оптимальных решений, постоянное совершенствование, работа с вовлечённостью персонала ведётся в правильном направлении.

Кроме того, за счёт сильной корпоративной культуры и таланта наших руководителей мы не тратим больших средств на построение бренда работодателя, при этом оставаясь крайне привлекательной компанией, в которой люди стремятся работать.

Вообще, наши бюджеты на нужды Talent management довольно скромны и очень сфокусированы. Наши структуры – плоские, а сотрудники – многофункциональные. Это тоже позволяет поддерживать высокий уровень эффективности.

– Как программы Talent management помогают компании отвечать на рыночные вызовы?

– Высокая конкуренция и сложная экономическая ситуация требуют, во-первых, развития клиентоориентированности, во-вторых, максимального вовлечения наших сотрудников в поиск идей по развитию и оптимизации бизнеса компании. Это находит отражение и в тех моделях, которые положены в основу оценочных инструментов, в программы обучения и подходы, которые мы используем при подборе и продвижении сотрудников.

Например, обсуждение образцов клиентоориентированного поведения и поиск более эффективных моделей кросс-функционального взаимодействия – популярная тема командных сессий нашего менеджмента.

Вообще, один из главных вызовов для нас – это сделать управление персоналом максимально простым, эффективным, интуитивно понятным и прозрачным процессом, чтобы исключить потери времени и фокусироваться на главном. Эту задачу мы шаг за шагом решаем с помощью автоматизации. Большинство действий в области управления талантами руководитель должен быть в состоянии сделать «за пару кликов», не обращаясь вообще к HR-специалистам.

– Как долго в компании действуют программы Talent management? Кем они разрабатывались?

– Основные элементы системы («Диалоги о целях», регулярная обратная связь 360 градусов, кадровые комитеты, программы обязательного управленческого обучения, методики внутреннего и внешнего подбора) действуют уже 5–8 лет.

Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М., Альпина нон-фикшн, 2016.

Счастье – это не то, что просто случается с нами. Это одновременно искусство и наука, требующие от нас усилий и даже своеобразной квалификации. Книга помогает понять, что высшая награда в нашей жизни – это та радость, которую мы можем почувствовать, решая всё более и более сложные задачи. В отличие от уровня жизни качество переживания можно повысить, заплатив только одной валютой – вложением внимания и организованных усилий, другие деньги в мире счастья не принимаются.

Активное участие в создании и продвижении всех инструментов принимал высший менеджмент. По большей части всё это мы разрабатывали своими силами, с минимальным привлечением консультантов.

– Насколько трудно было внедрять эти программы?

– В своё время мы прошли стадии сопротивления и отрицания. Но по-другому вряд ли могло быть. С одной стороны, новое всегда вызывает недоверие, с другой – и у нас, и у наших внутренних заказчиков не было накоплено достаточно опыта, а инструменты изначально были тяжёлыми и перегруженными.

В целом мы очень скромны и сосредоточены на решении конкретных задач. Ничего лишнего. Стараясь оптимизировать наши схемы по аутсорсингу.

Пожалуй, много мы тратили только на автоматизацию процессов, чтобы сделать процессы по-настоящему удобными для пользователей.

– В чём главные составляющие успеха в управлении талантами?

– Одно из главных условий – нужно увязать воедино все кадровые процессы и развитие бизнеса. Например, у нас один вице-президент отвечает за HR и за развитие эффективно-

НАШЕ ОСНОВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО – ЭТО КУЛЬТУРА, НОСИТЕЛЯМИ КОТОРОЙ ЯВЛЯЮТСЯ РАБОТНИКИ «СЕВЕРСТАЛИ»

Этот урок мы учили. Сегодня все элементы системы управления персоналом постоянно претерпевают изменения, чтобы соответствовать требованиям наших внутренних заказчиков: они упрощаются, становятся более прозрачными и понятными, дружелюбными для пользователей.

При этом не могу сказать, что мы побороли формализм: его до сих пор достаточно, особенно среди мастеров и рабочих.

– Каковы финансовые затраты на разработку и поддержку Talent management?

– Могу привести несколько цифр. Например, соотношение затрат на обучение и развитие (T&D) к фонду оплаты труда составляет 0,62. В функции обучения занято около 60 ФТЕ на 50000 сотрудников компании (именно ФТЕ, а не человек, то есть это включает все усилия – даже бизнес-партнёрские – в этой области).

сти бизнеса компании реализуется во многом через правильную настройку всех HR-процессов (и Talent management, в частности).

Второе условие – когда создаётся HR-инструментарий, он должен быть таким, чтобы им могли пользоваться сотрудники и руководители компании, а не только HR-специалисты.

