

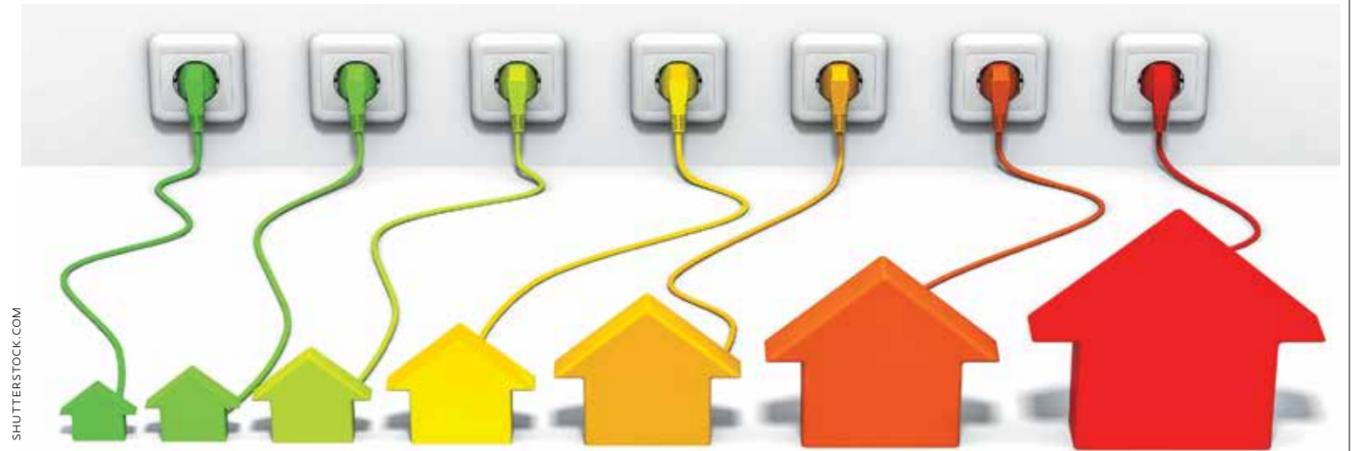
2 | 8 | 2015 |

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ. ПЕРСОНАЛ

## НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



## ОТ РЕДАКЦИИ >



**С**овременный мир меняется очень быстро. Приходят новые технологии и отраслевые стандарты, появляются новые области знаний, новые виды бизнеса и новые специальности, трансформируются международные организации и институты. За короткий срок в нашу жизнь стремительно вошли понятия и вещи, о которых ещё совсем недавно мечтали только фантасты.

Будущее приходит так быстро, что перемены вызывают шок, пишет футуролог Эрвин Тоффлер: «...врачи и руководители одинаково жалуются, что не успевают следить за последними открытиями в своих областях. Сегодня практически ни одно совещание или конференция не проходит без ритуального упоминания о «том вызове, который нам бросают перемены». Люди теряют ориентацию в нарастающем информационном потоке, испытывают стресс от всё ускоряющихся темпов технического и общественного прогресса, им трудно привыкнуть к стремительно меняющейся и усложняющейся технологической и социальной среде.

Но ещё сложнее адаптироваться к новым вызовам и требованиям организациям и компаниям, технологические и бизнес-процессы которых регламентированы и бюрократизированы. Особенно если говорить о больших структурах, например компаниях национального масштаба. Менеджмент сталкивается с необходимостью перестроить управленческие механизмы, организационные структуры, изменить цели сотрудников, выработать у персонала такие привычки и такое мышление, которые отвечают требованиям рынка и реалиям сегодняшнего дня.

Однако меняться, идти навстречу потребителям, клиентам и партнёрам необходимо. Изменения в современном мире – это вопрос выживаемости. Глава General Electric Джек Уэлч так сформулировал это требование к бизнесу: «Изменяйся или умри».

Идти в ногу со временем, сохраняя баланс между верностью традициям и новаторством, – сложная задача. Многие компании держат в штате специальных сотрудников, задача которых – проработать концепцию развития организации, подготовить условия для изменений.

Не менее важно развивать и обучать аудиторию, которые являются проводниками перемен, – это руководители, кадровый резерв, наставники и коучи, специалисты по управлению персоналом, молодёжный актив. Именно такая работа сегодня системно ведётся в ОАО «РЖД». Важно вырастить критическую массу новаторов, в которой будут и руководители, и инженеры, и специалисты, и квалифицированные рабочие, обладающие новаторским мышлением, любящие экспериментировать, верящие в возможность перемен и воздействующие на других, не разговаривая об изменениях, а показывая, чего можно добиться. В компании должна быть создана и соответствующая среда, чтобы социально и инфраструктурно адаптировать сотрудников к изменениям и сгладить остроту перемен.

Новый номер журнала «Пульс управления. Персонал» подводит итоги работы кадрового блока ОАО «РЖД» за последний год и рассказывает о том, с какими вызовами столкнулась компания и какие приоритеты в работе с человеческим капиталом она ставит на ближайшую перспективу. Журнал знакомит с проектом создания в компании Общего центра кадрового обслуживания, новыми подходами к практике адаптации, ориентирами в развитии и обучении работников, новыми акцентами в молодёжной политике и развитии внутрикорпоративных коммуникаций. По традиции издание предоставляет свои страницы и внешним экспертам, которые анализируют практику повышения эффективности кадровой функции на российском и зарубежном рынках, приводят примеры из современной корпоративной практики, а также дают советы по адаптации сотрудников, полезные как руководителям, так и HR-менеджерам.

## ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

### 4-5 **Новости компании**

#### ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

6-7

#### Меняться к лучшему

Дмитрий Шаханов, вице-президент ОАО «РЖД»: «Главная цель всех наших усилий – развитие холдинга, повышение его доходности и конкурентоспособности»

8-13

#### Магистральные направления

Антон Награльян, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»: «Определены приоритетные задачи для кадрового блока компании на ближайшую перспективу»

14-19

#### Новая модель кадровых услуг

На пяти полигонах ОАО «РЖД» идут пилотные проекты по созданию Общих центров кадрового обслуживания

20-23

#### Выстраиваем и развиваем

За несколько лет в компании была выстроена и отлажена система внутренних коммуникаций

24-27

#### Каждый на счету

В 2015 году в ОАО «РЖД» проведена серьезная работа по совершенствованию действующей системы адаптации персонала

28-31

#### Курс омоложения

Актуализирована целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД» на период 2016-2020 годов

32-35

#### Эволюция требований

Какова должна быть роль HR-менеджера в компании?

36-39

#### Инструмент управления персоналом: ЕКТ

Назначение на должности, обучение и развитие сотрудников должны вестись на основе оценки их компетенций

#### Практика >

40-43

#### Рутинка уходит в центр

Основные аспекты внедрения общих центров кадрового обслуживания

44-47

#### Добро пожаловать или...

Советы руководителю по адаптации новых сотрудников

48-51

#### Практика лидеров

Как работают Общие центры обслуживания в крупнейших российских компаниях

#### КиноКадры >

52

#### Тёмная сторона успеха

Режиссёр фильма «Стрингер» ставит вопрос о природе отношений в коллективе: имеет ли истинное лидерство этическую основу

#### 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. Мацневская  
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

##### 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@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Тираж: 2000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

Номер заказа: 529-12

Подписано в печать по графику: 07.12.2015

Подписано в печать фактически: 07.12.2015

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 > ЦИФРЫ, ФАКТЫ, ТРЕНДЫ

## ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПЕРСПЕКТИВУ ДО 2020 ГОДА

- Положение об адаптации работников ОАО «РЖД»
- Концепция внедрения единых корпоративных требований (ЕКТ) к персоналу ОАО «РЖД»
- Целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД»
- Концепция развития системы внутрикorporативных коммуникаций ОАО «РЖД»

## ОБЩИЙ ЦЕНТР КАДРОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

**5 ПОЛИГОНОВ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ** (Калининградская, Северная, Октябрьская, Юго-Восточная, Горьковская) участвуют в проекте по созданию Общего центра кадрового обслуживания (ОЦКО). Рабочая группа описывает и анализирует 14 кадровых процессов и 59 подпроцессов, действующих в компании.

### ПРАКТИКА

Сегодня в России функционирует около 30 общих центров обслуживания (ОЦО). Чаще всего компании централизуют и выводят в общий центр обслуживания бухгалтерские услуги. ОЦО в сфере управления персоналом есть в 6 российских компаниях («Ростелеком», «Северсталь», «Метро», «Росатом», «Вымпелком», «Сен Гобен»).

## 29 ПРОФСТАНДАРТОВ

охватывающих 65 профессий и должностей, было разработано в ОАО «РЖД» за период 2013–2015 годов. Профессиональными стандартами охвачено 54,4% (519 тыс. человек) от общей численности работников холдинга и 32% от специфических профессий на железнодорожном транспорте.

**4% – РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В КОМПАНИИ ПО ИТОГАМ 2015 ГОДА** (прогноз), тогда как в целом по стране Минэкономразвития России прогнозирует снижение этого показателя.

## КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ ОАО «РЖД»

Обновлённый кодекс утверждён Советом директоров ОАО «РЖД» 30 марта 2015 года. Положения кодекса распространяются на все уровни управления компанией – от Совета директоров до рядовых сотрудников. Документ учитывает нормы антикоррупционного законодательства РФ и Кодекса корпоративного управления, этические требования международного делового сообщества, результаты социологических исследований по корпоративной культуре ОАО «РЖД».



## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

В октябре 2015 года Министерство труда РФ утвердило профессиональный стандарт «Специалист в области управления персоналом». В его создании принимали участие сотрудники ведущих российских компаний, в том числе и представители ОАО «РЖД». Документ призван унифицировать требования к специалистам в области управления персоналом. Сегодня в ОАО «РЖД» работает 7863 специалистов по управлению персоналом. В среднем каждый второй работает на линии. Один специалист по управлению персоналом приходится на 106 работников «Российских железных дорог».

### СПЕЦИАЛИСТ<sup>®</sup> ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ЛИНЕЙНОМ ПРЕДПРИЯТИИ В ОАО «РЖД» ЗА ГОД:



\*Анализ трудозатрат специалиста по управлению персоналом Центральной дирекции инфраструктуры

Один специалист по управлению персоналом в среднем обслуживает **106** работников ОАО «РЖД»

54% рабочего времени = **22** часа в неделю – уходит на кадровое администрирование и планирование и учет рабочего времени

Численность специалистов по управлению персоналом в ОАО «РЖД» – **7 763** чел.

Среди них доля работников в возрасте до **35** лет составляет почти **40%**

## КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КОМПАНИИ

с 2015 года формируется с учётом результатов оценки по системе единых корпоративных требований (ЕКТ) к персоналу. Более **15000** тыс. руководителей компании прошли оценку корпоративных компетенций с 2010 по 2014 год. Более 3200 работников разных должностей Дирекции тяги прошли оценку профессиональных компетенций. В Центральной дирекции управления движением плотную оценку прошли **БОЛЕЕ 750 РАБОТНИКОВ**.

## КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ «ЖИВАЯ КУЛЬТУРА»

В мероприятии приняли участие **3000 РУКОВОДИТЕЛЕЙ** линейных предприятий ОАО «РЖД». За период 2014–2015 годов к проекту присоединились полигоны 5 железных дорог: Октябрьской, Горьковской, Красноярской, Куйбышевской и Западно-Сибирской. **ЦЕЛИ КОММУНИКАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРОЕКТА «ЖИВАЯ КУЛЬТУРА»**

- 1) Систематизировать представление линейных руководителей о корпоративной культуре ОАО «РЖД». Сформировать единое понимание о влиянии корпоративной культуры на эффективность компании.
- 2) Развить конкретные управленческие навыки руководителя, которые позволяют совершенствовать управленческую культуру компании, сформировать управленческий профиль руководителя ОАО «РЖД».
- 3) Организовать коммуникационную площадку для освоения эффективной корпоративной культуры в режиме открытого диалога.



**НА 3,7% БЫЛА ПРОИНДЕКСИРОВАНА ЗАРПЛАТА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ** в марте 2015 года. При этом зарплаты топ-менеджеров компании по решению Правления ОАО «РЖД» проиндексированы не были. **СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА СОТРУДНИКА ОАО «РЖД» СОСТАВИЛА БОЛЕЕ 43 ТЫС. РУБ.** Средняя зарплата по стране составляет порядка 33 тыс. руб.

**107200 РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОАО «РЖД» ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ В 2015 ГОДУ.** Это порядка 40% от общей численности работников данных категорий, что соответствует уровню других крупнейших промышленных компаний России.\* Ежегодно компания направляет на повышение квалификации 154 тыс. рабочих массовых профессий (около 30% от численности данной категории персонала). Средние затраты на обучение 1 работника в ОАО «РЖД» на 35% ниже, чем в среднем по российским компаниям. Сегодня компания тратит на обучение одного работника порядка 4,67 тыс. руб. в год. Доля затрат на развитие и обучение персонала к ФОТ в ОАО «РЖД» существенно ниже, чем в среднем по российским компаниям (0,4% к 2%)\*.

\*Данные Training Index

## 5,6% СОСТАВИЛ УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ОАО «РЖД» ЗА 9 МЕСЯЦЕВ 2015 ГОДА.

Ежегодно в российских компаниях сменяется около 8% персонала, отмечает kadrovik.ru. Выше всего текучесть кадров среди фронт-офиса (продавцов, кассиров, менеджеров по продажам/ по работе с клиентами и т.п.) и рабочих (около 12% в год). Бэк-офис и руководящий состав – самые стабильные категории персонала – в среднем демонстрируют текучесть кадров на уровне естественной (5%).

## ЕДИНЫЙ ДЕНЬ АДАПТАЦИИ 10000 МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ

ОАО «РЖД» приняли участие в Едином дне адаптации, который проводится в компании с 2014 года.

В период с октября по декабрь 2014 года Единые дни адаптации были проведены в 57 региональных центрах железных дорог сети и охватили порядка **4,5 ТЫС.** чел. Это более 70% от общего количества молодых специалистов, принятых на работу в ОАО «РЖД» в 2014 году. Более 250 руководителей ОАО «РЖД» разного уровня управления приняли участие в мероприятиях.