Третье условие – постоянство «генеральной линии», то есть тех главных сообщений, которые лежат в основе всех процессов работы с персоналом.

Четвёртое условие – регулярная связь с «клиентом» и понимание того, что ему нужно – и гибкое реагирование, подстройка всей системы, её постоянное совершенствование.

И пятое условие – просто должно пройти время.

– И сколько же времени потребуется? – Думаю, что через пять лет результаты точно будут видны!

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ >

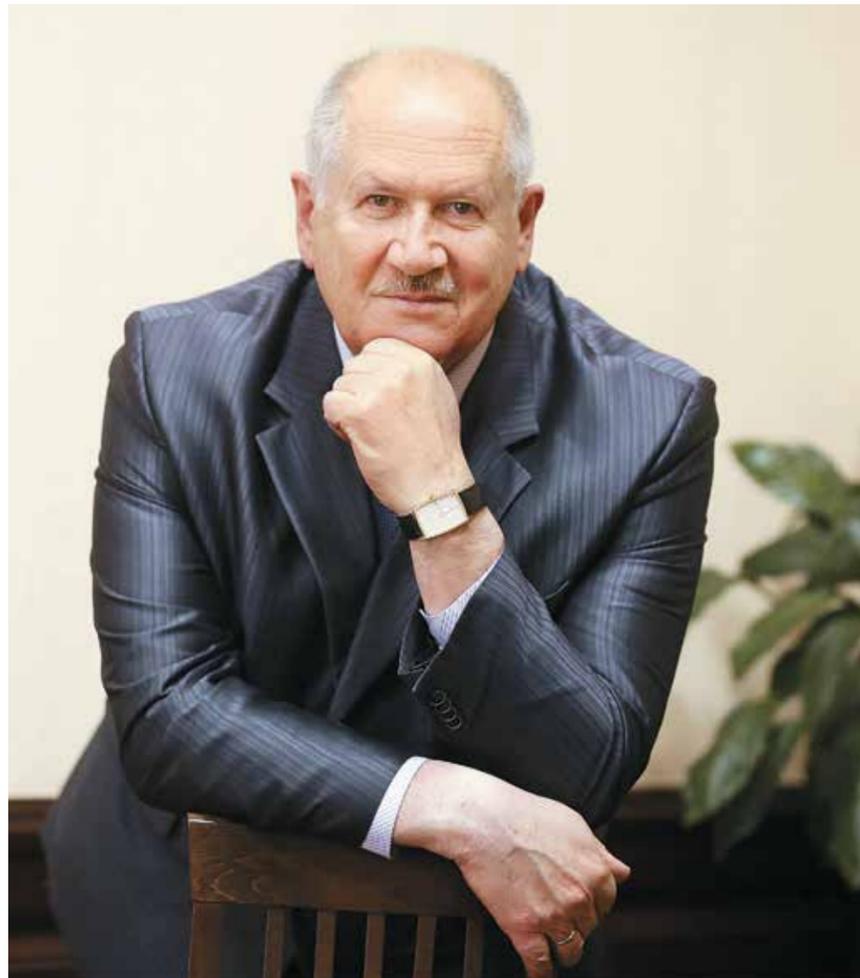
Мастерство, профессионализм, специализированные знания всегда были и остаются в числе приоритетов в подготовке специалистов в железнодорожной отрасли. Однако в современных рыночных условиях чрезвычайно важными для руководителя являются менеджерские и лидерские навыки, позволяющие эффективно управлять организацией. Одной из своих основных задач в работе с кадровым резервом мы видим в усилении управленческих навыков руководителей.

Сегодня в резерв корпоративного развития и базовый резерв полигона Северной железной дороги включены 2,5 тыс. перспективных сотрудников, их средний возраст – 37 лет. По итогам 2015 года действенность резерва полигона дороги по номенклатуре президента и вице-президента составила 100%, по номенклатуре начальника дороги и функциональных филиалов – 96%.

Мы ведём работу с кадровым резервом по четырём основным блокам: планирование замещения, формирование резерва, развитие компетенций и управление талантами. Двигаться по этим направлениям нужно одновременно, поскольку внедрение лишь отдельных элементов не даст ожидаемого эффекта и может привести впоследствии как к кадровым, так и производственным потерям для компании.

Численность целевых позиций единого кадрового резерва, как правило, равна количеству должностей руководителей. На 2016 год единый кадровый резерв по полигону Северной железной дороги составлен на 1415 целевых позиций: 58 должностей руководителей номенклатуры «Ц» и «ЦЗ» и 1357 – «Ф» и «ФР».