В 2015 году Единый день адаптации проводится с 19 октября по 18 декабря в 66 региональных центрах.

## В МЕРОПРИЯТИИ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 5000 ЧЕЛОВЕК.

## ПРЕМИЕЙ MAKE AWARD EUROPE

был награждён в 2015 году Корпоративный университет ОАО «РЖД». В 2015 году по его программам прошли обучение 11 тыс. работников ОАО «РЖД». Всего с 2010 года обучение в Корпоративном университете ОАО «РЖД» прошла 21 тыс. руководителей компании. Сегодня руководителям и специалистам компании доступно 85 открытых электронных курсов в системах дистанционного обучения ОАО «РЖД» и Корпоративного университета.

## ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»

Услугами нашей компании пользуются миллионы потребителей, наш бренд хорошо знают и в Европе, и в Азии. «Российские железные дороги» воспринимают как стабильного перевозчика и надёжного партнёра.

Безусловно, наши успехи во многом связаны с той работой, которую мы проводим сегодня с персоналом компании. Учитывая быстро изменяющуюся внешнюю среду и реформу системы управления, мы достаточно серьёзно подходим к развитию корпоративной культуры и учимся говорить на одном корпоративном клиентоориентированном языке. Главная цель всех наших усилий – развитие холдинга, повышение его доходности и конкурентоспособности.

Приоритеты компании остаются прежними – обеспечение безопасных и бесперебойных перевозок в масштабах страны. Конечно, за последние 10 лет отрасль и компания сильно изменились – и внешне, и внутренне. Сегодня мы должны развивать транспортно-логистический бизнес, осваивать новые технологии, повышать уровень сервиса. Всё это можно сделать лишь при одном условии: если компания обеспечена квалифицированными специалистами, обладающими необходимыми профессиональными и корпоративными компетенциями.

Подбор и расстановка кадров, подготовка и развитие работников компании – всё это находится в сфере ответственности специалистов по управлению персоналом. С 2012 года в компании внедряется система Единых корпоративных требований к персоналу. Она позволяет оценивать компетенции буквально каждого сотрудника компании, а также проектировать его обучение и развитие. В этом плане специалисты по управлению персоналом приобрели инструмент, который даёт им уникальные возможности для развития потенциала наших работников.

С учётом экономической ситуации в стране, которая напрямую отражается на компании, сегодня нам крайне важно сосредоточить основные усилия на обеспечении социальной стабильности в коллективах и конкурентоспособности заработной платы работников. У «Российских железных дорог» сложился имидж стабильного и надёжного работодателя. Этот статус нам крайне важно сохранить. Необходимый уровень зарплат мы можем обеспечить тремя способами: через повышение тарифов, через оптимизацию численности работников (исходя из изменения технологических процессов), а также через точечную регулировку фонда оплаты труда, принимая во внимание специфику конкретного региона и конкретной профессии. Для этого сегодня специалистам по управлению персоналом важно уметь разговаривать на языке цифр, работать адресно по каждому коллективу, по каждой профессии.

От усилий нашего блока зависит, насколько повысится эффективность работы специалистов, уменьшатся издержки компании, вырастут её доходы. Качество человеческого капитала компании находится в прямой зависимости от того, насколько эффективно мы выполняем наши собственные профессиональные обязанности, в каком объёме освоили свои профессиональные компетенции и насколько системно ведём работу по оптимизации кадровых процессов в компании.

Нам всем нужно осознавать ответственность кадровой функции и свою личную ответственность за те финансовые результаты, которые показывает компания. Наш профессиональный потенциал в максимальной мере раскроется только в том случае, если мы сможем оказывать экспертную поддержку руководителям и быть для них настоящими HR-партнёрами, давая экспертную оценку каждому бизнес-проекту с точки зрения процессов управления персоналом, прогнозируя риски и затраты, выступая проводниками изменений.

# Магистральные направления

ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ КАДРОВОГО БЛОКА КОМПАНИИ НА БЛИЖАЙШУЮ ПЕРСПЕКТИВУ



Антон Награльян,  
начальник Департамента  
управления персоналом ОАО «РЖД»

Уходящий год был непростым и для экономики страны, и для нашей отрасли, и для «Российских железных дорог». Спад деловой активности и снижение промышленного производства потянули вниз и показатели всего транспортного комплекса. В этих условиях компания вынуждена была принимать антикризисные меры, оптимизировать свои производственные процессы. В свою очередь, специалисты кадрового блока приложили все усилия, чтобы обеспечить потребно-

корпоративной культуры). Показатели по большинству факторов (12 из 16) в 2015 году значимо возросли по сравнению с прошлым годом (+3-7%). Безусловно, нужно принимать во внимание сложную ситуацию на рынке труда. Сегодня люди стали сильнее держаться за своё место работы. Однако в целом, исходя из полученных цифр, можно утверждать, что благодаря взвешенной политике кадрового блока нам удаётся сохранять социальную стабильность в трудовых коллективах ОАО «РЖД».

Идёт работа и на перспективу. В 2015-м кадровый блок компании актуализировал ряд программных

## Благодаря взвешенной политике кадрового блока нам удаётся сохранять социальную стабильность в трудовых коллективах ОАО «РЖД»

сти бизнеса компании необходимым количеством квалифицированного и мотивированного персонала, сохранить в коллективах благоприятный социально-психологический климат, а также повысить эффективность собственной работы.

Насколько хорошо мы справляемся со своими задачами, можно судить по индексам удовлетворённости трудом и вовлечённости в производственные процессы. Как показывают социологические исследования, несмотря на неблагоприятную экономическую ситуацию последних двух лет, индексы удовлетворённости и вовлечённости не только выросли по сравнению с прошлым годом (на 1,6 и 2,7 пункта соответственно), но и достигли максимальных значений за весь период мониторинга, с 2010-го. Мы измеряем показатель удовлетворённости по 16 факторам (от уровня заработной платы и условий труда до

документов, в которых задаются ориентиры для специалистов по управлению персоналом на период до 2020 года, учитывая сложившиеся тренды на рынке труда, состояние экономики и потребности производственных блоков компании. Актуализирована целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД», обновлены Положение об адаптации работников ОАО «РЖД», Концепция развития системы внутрикорпоративных коммуникаций, а также Кодекс деловой этики ОАО «РЖД», в который включены положения, обеспечивающие выполнение антикоррупционной политики компании. Утверждённые в Кодексе морально-этические принципы честного и прозрачного ведения бизнеса являются важными репутационными факторами, повышающими доверие контрагентов к компании.

Также необходимо отметить, что в этом году велась большая практи-

# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



Д. Ульрих, У. Брокбэнк. «HR в борьбе за конкурентное преимущество». М., Претекст, 2010.

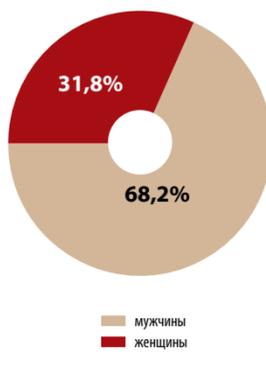
Какой должна быть служба управления человеческими ресурсами? Что HR может дать компании? По мнению авторов книги, самое главное в работе HR-службы – это результат, обеспечивающий создание дополнительной рыночной ценности для компании. Ключевые роли этой службы – защитник интересов сотрудников, административный эксперт, катализатор изменений и стратегический партнёр.

## Кадровый портрет ОАО «РЖД»

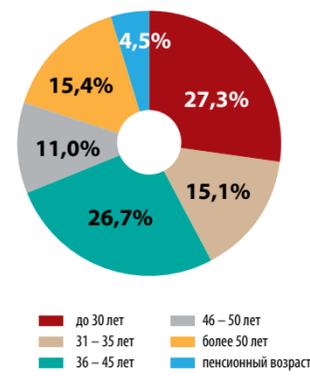
### УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ



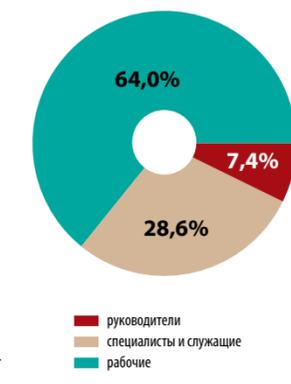
### ГЕНДЕРНЫЙ СОСТАВ



### ВОЗРАСТНОЙ СОСТАВ



### КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА



Текущая текучесть персонала (за 9 месяцев 2015) – 5,6%

Укомплектованность персонала (за 9 месяцев 2015 г.) – 99,3%

ческая работа по ряду масштабных проектов, направленных на повышение эффективности кадровой функции. Был запущен в «промышленную эксплуатацию» механизм кадровой аттестации, это позволит нам более эффективно управлять оценкой и развитием работников. В трёх функциональных дирекциях полноценно заработал механизм оценки профессиональных компетенций. Компания вплотную подошла к проектированию общего центра кадрового обслуживания (ОЦКО).

Хотелось бы подробнее остановиться на ключевых для нас направлениях работы.

### Адаптация

Важнейшая задача специалистов по управлению персоналом – в максимально короткие сроки ввести работника в коллектив и включить его в работу. Это, конечно, касается не только молодых, только что окончивших вуз специалистов. Адаптация нужна и тем, кто переходит на новую должность, и тем, кто переходит из одного подразделения в другое. Новое Положение об адаптации позволит проводить эту работу более системно. Для руководителей

## От того, насколько мы будем конкурентоспособны в борьбе за молодых, талантливых и инициативных, зависит будущее компании

и специалистов по управлению персоналом она задаёт критерии эффективности работы в данной области, даёт пошаговые инструкции, устанавливает общие для всего холдинга стандарты.

Адаптация – важный инструмент повышения эффективности компании в целом, поскольку снижает текучесть персонала и, соответственно, расходы компании на поиск, привлечение и обучение новых сотрудников. Руководители должны помнить, что чем быстрее новый работник освоится на рабочем месте, чем быстрее он приступит к выполнению должностных обязанностей, и чем меньше он будет делать ошибок, тем меньше издержки будет нести компания.

### Оценка и развитие персонала

На сегодняшний день в ОАО «РЖД» функционирует информационная платформа, которая позволяет оценивать профессиональные и корпоративные компетенции работников и на основе этой информации принимать управленческие решения при подборе и расстановке кадров, а также при планировании обучения и развития сотрудников компании. Это система Единых корпоративных требований, которая полноценно работает уже в Дирекции тяги, Центральной дирекции управления движением и Центре фирменного транспортного обслуживания.

Сейчас идёт разработка системы профессиональных компетенций для Главного вычислительного центра, Центральной станции связи, а также



для подразделений по управлению персоналом.

Это один из важнейших и масштабных проектов компании. Профессиональные компетенции создаются на основе отраслевых профессиональных стандартов, работу с которыми мы начали ещё в 2012 году. К сегодняшнему дню разработано 14 профессиональных стандартов, охватывающих более 340 тыс. работников холдинга «РЖД» (35,8%) по 34 профессиям и должностям, специфичным для железнодорожного транспорта. А всего в холдинге «РЖД» 204 наименования профессий и должностей. До 2020 года мы планируем охватить профессиональными стандартами все профессии и должности железнодорожного транспорта.

### Повышение эффективности кадровой функции

В этом году на пяти железных дорогах запущен пилотный проект по детальному описанию и стандартизации кадрового делопроизводства. Это позволит нам оптимизировать действующие в компании процессы, а также понять, что в перспективе мы сможем вывести в общие центры кадрового обслуживания. Наша цель – повысить качество и скорость предоставляемых услуг и при этом сократить расходы компании на кадровое делопроизводство, а также уменьшить юридические, управленческие и имиджевые риски в этой сфере.

В пилотном режиме ОЦКО мы планируем открыть уже в следующем году. Они будут созданы на базе

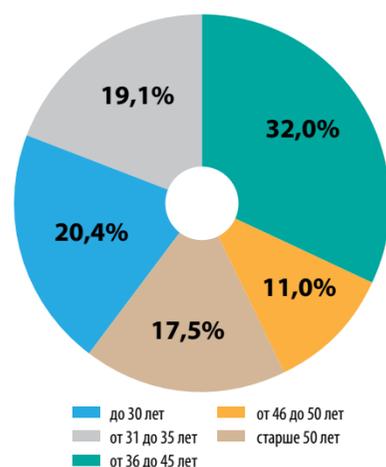
аппаратов управления Юго-Восточной, Октябрьской, Северной, Горьковской, Калининградской железных дорог. Центры будут обслуживать как аппараты дорог, так и структурные подразделения в их непосредственном подчинении. Также нам предстоит определить организационную модель ОЦКО, то есть место, которое центры займут в существующей системе управления ОАО «РЖД».

Сейчас мы внимательно изучаем опыт больших российских компаний, которые успешно внедрили общие центры обслуживания (ПАО «Ростелеком», ОАО «Северсталь», АГ «Метротранс», ГК «Росатом»). Наблюдения за организацией работы кадровой службы в этих компаниях позволили нам

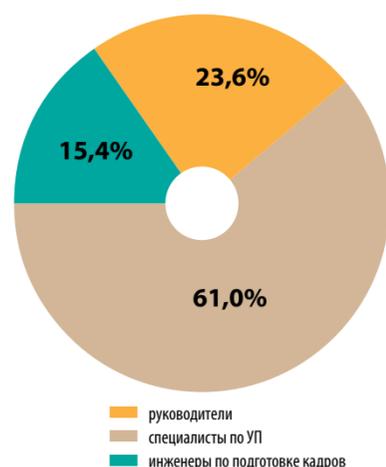
# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

## Портрет специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД»

### ВОЗРАСТНОЙ СОСТАВ



### КАТЕГОРИИ ДОЛЖНОСТЕЙ



## Распределение загрузки специалиста по управлению персоналом



убедиться, что модель организации работы вспомогательных функций на основе централизации – это действительно успешная практика лидеров российской экономики.

Если нам удастся вывести все рутинные процессы за периметр линейных предприятий, у HR-специалистов компании появится дополнительное время на работу с людь-

ми – на подбор, развитие, обучение персонала, на всё то, что позволит компании увеличивать эффективность человеческого капитала.