Приоритетность целевой позиции определяется требованиями к квалификации и подготовке кандида-



Усилить менеджерский потенциал

О РАБОТЕ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НА СЕВЕРНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ РАССКАЗАЛ Вячеслав Ульяновский, заместитель начальника Северной железной дороги по кадрам и социальным вопросам

тов в единый кадровый резерв на её замещение, высокой вероятностью открытия вакансии, потребностью укомплектования вновь создаваемых структурных подразделений ОАО «РЖД», его дочерних и зависимых обществ.

В резерв – через оценку

Для определения персонального состава «резервистов» используются как объективные данные (опыт, результаты работы, выполнение КПЭ), так и вспомогательные методы определения профессиональных и личностных качеств.

Уровень развития корпоративных компетенций оценивается у всех руководители региона дороги. Широкое распространение получили две методики автоматизированного тестирования – «Бизнес-профиль РЖД» и «Бизнес IQ», они помогают понять, насколько кандидаты способны работать с бизнес-информацией и принимать управленческие решения. К настоящему моменту более 2300 специалистов на Северной дороге имеют объективные оценки корпоративных компетенций. Средний балл оценки корпоративных компетенций у кандидатов, зачисленных в резерв корпоративного развития, составляет 1,39.

Важным элементом системы единых корпоративных требований является потенциал к развитию. Мы отбираем людей, которые хотят активно развиваться, видят перспективы в движении по карьерной лестнице и для этого готовы прикладывать личные усилия и вкладывать собственные ресурсы. Людей невозможно заставить развиваться, но можно и нужно создавать условия для их профессионального и личностного роста.

После того как кандидаты отобраны и их кандидатуры утверждены у руководителей соответствующего уровня, начинается один из самых важных этапов – работа с резервистами. Мы считаем, что её основная задача состоит в развитии менеджерских навыков и знаний, необходимых для успешной работы в резервируемой

должности руководителя. В решении этой задачи задействован как Корпоративный университет РЖД, так и наши собственные ресурсы.

HR-поддержка

Сегодня служба управления персоналом выступает центром внутреннего консалтинга в области развития кадрового потенциала, а также инновационным центром по внедрению обучающих программ. Мы не только взаимодействуем с консалтинговыми агентствами, но и сами активно проводим внутреннее обучение. 14 работников службы управления персоналом дороги и центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики имеют сертификат бизнес-тренера, два работника имеют статус эксперта сообщества Корпоративного университета РЖД в области применения инструментов управления персоналом в практике руководителя. Для двухсот специалистов кадрового блока проведены специальные занятия по теме «Формирование кадрового резерва».

Специалисты кадрового блока дороги изучают новые технологии, актуальные инструменты, адаптируя их под запросы региональных дирекций и центров. Например, увидев, что у кандидатов есть сложности с составлением индивидуальных планов развития (ИПР), мы разработали по этой теме методическое пособие.

Одна из главных задач для нас сегодня – создание системы приобретения резервистами практического опыта работы по резервируемой должности, так называемой обкатки резервистов. Мы даём ему возможность временно замещать сотрудника на целевой должности, приобретая опыт общения с новыми подчинёнными. В «обкатке» возникают организационные сложности, если резервируемая должность находится в штате подразделения другого функционального филиала. Решение этого вопроса находят те начальники дирекций и структурных подразделений, которые понимают и осознают важность качественной подготовки специалистов

на замещение должностей руководителей.

Молодые таланты

Особое отношение на Северной железной дороге к молодым специалистам. Каждое полугодие мы составляем региональный рейтинг активных молодых работников структурных подразделений ОАО «РЖД». Мы учитываем участие молодёжи в проектной, рационализаторской и общественной деятельности, а также в специальных корпоративных мероприятиях и конкурсах («Кузница руководителей», конкурс профессионального мастерства «Лучший молодой руководитель»).

По данным рейтинга, определяется активная молодёжь компании для включения в молодёжный кадровый резерв, который формируется в целях предоставления молодым работникам, обладающим высоким лидерским потенциалом, дополнительных возможностей для развития ключевых корпоративных и профессиональных компетенций.

Сегодня в молодёжный резерв, сформированный из корпоративного и базового резерва, зачислены 675 наиболее перспективных и способных молодых специалистов. Для этой категории резервистов с 2010 года мы реализуем такую программу, как «Школа лидерства». Этот образовательный проект помогает участникам совершенствоваться, открывать в себе новые грани, развивать творческое начало, достигать поставленных целей. За последние 5 лет из числа прошедших программу назначены руководителями 116 человек (из них первыми руководителями структурных подразделений – 23 человека, заместителями руководителей структурных подразделений – 21 человек).