### Молодёжная политика

За несколько последних лет мы значительно увеличили количество молодых работников в компании – до 27%. На сегодняшний день в

компании работают около 227 тыс. молодых сотрудников в возрасте до 30 лет. Как мы видим, возрастной портрет сбалансирован. «Российские железные дороги» интересны молодёжи, к нам приходят и связывают с работой в нашей компании свои профессиональные и карьерные ожидания. Для нас это очень важно. Ведь от того, насколько мы будем конкурентоспособны в борьбе за молодых, талантливых и инициативных, зависит будущее компании. Чтобы эффективнее раскрыть потенциал молодых железнодорожников, в новой целевой программе «Молодёжь ОАО «РЖД» мы подняли возрастную планку для молодых работников с 30 до 35 лет.

Наша главная задача на следующие пять лет – сохранить в молодёжной среде имидж привлекательного, надёжного и перспективного работодателя, отстоять свои позиции на рынке труда, остаться в числе наиболее востребованных промышленных компаний-работодателей России. Как бы ни складывалась ситуация на рынке труда (а она складывается сложно, доля трудоспособной молодёжи начала существенно снижаться в связи с демографической ямой), есть позиции, которые для компании удерживать жизненно важно.

Во-первых, нам нужно сохранять долю молодых работников в возрасте до 30 лет на уровне 26–28%, доля сотрудников в возрасте до 35 лет должна оставаться в границах 40–44%. Эти показатели по компании должны быть лучше средних показателей по стране.

Во-вторых, учитывая ключевую задачу компании по повышению эффективности производства и внедрению новых технологий, нам необходимо усилить работу с кадровым резервом. Доля резервистов в возрасте до 35 лет должна быть не менее 25–30%.

И, в-третьих, нужно развивать целевую молодёжную программу за счёт новых направлений. Нужно системно



выстроить работу с талантливой молодёжью – специалистами в разных областях, от инженерного дела до экономики, у которых есть соответствующие способности, мотивация, активность, потенциал к развитию. Программы управления молодыми талантами есть в большинстве крупных российских компаний, и нам нужно внимательно присмотреться к этому опыту.

### Внутрикорпоративные коммуникации

Одна из ключевых задач холдинга «РЖД» в области работы с персоналом – проведение системной информационно-разъяснительной работы и развитие инструментов обратной связи, в том числе выстраивание комплексной системы социологических исследований. Во многом именно за счёт внутренних коммуникаций мы обеспечиваем социальную стабильность и рабочий настрой в наших трудовых коллективах, а также получаем объективную информацию о

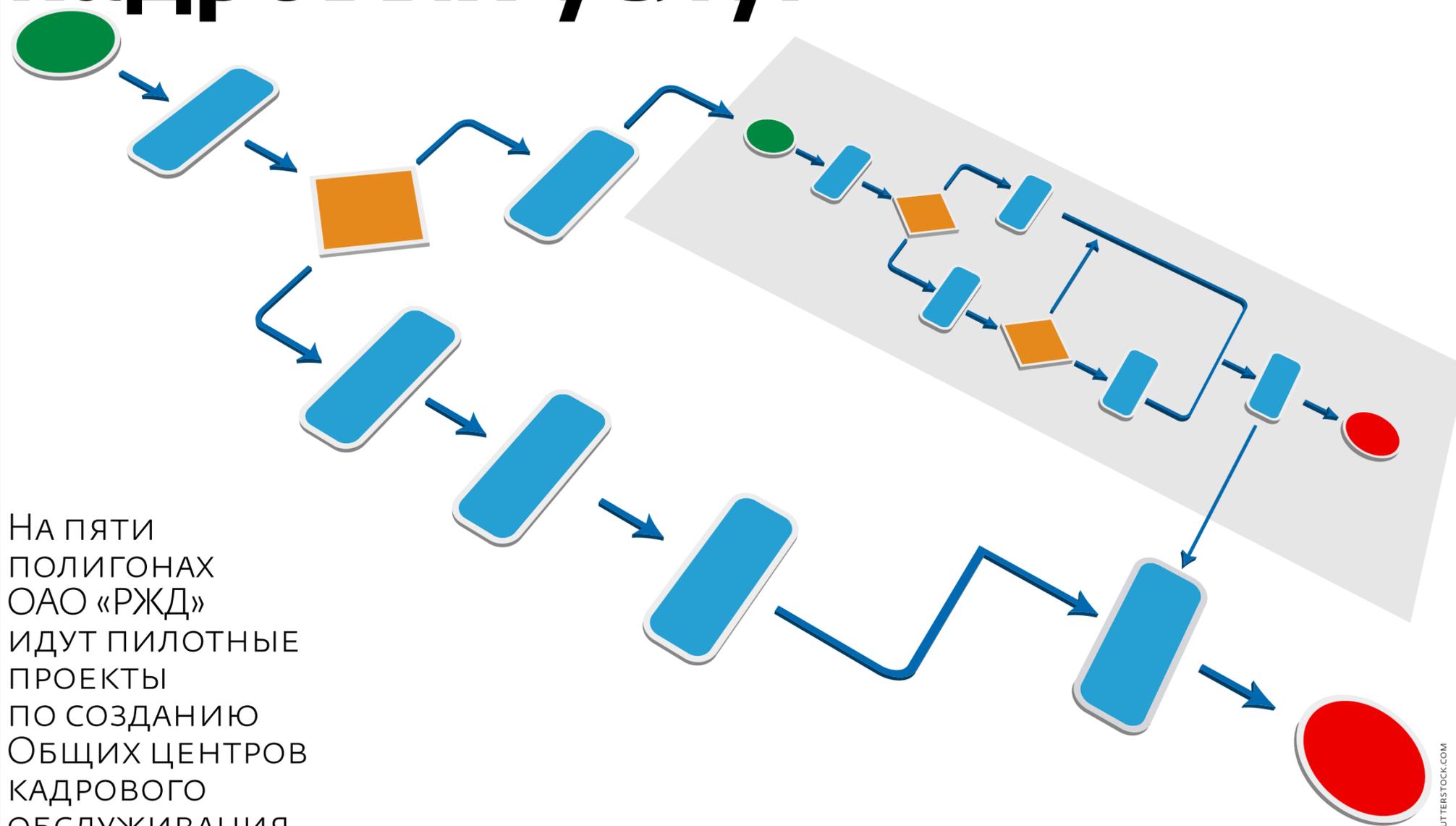
## СОВРЕМЕННЫЙ РАБОТНИК КАДРОВОГО БЛОКА – ЭТО НЕ ОПЕРАЦИОНИСТ, А МЕНЕДЖЕР, ПАРТНЁР ПЕРВЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

социально-психологическом климате и отношении работников к проводимой компанией социальной политике и принимаемым управленческим решениям.

За последние несколько лет мы многое сделали в этой сфере, запустили ряд новых коммуникационных каналов и мероприятий, уделяя особое внимание интерактивному формату, позволяющему открыто обсуждать вызовы, стоящие перед отраслью и компанией. Сбалансированные решения по наиболее острым вопросам развития холдинга мы сможем найти только в том случае, если будем искать их общими усилиями.

Как видите, задачи перед кадровым блоком стоят сложные, масштабные, но чрезвычайно интересные и остро необходимые для компании. Чтобы их решить, нам во многом нужно поменяться самим, перестроить своё мышление, научиться работать по-новому. Современный сотрудник кадрового блока – это не операционист, а менеджер, партнёр первых руководителей подразделений, который оказывает им максимальную поддержку в организации эффективного управления трудовыми коллективами, повышении мотивации и вовлечённости работников в решение стратегических и операционных задач компании.

# Новая модель кадровых услуг



НА ПЯТИ ПОЛИГОНАХ ОАО «РЖД» ИДУТ ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ ПО СОЗДАНИЮ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ КАДРОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Увеличить эффективность работы кадровой функции в компании, где работает почти миллион человек, – задача непростая, но чрезвычайно важная. Внедрение общих центров кадрового обслуживания (ОЦКО) позволит ОАО «РЖД» повысить качество кадровой работы и сократить издержки, связанные с осуществлением административных функций. Этим целям мы сможем достигнуть за счёт стандартизации тех кадровых операций, которые не являются вариативными, не несут добавленной стоимости и выполняются работниками кадрового блока ежедневно. Речь идёт о типовых, рутинных операциях, которые и будут вынесены в ОЦКО.

Модель кадрового обслуживания, основанная на создании единого центра, который централизованно предоставляет кадровые услуги подразделениям компании, уже была протестирована рядом крупных российских компаний, в числе которых «Северсталь», «Гринатом», «Ростелеком», и доказала свою эффективность.

#### Точка отсчёта

Анализ работы специалистов кадрового блока на полигоне Калининградской железной дороги показал, что более 50% времени работников уходит на выполнение стандартных кадровых операций: составление отчётности, оформление кадровых документов, консультации работников компании. На ценностные вещи, влияющие на добавленную стоимость компании и всё больше востребован-

## В 2013 году в компании было решено изменить модель оказания кадровых услуг

Внедрение модели Единых корпоративных требований, развитие подходов к оценке и аттестации персонала, мероприятия по трансформации корпоративной культуры – это далеко не полный перечень крупных новых задач, которые ложатся на плечи специалистов по кадрам и управлению персоналом. Если при этом не уменьшить существующий объём нагрузки и ответственности, на реализацию новых задач у рядовых специалистов кадрового блока не остаётся ни времени, ни ресурсов. Исходя из этого, в 2013 году в компании и были приняты решения о необходимости изменения модели оказания кадровых услуг с частичной централизацией одинакового функционала в единый сервис.

Реализуя этот проект, ОАО «РЖД» ориентируется на передовые практики в области управления персоналом.

ные бизнесом (подбор и расстановка специалистов, их обучение и развитие, управление эффективностью), времени физически не хватает.

По результатам анализа трудозатрат кадровых сотрудников на полигоне Калининградской железной дороги были выделены кадровые процессы, имеющие высокий потенциал для стандартизации и централизации, а также наиболее перспективные с точки зрения высвобождения времени кадровых работников. Первично к ним отнесли процессы предоставления наиболее типовых льгот (НПО и ДМС), справок по запросам сотрудников, процесс оформления приёма на работу новых сотрудников. Также был выявлен ряд недостатков в ЕК АСУТР, которые требуют исправления как для обеспечения текущей эффективности работы с ИТ-системой, так и

# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



В.Г. Елиферов, В.В. Репин. «Бизнес-процессы. Регламентация и управление». М., Инфра-М, 2009.

Книга посвящена одному из наиболее прогрессивных методов управления, процессному подходу, и освещает практические вопросы внедрения процессного подхода к управлению, а также регламентацию бизнес-процессов. Достоинства книги прежде всего в комплексном подходе. Её можно использовать в качестве методического пособия при проведении реинжиниринга практически любой организации. Материал изложен живым языком, доходчиво и лаконично, приводится множество типовых примеров.

## Охватываемые проектом процессы



## Чаще всего компании передают в ОЦО следующий функционал



для создания целевой модели ОЦКО в компании.

На протяжении всего 2014 года проектной командой велась активная работа по описанию и трансформации выбранных процессов, анализу рисков проекта, подготовке ИТ-системы. Результаты показали: требуемый

объём доработок в процессах значителен, и, если мы хотим оперативно повысить эффективность кадровой функции, двигаться необходимо более быстрыми темпами. Поэтому в ходе проектных совещаний было принято решение, во-первых, расширить первичный объём процессов для

централизации, а во-вторых, привлечь дополнительные полигоны для работы над проектом и тестирования модели ОЦКО.

Сейчас работа ведётся одновременно на пяти полигонах (помимо Калининградской к проекту присоединились Северная, Октябрьская,

## МНЕНИЯ

**Ирина Щербакова**, функциональный эксперт, Октябрьская железная дорога:  
– Процесс приёма на работу имеет много особенностей, которые необходимо знать, но опыт к работникам приходит только со временем. Если система ЕК АСУТР получит возможность вывода необходимых документов, мы сократим время на оформление приёма, а также снизим риск ошибок, которые выявляются

во время проверок трудовой и налоговой инспекциями.

**Алла Хомякова**, функциональный эксперт, Калининградская железная дорога:  
– Работа со справками занимает значительную часть рабочего времени специалиста. А в некоторых справках с места работы приходится вручную дописывать информацию, например должностной оклад, сроки предоставления отпуска, выплаты по

рождению ребёнка второму родителю. Мы считаем, что шаблоны справок просто необходимы!

**Ольга Вяткина**, функциональный эксперт, Калининградская железная дорога:  
– В результате описания текущих версий процесса ДМС выявлены операции, которые можно исключить из процесса, например оформление возврата полисов ДМС при увольнении, оформление дубликата полиса ДМС при

его потере через кадрового сотрудника.

**Лариса Хрипунова**, функциональный эксперт, Калининградская железная дорога:  
– Мы уже начали работать по-новому! В ноябре проведено экспериментальное тестирование по подготовке и предоставлению в подразделение ОАО «ЖАСО» на полигоне Калининградской железной дороги списков и форм Калининградского ТЦФТО.

## МНЕНИЯ

**Вячеслав Кучин**, руководитель рабочей группы, Юго-Восточная железная дорога:  
– Получив описание процесса увольнения, мы увидели, что для одного и того же случая, например при увольнении по собственному желанию, в подразделениях применяются различные подходы к оформлению документов, выполнению текущих действий и их последовательности. В настоящее время мы работаем над описанием процесса увольнения персонала в АСУ БМ и надеемся с помощью анализа диаграмм определить потенциал данного процесса к оптимизации, в том числе за счёт совершенствования ЕК АСУТР.

Юго-Восточная и Горьковская железные дороги). Перечень процессов для централизации включает большинство процедур кадрового администрирования, связанных с движением персонала. К участию в проекте привлечены эксперты из департаментов экономики, бухгалтерского учёта, информатизации, правового департамента и других. Для повышения управляемости проекта, учитывая его сложность и масштабность, разработаны формальные инструменты управления – положение о проекте, план коммуникационных мероприятий, план реализации самого проекта.

## Проектируем ОЦКО

На каждом пилотном полигоне была создана своя рабочая группа, включающая руководителя, нескольких функциональных экспертов и рядовых участников. Сегодня проектная команда насчитывает более 50 специалистов по управлению персоналом. Перед каждым участником рабочей группы стоит очень сложная задача – не только внести свой профессиональный вклад в описание текущей и целевой модели процессов, но и решить операционные и коммуникационные проблемы, возникающие при модернизации кадровой функции.

– На дороге работает огромное количество структурных подразделений различных функциональных филиалов. Ни для кого не секрет, что кадровое делопроизводство в этих подразделе-

**Роман Королёв**, руководитель рабочей группы, Северная железная дорога:

– Описывая процесс оформления перевода, мы увидели, что в ЕК АСУТР необходимо предусмотреть возможность осуществлять временные переводы между разделами персонала. Нужно проводить работу по стандартизации форм документов, вплоть до бланков заявлений – это заметно сократит время на подготовку документов и инструктирование работников. Необходимо серьёзно подойти к вопросу снижения количества корректировок в трудовом договоре и дополнительном соглашении, а также в приказах по личному составу.

лений имеет ряд своих особенностей и везде ведётся по-разному, – говорит руководитель рабочей группы ГЖД Владимир Турков. – Нашей рабочей группе приходится вести консультации со специалистами кадрового блока всех основных региональных подразделений функциональных филиалов, осуществляющих свою деятельность на территории полигона дороги. Мы получаем много предложений по корректировке процессов

которые будут работать не только на полигоне нашей дороги, но и на всей сети ОАО «РЖД».

Чтобы функциональные эксперты, руководители и участники рабочих групп начали говорить на языке процессов и смогли приступить к работе над проектом, они прошли специальное обучение, включавшее основы бизнес-моделирования с помощью программного обеспечения АСУ БМ ARIS, которое используется в компа-

## ОПИСАНИЕ И СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТЕКУЩИХ ВЕРСИЙ ПРОЦЕССОВ – ТОЛЬКО ПЕРВЫЙ ШАГ К ПОСТРОЕНИЮ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ КАДРОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

кадрового администрирования, в которых отражена специфика работы филиалов и структуры их управления. Несомненно, для учёта всех предъявляемых требований от нас требуется нестандартный и даже творческий подход, поскольку в итоге мы должны разработать универсальные процессы,

нии ОАО «РЖД» для работы по описанию бизнес-процессов. Обучение происходило в несколько потоков, что связано с распределением ролей в рамках рабочей группы. Участникам проектной команды прививали навыки процессного мышления, их учили создавать модели процессов и анали-

## Основные КПЭ сотрудников ОЦО

1. Отношение численности обслуживаемых организаций к численности ОЦО
2. Время обработки документов
3. Соблюдение сроков оказания услуг
4. Процент ошибок
5. Оценка внутренними клиентами уровня качества услуг

# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



М. РОТЕР, Д. ШУК. «УЧИТЕСЬ ВИДЕТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. ПОСТРОЕНИЕ КАРТ ПОТОКОВ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ».

М., Альпина, 1999.

Процессы – неотъемлемая составляющая деятельности любой организации. Чёткое описание процессов позволяет увидеть, как они работают, где создаётся добавленная ценность, а где возникают потери. Следовательно, появляется возможность улучшения процессов. В книге подробно описывается методология построения карт потоков создания ценности, разработанная авторами книги на основе их личного опыта работы с компанией Toyota.

## Причины создания в компаниях ОЦО:



зировать их, формировали навыки чтения карт процессов.

– Сложнее всего понять проблему и погрузиться в неё, – говорит функциональный эксперт СЖД Галина Тацкая. – Изначально у многих работников кадрового блока был высокий уровень неопределённости и непонимания необходимости перемен в работе. Изменения всегда даются нелегко. Но, пройдя обучение, мы увидели, к чему нам надо стремиться и как можно повысить эффективность кадровой функции.

Несмотря на то что работа по описанию процессов не является типичной для участников рабочих групп, все работники, прошедшие обучение, активно и эффективно применяют полученные навыки в работе над проектом.

– Давайте посмотрим правде в глаза: до проведения данной работы кадровые процессы у нас в компании вообще не описывались, если не считать таковым составление фотографий рабочего дня специалистов по управлению персоналом, оформляемых скорее для отчёта, – говорит руководитель рабочей группы ЮВЖД Вячеслав Кучин. – Особых сложностей у нас с освоением нового материала

## НА СЕРЕДИНУ 2016 ГОДА НАМЕЧЕН НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ ЗАПУСК ОБЩИХ ЦЕНТРОВ КАДРОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПИЛОТНЫХ ПОЛИГОНАХ

и новых методов не возникало. Был одновременно и непривычен, и полезен новый подход в части декомпозиции процесса до описания мельчайших элементов-шагов, которые мы, как правило, держим в голове, но забываем сделать своевременно и качественно.

### Первые итоги

Уже на первом этапе пути формирования ОЦКО, на этапе описания процессов, на каждом полигоне был выявлен ряд ограничений, мешающих текущей организации кадровой работы. От рабочих групп поступают предложения, как откорректировать текущие кадровые процессы.

Большинство действий на работе мы совершаем автоматически, не

задумываясь над тем, а всё ли сделано правильно и, главное, можно ли работать более эффективно? Многие участники уже отметили большое количество передач документов, необходимость каждый раз пояснять сотруднику, как написать стандартный документ, вариативность в структуре процессов в зависимости от подразделений. Каждый полигон, например, уже убедился в том, что нужно стандартизировать и подготовить бумажные шаблоны большей части документов, которые поступают как от сотрудника (заявления), так и от руководителей (формализация принимаемых руководителями решений).

Но описание и стандартизация текущих версий процессов – только первый шаг к построению ОЦКО. После

## ВОВЛЕЧЁННОСТЬ – БОЛЬШОЙ ШАГ К ПОБЕДЕ

Успех любого проекта во многом определяется тем, насколько вовлечены в работу его участники. Отзыв функционального эксперта Октябрьской железной дороги Ирины Шарафисламовой передаёт тот энтузиазм, ту заинтересованность и нацеленность на результат, с которыми работают участники пилотного проекта по созданию в компании ОЦКО. «Нашей дороге доверили описывать процессы приёма и командирования. В состав рабочей группы вошли лучшие специалисты полигона дороги. Однако утвердили состав группы только после нескольких встреч, когда стала понятна заинтересованность коллег, желание активно участвовать в данном процессе, вносить свои идеи и предложения. Речь идёт о предложениях по улучшению и оптимизации процессов, устранению лишних этапов или, напро-

тив, добавлению необходимых. Мне повезло – я работаю в команде единомышленников! Возможность внести предложения, которые сделают работу проще, лучше, эффективнее, – это уже мотивация, и наша команда данную работу так и воспринимает. Естественно, по ходу работы возникали и определённые сложности. Стало ясно, что знаний процессного моделирования не хватает. Обучение в Корпоративном университете ОАО «РЖД» по теме «Навыки бизнес-моделирования с применением стандартов ОАО «РЖД» в области моделирования» было своевременным и актуальным. Три дня пролетели мгновенно. Живое общение с коллегами, практические задания, командная работа – всё было очень интересно и, главное, познавательно! Спасибо

руководителям проекта за это обучение! После обучения следующий этап работы – выделение основных процессов, подготовка диаграммы процесса (PSD), структуры процесса (в чём, в принципе, для меня были и новизна, и сложность) стал более понятным. Какие выводы можно сделать? Я посмотрела на работу своих коллег по-новому. Когда все действия выверены пошагово, по процессам, сценариям, когда наглядно видно, с каким количеством нормативной документации мы работаем, становится понятно – объём выполняемой работы огромен! Необходимо привести процессы кадрового делопроизводства в систему ОАО «РЖД» к единым стандартам, так как основные процессы, несмотря на принадлежность к разным структурам, идентичны.

Полученные результаты позволяют найти слабые и сильные стороны в нашей операционной работе, поправить выстроенные схемы уже привычных процессов, улучшить качество выполняемых операций и высвободить так необходимое нам время. Важность реализуемого проекта очевидна: кадровики за объёмом выполняемой работы теряют живую связь с персоналом. Выведение кадрового делопроизводства в ОЦКО высвободит время специалистов по управлению персоналом для личного общения с теми, для кого мы и работаем. Моя мечта – вывезти свою группу в компанию, где уже действует кадровый центр, так как лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Я думаю, это прибавит энтузиазма в работе, даст более чёткое видение нашего общего будущего».

# Выстраиваем и развиваем

Главный принцип  
ЭФФЕКТИВНЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ –  
ЭТО СВОЕВРЕМЕННОСТЬ  
И АКТУАЛЬНОСТЬ



НИГОРА МИРЗАКАРИМОВА,  
начальник Центра внутренней  
политики и развития корпоративной  
культуры ОАО «РЖД»

**Г**лавная задача системы внутрикорпоративных коммуникаций (ВКК) – своевременно донести необходимую информацию до работников и обеспечить конструктивную обратную связь.

При этом при транслировании информации нужно учитывать особенности восприятия каждой аудитории. Например, сегодня в ОАО «РЖД» доля работников до 35 лет составляет 42%. Это немалая и позитивная для нас цифра. Молодое поколение живёт в новом технологическом укладе и имеет свои медиапредпочтения. И именно поэтому работа с этой аудиторией должна строиться принципиально иначе, чем со старшей возрастной группой, которая в большинстве

Концепция развития системы ВКК. Этот программный документ определил цели, задачи, принципы и критерии эффективности работы. Были обозначены основные аудитории и особенности каждого из корпоративных каналов коммуникации, намечены перспективы развития системы.

Можно смело сказать, что за несколько последних лет в компании была выстроена и отлажена система внутренних коммуникаций. Особенность этой системы в том, что она предусматривает постоянную взаимосвязь между блоком информирования и блоком обратной связи. Это главный итог работы предыдущих пяти лет.

В 2015 году Центром внутренней политики и развития корпоративной культуры была проведена работа

## Главный принцип эффективных коммуникаций – это своевременность и актуальность

предпочитает традиционные каналы информирования.

Если говорить об обратной связи, то сегодня в ОАО «РЖД» используются все коммуникационные каналы для её получения. Благодаря этому в нашей компании у руководителей разного уровня всегда есть информация по всем актуальным для развития холдинга темам. И это во многом помогает им вовремя реагировать на возможные сбои в системе и принимать необходимые управленческие решения.

В 2010 году в ОАО «РЖД» был создан Центр внутренней политики и развития корпоративной культуры, что позволило сформировать единые подходы в области развития внутрикорпоративных коммуникаций (ВКК). В 2011 году была выпущена

по актуализации Концепции ВКК. Обновлённая Концепция задаёт ориентиры для работы на ближайшую перспективу (2016–2019 годы).

### Информирование

Корпоративная система ВКК – живой организм, который постоянно изменяется. Это естественная реакция на требования времени, рыночные тренды, технические возможности современных медиа, а также перемены в медиапривычках людей.

Так, например, с развитием электронных коммуникаций традиционные каналы информирования были усилены за счёт онлайн-каналов, в числе которых официальный портал ОАО «РЖД» – [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru), корпоративный портал АСУ ОДИТ, интернет-порталы филиалов и под-

# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



разделений ОАО «РЖД», социальные сети, корпоративные блоги и тематические форумы. У корпоративных СМИ появились свои интернет-версии, позволяющие более оперативно доносить информацию.

Запрос на адресную информацию дал стимул для развития целевых каналов коммуникации. Учитывая высокий уровень доверия, которым в компании пользуются руководители и специалисты по управлению персоналом, а также особую значимость работы с молодежью, в холдинге «РЖД» созданы целевые источники информирования: электронный бюллетень «О ГЛАВНОМ. Российские железные дороги» (рассылка руководителям осуществляется по электронной почте на более чем 35 тыс. адресов), журнал «Пульс управления. Персонал» (для руководителей и специалистов по управлению персоналом), информационный листок «Молодёжь ОАО «РЖД».

В условиях усиливающейся конкуренции за квалифицированных работников более «закрытые» компании, несомненно, будут проигрывать тем, которые в полной мере удовлетворяют потребности работ-

ника в информации, а также имеют инструменты, позволяющие открыто обсуждать наиболее важные вопросы, стоящие на повестке дня в компании и отрасли. В этой ситуации нам нужно сохранить и укрепить имидж привлекательного работодателя, который развивает каналы коммуникации и обратной связи, предполагает открытый диалог и двусторонний обмен информацией между работниками и руководством компании.

Учитывая все эти тренды, а также наработанный в компании опыт в сфере управления корпоративными коммуникациями, в течение 2015 года была проведена работа по актуализации концепции ВКК. Основные акценты в обновлённой концепции были расставлены следующим образом:

1. Уделять особое внимание интерактивным формам взаимодействия с работниками. Как показывает практика, такие каналы коммуникации способствуют формированию сильной эмоциональной связи с компанией, вовлекают сотрудников в решение корпоративных задач, а также служат основой для принятия коллегиальных решений.

Весьма показателен опыт, наработанный в рамках проекта «Живая культура», который охватил уже более 3000 руководителей линейных предприятий холдинга на пяти дорогах. В рамках этого мероприятия линейные руководители смогли в режиме открытого диалога с топ-менеджментом магистралей обсудить и совместно проработать ряд острых вопросов, связанных с развитием корпоративной культуры (управленческий стиль руководителя, обратная связь с подчинёнными, формат проведения совещаний и др.). В итоге участниками мероприятия были инициированы содержательные проекты, направленные на совершенствование корпоративной культуры компании.

Сегодня в числе интерактивных коммуникационных каналов, доказавших свою эффективность и ставших уже привычными в ОАО «РЖД», – различные слёты и конференции, Дни информирования, а также программа «Открытый разговор» с президентом ОАО «РЖД» в прямом эфире телеканала РЖД ТВ.

2. Усилить работу с важнейшими для компании целевыми аудиториями – руководителями, специалистами по управлению персоналом, молодёжью.