Наша задача на ближайшую перспективу – развивать достигнутые наработки в области формирования кадрового резерва с методологической точки зрения, технологии и инструментария, чтобы выстроить целостную систему формирования и подготовки единого кадрового резерва на дороге. ●

Насколько вы готовы быть лидером?

Лидерские качества есть у каждого. Но всегда ли мы готовы их раскрывать? Проанализируйте, как вы реагируете в той или иной ситуации – это поможет понять, что мешает вам стать лидером. В тесте 20 вопросов.

За утвердительный ответ даётся 3 балла, за «иногда» – 2 балла, за «нет» – 1 балл.

ВОПРОСЫ:

1. Вы любите общаться с людьми?
2. Друзья называют вас душой компании?
3. Вы легко одерживаете верх в споре?
4. Вы знаете, что можете хорошо выступить на публике, и не избегаете этой ситуации?
5. В детстве вы были заводилой, придумывая в своей компании разные забавы?
6. Вы переживаете за ваших друзей, если с ними происходят неприятности?
7. Вы не отказываете в помощи тем, кто её просит?
8. Вы легко знакомитесь и не испытываете стеснения, обращаясь к незнакомому человеку?
9. Вы замечали, что люди не всегда в восторге от вашей энергичности?
10. Часто вы говорите одно, а действуете по-другому?

11. Вас раздражает, если вокруг вас безынициативные люди?
12. Вам нравится, когда окружающие спрашивают у вас совета или интересуются вашим мнением?
13. Вам важно одобрение окружающих?
14. Вам нравится быть в центре внимания?
15. Вы последовательны в своих действиях?
16. В вопросах, которые вы считаете принципиальными, вы не идёте на компромиссы?
17. Как правило, вы доводите начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?
18. Вы видите награду в удовольствии от хорошо выполненной работы?
19. Вам нравится активный отдых в весёлой компании или в кругу семьи?
20. Вы устаёте от общения на работе и с удовольствием бросаете свои дела, чтобы побыть какое-то время в одиночестве?



25–30 баллов. Скорее всего, вы чувствуете себя дискомфортно с незнакомыми людьми и в незнакомой ситуации, и по-настоящему можете раскрыться только в кругу друзей или в обстоятельствах, которые вам хорошо известны. Вы дружелюбны, но стараетесь не привлекать к себе внимания. Неуверенность лишает вас шанса показать себя настоящим лидером!

31–37 баллов. Пожалуй, вы ни перед чем не остановитесь, чтобы добиться результатов, но чувствуете себя уверенно только в том случае, если вам указали цель или дали задание. Вы отличный исполнитель, но теряетесь, когда нужно принять решение

за других людей. Попробуйте сделать шаг вперед, ваша точка зрения имеет право на существование!

38–45 баллов. У вас есть собственное мнение, но вы не хотите его никому навязывать. Возможно, вы просто слишком дорожите своей независимостью, чтобы связывать себя заботами о других? Или вы человек настроения? Или слишком цените комфорт? Попробуйте разобраться, почему вы сторонитесь роли лидера, в которой, скорее всего, вас ждёт успех.

46–54 балла. На вас можно положиться в любой ситуации. Но вашими лидерскими

качествами и энергией зачастую злоупотребляют коллеги, знакомые и родные. Или это вы не всегда готовы к тому, что кто-то другой рядом с вами будет проявлять инициативу? Не стоит взваливать на себя слишком большую ответственность и не всегда нужно давить на тех, кто рядом с вами. Ищите баланс, чтобы ваше лидерство не было в тягость ни вам, ни тем, кто вас окружает.

55–60 баллов. Остановитесь! Вы в зоне риска. Подумайте о своём здоровье. Помните, что лидер – это не тот, кто всё делает сам. Умейте делегировать полномочия, абстрагироваться от проблем и отдыхать.

Почему у одинаковых профессий в разных регионах разная зарплата?

Как рассчитывают «командировочные»?

Как начисляется текущая премия?

Имею ли я право на звание «Ветеран труда»?

Существуют ли льготы по корпоративной ипотеке для молодых специалистов?

Как получить дополнительные выплаты к пенсии?

Будет ли индексация?

На какой период разрабатываются графики сменности?



**Задать вопрос, решить проблему,
предложить идею или поблагодарить коллегу**

ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ

для работников ОАО «РЖД»

8 800 100 1520



Режим работы
Понедельник-Суббота:
круглосуточно

88001001520.ru
Личный интернет-кабинет