Необходимо проводить соответствующую работу с руководителями, мотивируя их и помогая им развивать коммуникационные навыки. Роль руководителя важна не только в передаче информации, но и в её интерпретации. Нужно системно работать с лидерами мнений, особенно в молодёжной среде. Как показывает практика, молодые руководители очень активны в передаче информации, но зачастую проявляют незрелость в её интерпретации – им не хватает как жизненного опыта, так и специальных, в том числе гуманитарных, знаний. В этом отношении показателен опыт общесетевого Слёта молодёжи, который прошёл в октябре 2015 года и позволил молодёжному активу пообщаться с выда-

ющимися современными учёными, экономистами, историками, социологами, общественными деятелями. Они помогли молодым руководителям разобраться в особенностях экономического, исторического и социокультурного контекста, который определяет логику развития государства, отрасли и бизнеса компании в современных условиях.

3. Совершенствовать формат подачи информации, приводя его в соответствие с коммуникационными потребностями целевых аудиторий.

Речь идёт о том, чтобы чётко сегментировать информацию в соответствии с потребностями разных групп работников. Для этого необходимо использовать дифференцированный подход к процессу информирования, учитывать особенности аудитории (географический фактор, уровень образования, должность), привлекать лидеров мнений и активные группы работников в качестве трансляторов, обеспечить доступность информации, её наглядность и простоту изложения.

4. Особое внимание нужно уделить развитию процесса адресного пространства и обмена информацией. В этом отношении показательна трансформация одного из самых востребованных каналов обратной связи – ЕИР «Горячая линия». Сегодня этот инструмент позволяет компании не только получать обратную связь, но и проводить адресное SMS-информирование.

## Обратная связь

Блок обратной связи формируется из корпоративных социологических исследований и работы с вопросами и обращениями сотрудников.

Социологические исследования помогают получить не только объёмную информацию о ситуации в коллективах компании, но и позволяют провести аудит эффективности информирования сотрудников, оценить работу каналов ВКК и сегментировать аудиторию для адресного информирования.



У. Чан Ким и Р. Моборн. «СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА». М., Гиппо, 2008.

После успеха Apple стало очевидно – креатив помогает добиться успеха. Но каким должен быть алгоритм компании в создании продукта, у которого не будет конкурентов? Как выйти за пределы существующего спроса и создать новый рынок? Эта книга о том, как работать с инновацией ценности, какими характеристиками в системе ценностей потребителя должен обладать продукт или услуга компании, нацеленной на завоевание рынка.

В настоящее время в компании выстроена система проведения корпоративных исследований, которая позволяет увидеть положение дел как на общесетевом уровне, так и на региональном. За несколько последних лет тематика исследований расширилась – от социально-кадровой до управленческой и производственной (изучается проблематика межфункционального взаимодействия, обеспечения безопасности движения поездов, внедрения новой системы управления, повышения эффективности производства, премирования и мотивации отдельных групп работников). Ежегодно в компании проводится пять-шесть общесетевых и более 20 «кустовых»

но рассматривают эти проблемы, а без такого подхода невозможно снять социальное напряжение в коллективе. Формальный подход к рассмотрению жалоб наносит вред и подрывает доверие не только к руководителю и структурному подразделению, но и к компании в целом.

Сегодня руководитель должен понимать, что у него уникальное положение в компании. Ему принадлежит главная роль в формировании позитивного социально-психологического климата в коллективе. Руководитель не должен занимать выжидательную позицию и быть пассивным потребителем информации. Как показывает практика российских и зарубежных компаний, от 50 до

## КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ, ОТ 50 ДО 90% ВРЕМЕНИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ СОСТАВЛЯЕТ ИМЕННО КОММУНИКАЦИЯ С ПОДЧИНЁННЫМИ

(исследования регионального уровня, в которых задействовано несколько полигонов железных дорог) и локальных исследований.

Вторая ключевая составляющая обратной связи в системе ВКК ОАО «РЖД» – работа с вопросами и обращениями, поступающими от сотрудников компании. В общей сложности с 2012 года по первое полугодие 2015 года принято и обработано более 77 тыс. звонков, поступивших на единый информационный ресурс «Горячая линия». Большая часть из них является вопросами о порядке предоставления льгот, выплат, начисления премий и т.д. Около 10% звонков регистрируются как обращения и содержат какую-либо проблемную ситуацию. К сожалению, сегодня руководители не всегда внимательно и скрупулёз-

90% времени работы руководителя составляет именно коммуникация с подчинёнными. Современный руководитель должен находить время, чтобы пообщаться с работниками своего коллектива и донести до всех ту информацию, которую регулярно получает на селекторах и совещаниях. В силах каждого из нас наладить обратную связь – это можно сделать хотя бы с помощью специального ящика для сбора вопросов, замечаний и предложений. Проанализируйте поступившую информацию, примите соответствующие решения. Даже незначительные улучшения, которые вы сможете провести сами или при помощи вышестоящего руководства, смогут значительно улучшить атмосферу в коллективе и в разы повысить производительность труда.

## ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



# Каждый на счету

В 2015 году в ОАО «РЖД» проведена серьёзная работа по совершенствованию действующей системы адаптации персонала

SHUTTERSTOCK.COM

**А**даптация – важная составляющая системы управления персоналом в любой компании. От эффективности адаптационных практик зависит, насколько быстро человек освоится на новом рабочем месте и начнёт полноценно выполнять свои должностные обязанности.

Знакомство с компанией у соискателей начинается на первом собеседовании со специалистом по управлению персоналом, во время которого потенциальный работник получает первое представление о корпоративной культуре компании, её структуре и рабочих процессах. Именно на собеседовании складывается первое впечатление о будущем месте работы, и оно может быть любым, тут многое зависит от специалистов по управлению персоналом. Каждый работодатель заинтересован в том, чтобы привлечь по возможности лучшие кадры. Но уже на первых этапах взаимодействия с новичком его можно либо насторожить и скептически настроить к компании, либо заинтересовать и показать перспективы, чтобы в дальнейшем он развивался как профессионал, разделяя ценности компании и внося свой вклад в её развитие.

«Для ОАО «РЖД» практики адаптации – серьёзный фактор, влияющий в первую очередь на уровень безопасности производственных процессов, – говорит начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Антон Награльян. – Компания, эксплуатирующая сложную технику и отвечающая за жизнь и здоровье миллионов пассажиров, просто не может позволить себе поставить на линию неподготовленные кадры. Быстро найти замену квалифицированному специалисту, проработавшему не один год в компании, просто невозможно. Требуется несколько месяцев, чтобы только погрузить работника в специфику работы, помочь ему познакомиться с основами производ-

ства и привить необходимые профессиональные навыки».

За последние несколько лет в компании разработан ряд новых адаптационных инструментов и механизмов, которые помогают быстрее познаться с корпоративной средой и приступить к выполнению своих трудовых обязанностей. В их числе «Электронный адаптационный курс», представляющий собой виртуальную экскурсию по компании, «Путеводитель нового сотрудника», где собрана основная информация о холдинге «РЖД», а также Единый день адаптации, который направлен на формирование у молодых специалистов целостного представления о корпоративной культуре, структуре холдинга и принципах его работы. «Для нас крайне важно, чтобы уже в первые дни и недели на новом рабочем месте

опыт, приобщают к корпоративной культуре, помогают адаптироваться к новым условиям работы.

В 2015 году в компании была проведена большая работа по совершенствованию системы адаптации. Необходимо было унифицировать основные подходы, реализуемые подразделениями компании, скорректировать концепцию развития существующих и внедрить новые инструменты адаптации, отвечающие стратегическим целям компании, современной специфике развития железнодорожной отрасли, а также профессиональным и личностным ориентирам нового поколения железнодорожников.

**Преодолеть барьеры**  
Чтобы учесть все нюансы, ЦВП совместно с Департаментом управления

### Важнейшим инструментом адаптации в компании является институт наставничества

сотрудник сформировал целостное представление о нашей компании, её стратегии, политиках, приобщился к корпоративной культуре», – говорит начальник Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры (ЦВП) Нигора Мирзакаримова.

Важнейшим инструментом адаптации в компании является институт наставничества. Его эффективность доказана несколькими поколениями железнодорожников. Именно наставники передают профессиональный

персоналом ОАО «РЖД» провёл в 2015 году социологическое исследование, которое позволило объективно оценить текущее состояние практик адаптации и наставничества в компании. Полученные результаты позволили увидеть, как работает вся система, какие у неё слабые и сильные стороны, насколько она эффективна. Большинство участников исследования (среди которых были руководители, наставники и молодые работники) в целом положительно оценило действующую

#### СПРАВКА

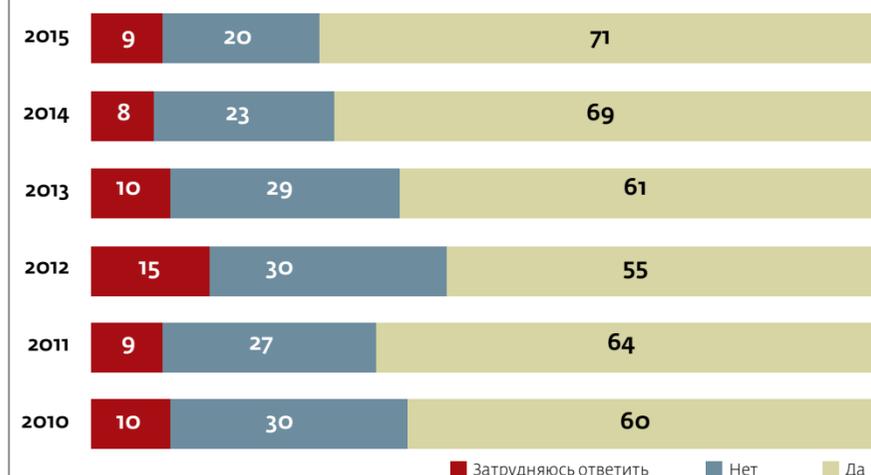
Ведущую роль в адаптации новых работников компании традиционно играют коллеги (так считают 93% работников компании), непосредственный руководитель (90%) и наставник (83%). Дополнительную информацию новые сотрудники получают также при чтении нормативных документов (83%) и во время встреч с руководством (75%). Среди специально разработанных инструментов адаптации наиболее велика роль Плана адаптации, полезность которого отметили большинство опрошенных (58%), этот показатель существенно вырос по сравнению с прошлым годом, когда он составлял 34%.

# ТЕМА НОМЕРА

## НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

### Есть ли (был ли) у вас наставник в компании?

Ответы всех сотрудников компании, %



### Если у вас был наставник, то в чём заключалась его помощь?

Ответы молодежи до 30 лет, %



в компании систему вхождения молодых сотрудников в должность. Большинство опрошенных (63%) считают, что система наставничества в компании работает эффективно. При этом исследование выявило ряд моментов, которые не позволяли компании в полной мере раскрыть потенциал системы адаптации.

Действующая система адаптации была нацелена в основном на молодых работников, впервые принимаемых в компанию. Действительно, это одна из ключевых для развития

компании аудиторий, которая сегодня имеет яркие поколенческие особенности. Социологи говорят о «поколении игреков», у которого свои ценности и своё отношение к труду (стремление к быстрому карьерному росту, неготовность мириться с трудностями и т.д.). С этим поколением компании самой нужно найти общий язык, чтобы привлечь его и удерживать на производстве. Важно, чтобы корпоративная культура ОАО «Российские железные дороги» способствовала тому, чтобы новички хотели

остаться в компании. Особую роль в процессе встраивания новичков в коллектив играют непосредственные руководители и наставники. «В 2016 году в компании будет разработана и запущена специальная программа обучения, которая позволит наставникам овладеть необходимыми знаниями и навыками», – говорит Нигора Мирзакаримова.

Главная особенность новой системы адаптации состоит в том, что она стала комплексной. Это значит, что она распространяется на всех вновь принятых или переведённых на новую должность работников. Ведь сложности с вхождением в должность испытывают все. Но у всех свои особенности. К примеру, специалист, ставший руководителем, должен освоиться с новым объёмом работы, научиться делегировать полномочия, выстраивать отношения с подчинёнными, которых у него раньше никогда не было. Другого рода адаптация нужна тем, кто продолжает выполнять свой функционал, но переходит из одного подразделения в другое. И совсем иная адаптация нужна тем, кто только приходит в компанию после вуза.

Разумеется, такой поход накладывает особые требования на руководителей, которые должны быть наставниками, и специалистов по управлению персоналом – они должны чётко выстраивать свою работу, понимая, в чём и кому нужно помогать в первую очередь.

Помимо трендов рынка труда, новая система адаптации должна учитывать те непростые экономические реалии, в которых сегодня работает компания. Грамотно выстроенная система адаптации должна снижать расходы компании и повышать стоимость и эффективность её человеческого ресурса. «Экономический эффект достигается в первую очередь за счёт снижения текучки, сокращения количества сотрудников, увольняющихся в первый год работы, сокращения затрат на оформление документов при приёме и увольнении,

а также за счёт быстрого вхождения сотрудника в должность и повышения в минимально короткие сроки качества его работы», – отмечает Антон Награльян.

### Новый формат адаптации

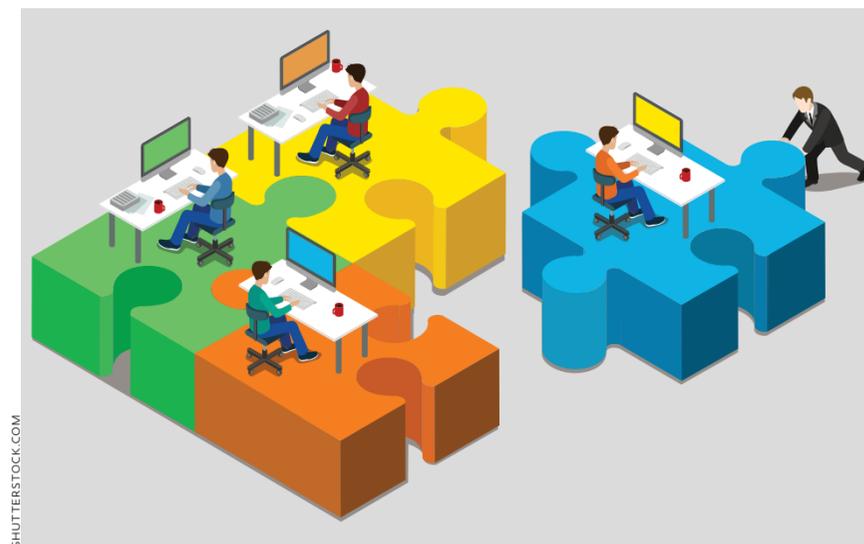
Новая система адаптации включает в себя собственно первичную адаптацию и адаптацию в должности. Первичную адаптацию проходят все. Она позволяет работнику своевременно осваивать свой функционал, ознакомиться с задачами подразделения, корпоративной культурой, получать информацию о деятельности компании в целом. Первичную адаптацию проводит непосредственный руководитель, а специалисты кадрового блока ему помогают организационно. Для каждого работника будет создаваться индивидуальный план прохождения первичной адаптации, который предусматривает ряд специальных встреч с руководителем и специалистом по управлению персоналом, во время которых станет понятно, насколько эффективно проводится мероприятие и нужно ли внести изменения в изначально принятый план.

Адаптация в должности проходит параллельно с первичной адаптацией. Для неё прописаны сроки и специфика прохождения. Адаптация в должности направлена на формирование профессиональных и корпоративных компетенций и навыков, её цель – позволить работнику в кратчайшие сроки приступить к исполнению своих обязанностей. Обновлённое положение разделяет новых работников на две категории. К первой относятся те, чья деятельность связана с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами. Такие работники должны обязательно пройти стажировку, а после неё аттестацию, если этого требует соответствующая должность. Вторая категория – это все прочие руководители и специалисты.

В положении об адаптации определены участники процесса и зафик-

Э. Парслоу, М. Рэй. «Коучинг в обучении. Практические методы и техники». СПб., Питер, 2003.

В книге даётся теория и практика коучинга и наставничества во всей широте их применения – от профессионального мира и сферы образования до общественной деятельности. Авторы наглядно демонстрируют необходимость изменения традиционных методов обучения и дают практический инструментарий для осуществления этих изменений. Особое внимание уделяется эффективным способам разрешения проблем совместности персонала и обратной связи.



### Новая система включает в себя собственно первичную адаптацию и адаптацию в должности

сирована ответственность каждого из них – Департамента управления персоналом, филиала и структурного подразделения, руководителя подразделения, непосредственного руководителя работника, специалиста по управлению персоналом, наставника и самого работника, проходящего адаптацию. В новом положении описывается, каким образом оценивается качество проведённой работы с новым работником, на каком основании принимается решение о завершении адаптации и как оценивается работа наставников.

Большое значение уделяется наставникам и их мотивации. Наставник должен отвечать ряду требований, он должен быть опытным, квалифицированным специалистом, носителем ценностей корпоративной культуры, уметь работать с людьми.

В положении зафиксирована система материальной и нематериальной мотивации наставников, это должно повысить престиж наставничества в компании. Новое положение подразумевает, что работник и наставник – это тандем. Чтобы он сложился, нужно учесть все нюансы взаимодействия между ними, проанализировать обратную связь. Если компания на самом деле дорожит каждым новым работником, она должна приложить максимум усилий, чтобы он остался и рос профессионально.

Новое положение предусматривает возможность разработки филиалами компании собственных документов в данной сфере, учитывающих специфику производства, при этом подходы и стандарты в адаптации новых сотрудников должны быть едины во всех подразделениях компании.

## ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



# Курс омоложения

ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ ПРОГРАММЫ  
«Молодёжь ОАО «РЖД» НА ПЕРИОД 2016–2020 ГОДОВ

**Х**олдинг «Российские железные дороги» развивается и меняется к лучшему. Появляются новые услуги и сервисы, обновляется подвижной состав, внедряются инновационные производственные решения, реализуются высокотехнологичные инфраструктурные проекты. Сегодня можно смело сказать, что в этом масштабном и сложном процессе активно участвует молодёжь «Российских железных дорог». Деятельное и инициативное участие наших молодых работников в решении корпоративных задач является залогом дальнейшего развития компании.

ОАО «РЖД» уделяет работе с молодёжью большое внимание и реализует комплексную молодёжную политику, направленную на поддержку молодых работников. Приняты нормативные документы, регламентирующие статус молодого работника, проводится большое количество молодёжных мероприятий непосредственно на сети и на центральном уровне, ведётся активная работа по отбору и приёму на работу перспективных молодых людей, их закреплению и адаптации в компании.

Сегодня общее количество молодых сотрудников в компании в возрасте до 30 лет включительно составляет внушительную долю – более 27% от общего числа работающих, что выше, чем в транспортно-промышленных отраслях и в целом по экономике страны.

Понимая, что именно молодые работники являются одним из ключевых стратегических ресурсов и активов компании, руководство ОАО «РЖД» концентрирует своё внимание на ключевых особенностях современной молодёжи. В настоящее время в экономически и социально активный период жизни массово вступают новые молодые поколения Y и Z. Это современные молодые люди, обладающие определённым набором

личных и профессиональных качеств. Мобильность, вовлечённость в цифровые технологии, восприимчивость к инновациям и новым знаниям, гибкость мышления, быстрый профессиональный и карьерный рост – вот сильная сторона современной молодёжи.

В связи с очевидными изменениями социально-психологического портрета современных молодых людей компания постоянно совершенствует способы работы с молодёжью, находящейся на рынке труда или уже трудоустроенной в компании.

### Целевая программа

Начиная с 2006 года в компании действует целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД», разрабатываемая и реализуемая в рамках пятилетних периодов. Действие программы

перспективных молодых специалистов и их адаптации и закреплению в компании, вовлечению молодёжи в решение корпоративных задач (в т.ч. в инновационную и научную деятельность).

За период действия целевой программы (2010–2015 годы) были достигнуты действительно впечатляющие результаты. Доля молодых работников в компании возросла на 10%. Значительно повысилось количество и качество предложений, исходящих от молодых работников и направленных на совершенствование эффективности деятельности ОАО «РЖД», улучшение технологических процессов и внедрение технических инноваций. Более 13500 молодых работников приняли участие в конкурсе молодёжных проектов «Новое звено», по итогам которого было разработано более 6500

**Количество молодых сотрудников в возрасте до 30 лет включительно составляет более 27% от общего числа работающих в ОАО «РЖД»**

распространяется на всех молодых работников компании. Документ определяет политику компании по работе с молодёжью (а также молодыми людьми – потенциальными работниками компании) и формулирует задачи, достижение которых будет способствовать проведению сбалансированной корпоративной молодёжной политики. Цель программы состоит в содействии стратегическому развитию холдинга «РЖД» за счёт его обеспечения необходимым количеством молодых работников, обладающих требуемыми профессиональными навыками и корпоративными компетенциями, разделяющих корпоративные ценности холдинга и вовлечённых в решение корпоративных задач. На прикладном уровне программа решает задачи по поиску

инновационных проектов, 44 лауреата конкурса удостоены звания «Новатор ОАО «РЖД».

Благодаря целевой программе получила мощный импульс к дальнейшему развитию система молодёжных коммуникационных площадок (в частности, формат региональных, дорожных и общекорпоративных слётов молодёжи). При этом характерно, что более 30% участников слётов молодёжи существенно продвинулись по карьерной лестнице.

Предусмотренная программой работа по развитию движения студенческих отрядов также дала свои плоды. Ежегодно на объектах железнодорожного транспорта в составе отрядов проводников пассажирских вагонов, строителей, монтажников пути, помощников машиниста, вожатых

# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

## Целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД» (2011–2015 гг.): приоритеты и результаты

Ключевые направления Программы	Устойчивый рост доли молодёжи	Руководители до 35 лет в кадровом резерве номенклатуры Ц и ЦЗ
Развитие системы привлечения молодёжи, её эффективной адаптации и закрепления в холдинге	с <b>22%</b> до <b>27-28%</b>	<b>22%</b>
Вовлечение молодёжи в решение корпоративных задач и развитие международного молодёжного сотрудничества	<b>13 500</b> участников конкурса «Новое звено», <b>44</b> получили звание «Новатор ОАО «РЖД»	РАЗРАБОТАНО <b>6500</b> инновационных проектов
Развитие профессиональных и корпоративных компетенций и карьерного продвижения молодёжи в холдинге	<b>12 000</b> бойцов студенческих отрядов на объектах ОАО «РЖД» ежегодно	<b>850</b> молодых железнодорожников из Европы, Азии и Северной Америки стали участниками совместных программ
Духовно-нравственное и патриотическое воспитание молодёжи		
Продвижение ценностей здорового образа жизни и спорта среди молодёжи		

## Актуализация программы «Молодёжь ОАО «РЖД» на период до 2020 года

1. Молодёжь – драйвер развития бизнеса и клиентоориентированности компании
2. Молодёжь – носитель и проводник изменений и новой эффективной корпоративной политики
3. Фокус на саморазвитии и самоорганизации молодёжи
4. Ставка на лучших инвестирование в высокопотенциальных работников, способных увеличивать добавленную стоимость компании
5. Развитие международного сотрудничества

СОХРАНИТЬ ПОЗИЦИИ В <b>Топ-10</b> привлекательных работодателей среди промышленных компаний	ВОЙТИ В <b>Топ-15</b> привлекательных работодателей среди компаний всех отраслей (как максимум)
не менее <b>26–28%</b> РАБОТНИКОВ в возрасте до 30 лет	не менее <b>40–44%</b> РАБОТНИКОВ в возрасте до 35 лет
ПОВЫШЕНИЕ ВОЗРАСТА МОЛОДЁЖИ ОАО «РЖД» до <b>35 лет</b>	не менее <b>25–30%</b> РЕЗЕРВИСТОВ в возрасте до 35 лет

в детских оздоровительных лагерях компании работают более 11000 студентов. К работе на объектах транспортной инфраструктуры зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи были привлечены более 3500 студентов железнодорожных и строительных вузов, в том числе 256 студентов из 9 стран СНГ и Балтии. Такой масштаб привлечения студентов к реализации

строительных проектов является уникальным. В 2014–2015 годах студенческие строительные отряды приняли активное участие в модернизации объектов инфраструктуры БАМа, а также строительстве подходов к возводимому Керченскому мосту.

В текущем году документ завершает своё действие. На смену ему подготовлена новая – существенно пере-

работанная – редакция программы, рассчитанная на очередной целевой период 2016–2020 годов и отвечающая современным тенденциям и вызовам, стоящим перед компанией.

**Новые цели молодёжной политики**  
С глобальной точки зрения актуализированная целевая программа должна обеспечить компании позиции в топ-10 самых привлекательных компаний-работодателей российского промышленного сектора, а также в топ-15 среди самых привлекательных компаний-работодателей всех отраслей отечественной экономики. Кроме этого, ожидается, что благодаря реализации программы доля работников в компании в возрасте до 30 лет составит не менее 26–28%, а работников в возрасте до 35 лет – 40–44%. Одновременно в составе кадрового резерва компании не менее 25–30% должны составлять люди до 35 лет.

В перечень основных задач корпоративной молодёжной политики на период 2016–2020 годов также было включено новое для программы положение о необходимости использования в работе с молодёжью такого инструмента, как корпоративное волонтерство. Корпоративное волонтерство, являясь по сути внутрикорпоративной формой добровольного волонтерского движения, инициируемого и поддерживаемого самими молодыми работниками компании, может существенно повысить эффективность реализации задач целевой программы в сфере духовно-нравственного и патриотического воспитания молодёжи.

Одной из самых существенных новаций обновлённой программы стало повышение возраста целевой группы молодёжи компании с 30 до 35 лет. Необходимость такого шага соответствует мировым тенденциям более длительного сохранения молодыми людьми положительных личных и профессиональных качеств, характерных именно для молодёжи (инновационность, мобильность, коммуникативность и др.). Кроме



этого, увеличение возраста молодёжи до 35 лет также подтверждается текущей корпоративной практикой участия в мероприятиях программы молодых работников в возрасте 30–35 лет, обладающих необходимым опытом, компетенциями, готовностью к изменениям и высокой социальной активностью.

В обновлённой программе акцентировано особое внимание на:  
– необходимости изучения работниками компании иностранных языков в контексте активной международной деятельности ОАО «РЖД»;  
– усилении продвижения в среде работников компании традиционных семейных ценностей и принципа ответственного родительства;  
– проведении на всей сети железных дорог мероприятий по продвижению ценностей здорового образа жизни и спорта в рамках Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО, что лежит в русле последних инициатив государства.

Сильные стороны и положительные качества современных молодых людей, уже работающих или только

собирающихся трудоустроиться в компанию, должны придать дополнительный импульс реализации Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года. На практике

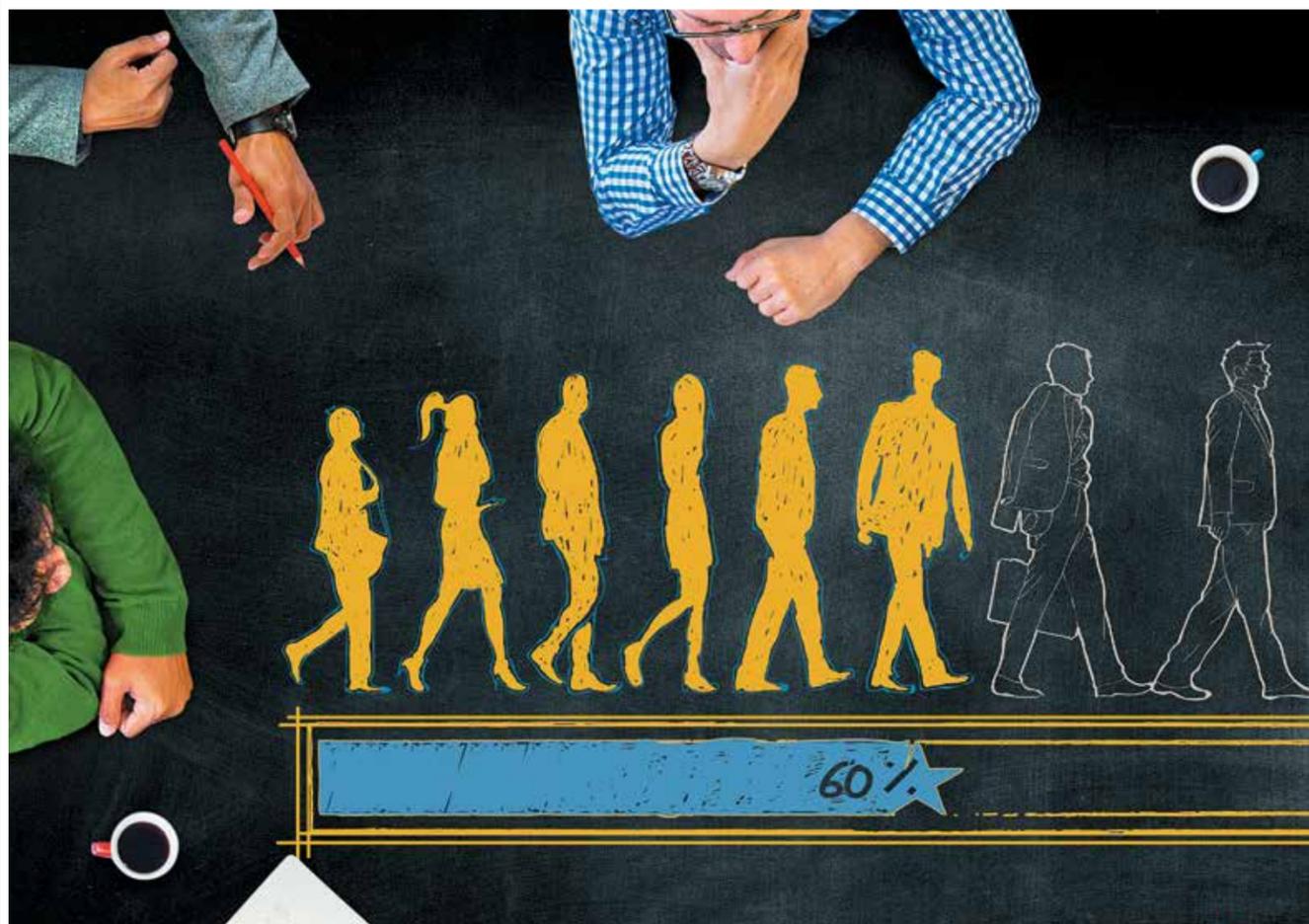
Учитывая перспективы компании и её новые направления стратегического развития (ВСМ, транспортная логистика и др.), молодые работники ОАО «РЖД» должны находиться в

## УЧИТЫВАЯ ПЕРСПЕКТИВЫ КОМПАНИИ И ЕЁ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, МОЛОДЫЕ РАБОТНИКИ ДОЛЖНЫ НАХОДИТЬСЯ НА ОСТРИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОГРЕССА

использование преимуществ, которыми обладает молодёжь, может выразиться в росте производительности труда и экономической эффективности использования ресурсов компании в целом, повышении качества системы корпоративного управления и интенсификации внутренних коммуникаций между работниками всех уровней, росту клиентоориентированности компании.

авангарде технологических и управленческих инноваций, на острие технического и интеллектуального прогресса в компании. Для этого актуализированная целевая программа «Молодёжь открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (2016–2020 годы)» предоставляет молодёжи весь необходимый инструментарий.

## ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



# Эволюция требований

БИЗНЕС ИЗМЕНЯЕТ ТРЕБОВАНИЯ  
К HR-СПЕЦИАЛИСТАМ

**В** период реинжиниринга управленческих процессов, их автоматизации и выведения в аутсорсинг рутинных административных операций к специалистам по управлению персоналом компании предъявляются особые требования. В первую очередь от функции управления персоналом требуется создавать дополнительную ценность для компании, развивать её человеческий капитал, уменьшать издержки бизнеса.

Если HR-функция не создаёт ценность для компании, необходима её комплексная трансформация, которая подразумевает интеграцию всех процессов по управлению персоналом и концентрацию на приоритетных областях, где может быть достигнут экономический эффект.

Трансформация функции управления персоналом справедливо рождает много вопросов. Какова должна быть роль HR-менеджера в компании? Какими знаниями, навыками и умениями должны обладать руководители и специалисты по управлению персоналом, чтобы эффективно выполнять свою работу и влиять на бизнес-результат компании? Как убедить первых руководителей уделять внимание работе с персоналом? Как соотнести бизнес-стратегию со стратегией развития кадрового потенциала?

### Новые требования

Трансформация функции управления персоналом подразумевает, что специалист по управлению персоналом овладевает навыками стратегического мышления, новыми знаниями и компетенциями.

Во-первых, ему необходимо понимать стратегические цели бизнеса и, ориентируясь на них, выстраивать всю свою работу.

Во-вторых, он должен видеть внутренние потребности компании и возможности внешнего рынка.

В-третьих, HR-функция позиционируется как источник конкурентного преимущества компании.

В-четвёртых, теперь в сфере ответственности специалистов по управлению персоналом эффективная взаимосвязь HR-функции с бизнесом.

В-пятых, специалист по управлению персоналом должен овладеть знаниями и навыками, которые необходимы для повышения качества персонала – основного актива компании.

### Профессиональный стандарт HR-специалиста

Функциональные обязанности специалистов в области управления персоналом достаточно разнообразны. Какие из них являются ключевыми? Ответ на этот вопрос прорабатывается и на уровне государства. В октябре 2015 года Министерство труда утвердило профессиональный стандарт специалиста в области управления персоналом. В его создании приняли участие сотрудники ведущих

## Если HR-функция не создаёт ценности для компании, необходима её комплексная трансформация

По сути, независимо от занимаемой должности специалист по управлению персоналом должен стать партнёром бизнеса и работать над повышением ценности человеческих ресурсов компании. В первую очередь для этого необходимо не только проявлять гибкость и проактивность, но и уметь качественно применить свои профессиональные знания в преломлении к конкретным задачам.

российских компаний, в том числе представители ОАО «РЖД». Целью создания стандарта является унификация и повышение прозрачности требований к специалистам в области управления персоналом, создание единого набора требований к профессии. Следование этому стандарту позволит унифицировать требования в области подготовки и обучения специалистов по управлению персоналом.



# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

## Проект модели профессиональных компетенций по управлению персоналом

1. Стратегическое развитие в области управления персоналом.
2. Управление затратами на персонал.
3. Управление планированием персонала.
4. Управление процессами подбора, адаптации и наставничества.
5. Управление кадровым резервом.
6. Управление процессом корпоративной аттестации персонала.
7. Управление подготовкой специалистов и профессиональным обучением рабочих кадров для ОАО «РЖД».
8. Управление дополнительным профессиональным образованием.
9. Управление деятельностью НОУ и ДЖД ОАО «РЖД».
10. Развитие системы социального партнёрства.
11. Предоставление социального пакета.
12. Развитие системы социальной инфраструктуры.
13. Управление льготами, гарантиями, компенсациями и награждениями.
14. Развитие корпоративной культуры.
15. Управление каналами внутрикорпоративных коммуникаций.
16. Управление внутрикорпоративными мультимедиапродуктами.
17. Управление обратной связью (работа с обращениями сотрудников).
18. Управление обратной связью (проведение социологических исследований).
19. Организация корпоративных мероприятий.
20. Управление процессом оценки персонала.
21. Кадровое администрирование.
22. Управление формированием статистики и отчётности.

Для ОАО «РЖД» созданный стандарт полезен с точки зрения понимания внешнего рынка и сравнения с другими компаниями. Кроме того, для нас этот стандарт является отправной точкой для создания собственной системы профессиональных компетенций, которая, учитывая корпоративную и производственную специфику, формирует прозрачные требования к специалистам, позволяет определять их индивидуальные зоны развития и системно подходить к обучению.

### Корпоративные требования

Сегодня в ОАО «РЖД» активно идёт работа по внедрению процессного подхода в управлении персоналом. В рамках разработанной целевой модели процессов все функции специалистов в области управления персоналом были сгруппированы в 9 регламентов взаимодействия. Это позволило систематизировать работу

за счёт того, что каждый участник процесса понимает из регламента свою задачу, сроки её выполнения и порядок взаимодействия с причастными подразделениями.

В рамках развития системы единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» с 2012 года проводится работа по формированию профессиональных компетенций для ключевых производственных вертикалей компании. Система профессиональных компетенций внедрена в Дирекции тяги и Центральной дирекции управления движением, завершается разработка моделей и профилей должностей Центра фирменного транспортного обслуживания.

Как говорил Лао-цзы: «Умеющий управлять другими силён, но умеющий владеть собой ещё сильнее». Поэтому летом 2015 года Департаментом управления персоналом был начат проект по разработке модели профес-

сиональных компетенций по управлению персоналом.

Сегодня в рамках проекта сформирована и принята в работу модель профессиональных компетенций в области управления персоналом, отражающая наиболее важные области знаний и навыков, необходимых сегодня специалисту по управлению персоналом ОАО «РЖД». Также в процессе разработки находятся модели профессиональных компетенций в области организации, оплаты и мотивации труда и в области обучения персонала по зонам ответственности и функциональной специфике Корпоративного университета ОАО «РЖД» и Корпоративного центра развития профессионального обучения персонала ОАО «РЖД».

Модели профессиональных компетенций описывают самый широкий спектр знаний и навыков, которые являются актуальными для перечисленных функций в ОАО «РЖД». Очевидно, что все не могут знать всё. Другими словами, специалисты в разных отделах являются носителями экспертизы в разных областях, но при этом имеют общие области знаний по смежным областям. Например, кто-то каждый день использует знания в области подбора и оценки персонала, а кто-то на регулярной основе занимается планированием обучения или вопросами автоматизации процессов управления персоналом.

### Профиль должности

В целях определения конкретных требований к уровню развития профессиональных компетенций для типовых должностей формируются профили. Профили должностей определяют, какие знания являются основными, без которых невозможно выполнение специалистом своих непосредственных обязанностей, какие требуются в меньшей степени, но нужны время от времени, а также определяются области знаний и навыков, являющихся необходимыми, но полезными для дальнейшего профессионального развития, то есть

обозначающими зоны роста. Профилирование должностей проводится на экспертных фокус-группах с участием руководителей и специалистов.

При формировании профилей должностей был задействован полигон Куйбышевской железной дороги, где совместно со специалистами из Департамента управления персоналом и Корпоративного университета работники анализировали основные области знаний и определяли их приоритетность для выполнения своих профессиональных обязанностей и направлений дальнейшего развития. Работа проводилась при участии руководителей и специалистов различных уровней управления, в том числе приглашались представители линейных предприятий.

В настоящее время проходят апробацию тесты профессиональных знаний, которые позволяют оценить сильные стороны и зоны развития у наших специалистов и качественно сформировать программу дальнейшего профессионального развития работников. Апробация проводится в два этапа. Сначала все разработанные тестовые задания проходят оценку внутренними экспертами аппарата управления компании, затем будет проведена тестовая оценка на базе пилотного полигона. Подобная работа позволит сформировать действительно качественный банк тестовых заданий, позволяющий оценить уровень профессиональных знаний работников с высокой степенью достоверности.

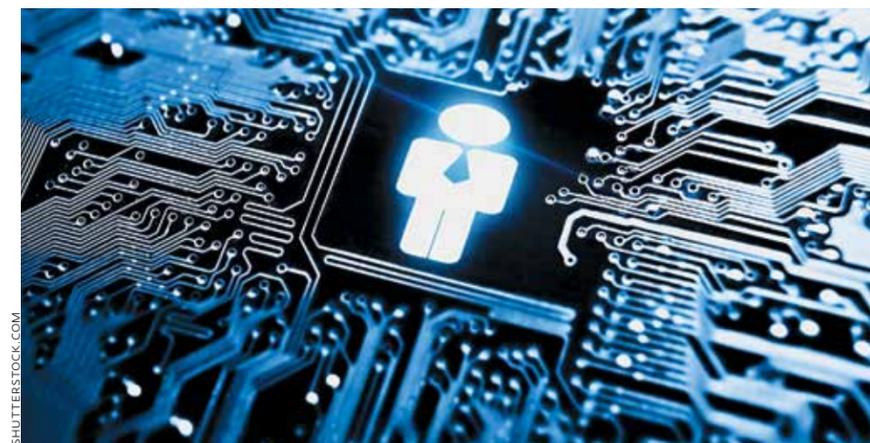
### Перспективы

Для завершения работы в сфере создания требований к специалистам по управлению персоналом компании ещё многое предстоит сделать. Так как главной целью является обеспечение компании профессионально подготовленными специалистами, необходимо произвести большую работу непосредственно по подготовке кадров в области управления персоналом. Для этого необходимо систематизировать и доработать об-



A. REILLY, T. WILLIAMS. HOW TO GET BEST VALUE FROM HR: THE SHARED SERVICES OPTION

Не все компании, особенно с большим количеством филиалов, могут позволить себе иметь HR-сотрудников в каждом офисе. Как построить эффективную и рентабельную HR-функцию в компании? Выход – в создании единого кадрового центра обслуживания. Книга объясняет, какие услуги могут быть выведены в такие центры, как организовать эффективную и рентабельную деятельность HR-функции, какие подводные камни существуют в этом процессе, а также предлагает возможные решения проблем.



## В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРОХОДЯТ АПРОБАЦИЮ ТЕСТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ОЦЕНИТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЗОНЫ РАЗВИТИЯ У НАШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

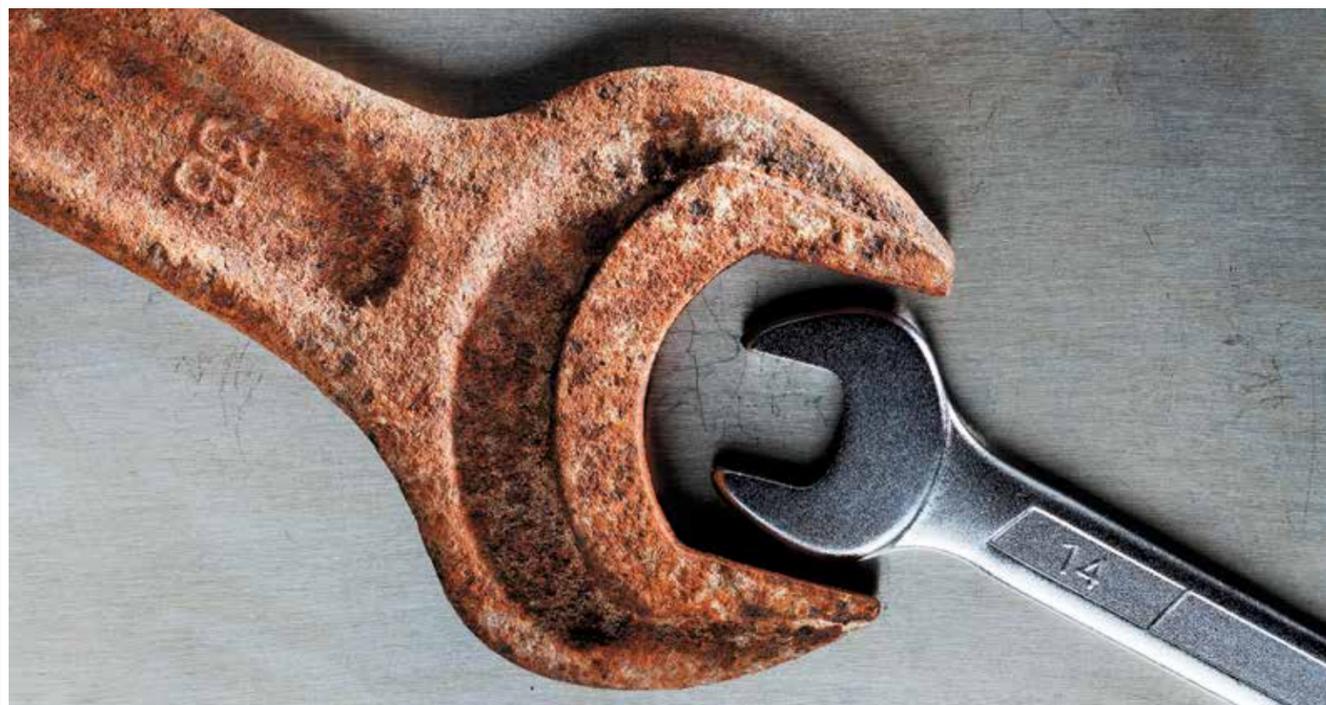
разовательные программы в части управления персоналом, которыми пользуются профильные железнодорожные вузы и приглашённые образовательные организации. Важно, чтобы они отражали именно те области знаний, которые нужны нашим специалистам ежедневно, и предоставляли практический инструментарий для применения в регулярной деятельности.

Для проведения пилотной оценки выбран полигон Куйбышевской железной дороги. В оценке примут участие около 400 специалистов по управлению персоналом линейного уровня.

По результатам этого пилота появится возможность увидеть, какие области знаний являются сильными сторонами наших сотрудников, а какие необходимо развивать. Именно по результатам этого анализа мы сможем построить фундамент для

системного обучения и развития, которое будет максимально адаптировано к текущей деятельности и направлено на развитие конкретных компетенций работников. Предполагается, что в системе обучения будут реализованы как краткосрочные, так и долгосрочные обучающие программы, которые позволят обеспечить гибкую и эффективную работу с кадровым резервом и повысить качество персонала в целом.

Наша цель – качественно усилить работников компании, которые являются основным активом «Российских железных дорог», обеспечить высокое качество их профессионального уровня, необходимого для решения сложных задач в условиях быстро меняющейся среды, а уже имеющееся у них знание бизнеса позволит им выступить полноценными партнёрами для дальнейшего развития компании.



# Инструмент управления персоналом: ЕКТ

НАЗНАЧЕНИЕ НА ДОЛЖНОСТИ, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ ВЕДУТСЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ИХ КОМПЕТЕНЦИЙ



Дмитрий Дьячков,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА  
ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ  
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА  
ОАО «РЖД»

Система Единых корпоративных требований (ЕКТ) была задумана и реализована в ОАО «РЖД» как механизм повышения эффективности управления персоналом через оценку профессиональных и корпоративных компетенций работников, их результативности и потенциала. Оценка производится в автоматизированной системе. На основе полученных результатов строится планирование дальнейшего развития и обучения работников.

Флагманом внедрения системы ЕКТ в ОАО «РЖД» выступила Дирекция тяги. С 2013 года на её базе тестировалась методология разработки и оценки профессиональных компетенций, а также обкатывалась работа системы

Важно отметить, что оценка ради оценки – это нецелесообразное и в некотором роде даже вредное мероприятие. Результаты оценки обязательно должны иметь практическое применение: в процессе формирования кадрового резерва, обучения и развития работников, отбора кандидатов для назначения на должности.

Например, по результатам пилотной оценки 2014 года в Московской дирекции тяги были скорректированы отдельные программы обучения, а в Западно-Сибирской дирекции для тех работников, которые показали низкие результаты по оценке ЕКТ, были сформированы индивидуальные планы развития с регулярными встречами-отчётами по их выполнению.

Цель этой статьи – показать, как на практике руководитель может

## Результаты оценки обязательно должны иметь практическое применение

в целом. К настоящему времени в Дирекции тяги оценку получили более 3200 работников разных должностей – от первого заместителя филиала до помощников машинистов.

Вторым филиалом, который приступил к промышленной эксплуатации системы ЕКТ, стала Центральная дирекция управления движением. В общей сложности в 2015 году оценочные процедуры прошли порядка 800 работников ЦД.

Внедрение системы ЕКТ в других филиалах и подразделениях компании будет осуществляться по мере создания моделей профессиональных компетенций. Уже сейчас в работу включились Центр фирменного транспортного обслуживания и Главный вычислительный центр, разработана модель профессиональных компетенций социально-кадрового блока.

использовать результаты оценки по системе ЕКТ при работе с кадровым резервом, а также при обучении и развитии работников.

**Формирование кадрового резерва**  
При формировании кадрового резерва, когда нужно рассмотреть большой круг кандидатов, необходимо использовать все доступные инструменты оценки: и результаты ассесмент-центра, и оценку по корпоративным и профессиональным компетенциям, и оценку потенциала кандидата, результативность его деятельности. На основе сравнительного массового отчёта нужно сначала отобрать работников с высокими и средними результатами оценки, а затем выбрать из них наиболее соответствующих вакантной должности по профессиональному опыту и эффективности работы.

# ТЕМА НОМЕРА > НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ



М. Мелия. «Как усилить свою силу? Коучинг». М., Альпина, 2012.

Это книга о коучинге – с чего он начинался, как развивался и пришёл в Россию, кто такой коуч и как нужно выстраивать процесс коучинга. У книги простой, доступный язык, увлекательный стиль изложения и обилие примеров из российской практики коучинга. Она помогает по-новому взглянуть на себя, прояснить свои истинные ценности и цели, превратить жизненные проблемы в задачи, а также найти собственные ресурсы для их решения.

## Методы и инструменты развития персонала

Самообразование	Чтение литературы. Дистанционное обучение
Обучение	Лекции, семинары, тренинги.
Обратная связь	Организованное получение обратной связи от авторитетных экспертов по результатам выполнения задач.
Обучение на опыте других	Развитие навыков с привлечением наставника. Наблюдение за эффективными моделями поведения коллег
Развивающие проекты	Реализация специальных проектов за границами текущей деятельности. Стажировки. Исполнение обязанностей
Развитие на рабочем месте	Самостоятельные действия, предполагающие применение навыков, являющихся объектом развития. Тренировка навыков в процессе работы и самостоятельное осмысление результатов

1. Анализируются результаты оценки, полученные в системе ЕКТ.
2. Определяются приоритетные зоны развития работника по конкретным компетенциям.
3. Формируются группы работников по направлениям (программам) обучения.
4. Выбираются образовательные программы (очные, дистанционные).
5. Составляются планы обучения и расчёт бюджета.

### Развитие подчинённых

Во многих российских и иностранных организациях сформировалось убеждение, что постоянное развитие на рабочем месте является необходимостью в условиях меняющейся рыночной ситуации, возрастающей конкуренции и демографических проблем. Помимо этого забота о развитии работника является практичным и полезным инструментом для повышения его лояльности и вовлечённости в работу.

Обычно под развитием персонала понимается комплекс мероприятий, направленных на формирование у работников эффективных моделей поведения (управленческих и профессиональных), которые позволяют компании быть успешной на рынке в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Ведущая роль в подборе целей и инструментов развития персонала принадлежит непосредственному руководителю, ведь именно он каждый день наблюдает за успехами и ошибками своих сотрудников. Применение большинства инструментов развития не требует от компании ощутимых финансовых затрат, некоторые инструменты вообще бесплатны. Необходимое условие эффективного применения всех этих инструментов – высокий уровень мотивации как самого работника, так и его руководителя.

У руководителей существует опасение, что работа по развитию подчинённых будет отнимать у них слишком много времени. Это не так.

Как показывает практика, кураторство над одним подопечным в месяц занимает не более 1,5-2 часов, при этом что одновременно комплексно развивать необходимо не всех сотрудников, а только наиболее приоритетных. Такими могут быть как отстающие, так и наиболее перспективные работники. Важно рассматривать время, вложенное в развитие персонала, как инвестицию, ведь впоследствии руководитель может делегировать перспективным подчинённым дополнительные полномочия и ответственность.

Роли и ответственность в управлении развитием персонала у руководителей подразделений и HR-специалистов различаются. В сфере ответственности руководителя – инициирование проектов по развитию персонала, освоение базовых знаний и навыков, необходимых для развития персонала, регулярное проведение встреч с работниками для обсуждения их развития. В свою очередь, HR-специалисты должны инициативно формировать предложения по запуску процессов развития, обеспечивать их методическую и консультационную поддержку, контролировать графики реализации мероприятий.

### Практикум: определяем цели развития

Приступая к планированию целей развития работника, помните, что на эффективность его деятельности оказывают влияние не только навыки и знания. Иногда вместо обучения и развития необходимо принять меры организационного характера (изменение мотивации, нейтрализация организационных барьеров).

Определить цели развития можно двумя способами. Результаты оценки Единых корпоративных требований и функциональные задачи работника сопоставляются с уровнем развития его компетенций, и для дальнейшего совершенствования выбираются те навыки и знания, которые критич-

$$\text{Эффективность персонала} = \frac{\text{Знания + навыки (способность)}}{\text{Организационные барьеры (возможность)}} \times \text{Отношение к работе (Настрой, мотивация)}$$

но необходимы для эффективной работы.

При отсутствии оценок применяется иной подход. В этом случае необходимо исходить из актуальной производственной проблемы, которая неоднократно возникла в деятельности работника. Эту проблему следует декомпозировать в одну или несколько задач. Далее определяются навыки и знания, которые влияют на успешное решение этих задач. Это и есть приоритетные зоны развития. При этом реко-

нённому можно задавать следующие вопросы:

1. Какими вы видите свои дальнейшие действия по решению этой проблемы? Какие есть возможности?
2. Каково ваше мнение о причинах недостаточной эффективности? Что надо было сделать иначе?
3. Кто-нибудь раньше решал успешно подобную задачу? Как он это делал?
4. Какие знания или навыки необходимы вам для решения этого вопроса?

## ВАЖНО РАССМАТРИВАТЬ ВРЕМЯ, ВЛОЖЕННОЕ В РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, КАК ИНВЕСТИЦИЮ

мендуется в один период времени развивать не более двух-трёх компетенций.

Выбор целей развития и развивающих действий осуществляется руководителем совместно с работником либо работником самостоятельно (и обсуждается с руководителем впоследствии). Во время обсуждения устанавливаются промежуточные и итоговые сроки контроля. Важно, что сам план развития формируется работником и непосредственным руководителем, специалист по управлению персоналом лишь участвует в этом.

В компаниях, где внедрены практики по развитию персонала, руководители, как правило, владеют на том или ином уровне навыками коучинга. Руководители-коучи редко задают вопросы, начинающиеся со слова «почему?». Чаще оперируют вопросами «как?» и «что?» Напротив, при обсуждении задач (результатов работы, трудностей) подчи-

5. Если бы вы были сторонним наблюдателем, что бы вы порекомендовали сделать?

6. При наличии всех необходимых ресурсов что бы вы сделали?
7. Если бы сейчас была возможность начать работу над этим проектом заново, с чего бы вы начали и как продолжили?
8. По каким признакам вы поймёте, что результат достигнут эффективным, оптимальным способом?

Впоследствии, когда навыки по развитию персонала станут привычными и автоматизируются, руководитель во время рабочих встреч с подчинёнными сможет одновременно контролировать качество выполнения текущих задач, оценивать работника, повышать степень его вовлечённости в самостоятельный поиск решений и уровень мотивации. Достижение максимального результата оптимальными ресурсами – это и есть эффективность.

### Назначение кандидата на должность

При выборе кандидата на должность руководитель может использовать разные подходы, но в целом алгоритм сводится к нескольким основным этапам:

1. Провести отбор работников на соответствие требованиям к вакантной должности по компетенциям и результатам деятельности на предыдущих должностях.
2. Исключить работников с низкими оценками по наиболее значимым для должности компетенциям.

3. Выбрать наиболее подходящего работника со средними или высокими оценками по ключевым для должности компетенциям.

4. Провести с кандидатом структурированное интервью по компетенциям для уточнения уровня развития компетенций.

### Планирование обучения

Алгоритм действий при планировании обучения работников на основе компетенций строится в несколько основных этапов:



# Рутину уходит в центр

ВНЕДРЕНИЕ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ КАДРОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ: ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ



ЕЛЕНА ЧЕРНОВА,  
ДИРЕКТОР, ERNST & YOUNG

**О**бщий центр обслуживания (ОЦО) – это специализированное подразделение компании, которое централизованно предоставляет услуги в той или иной области нескольким потребителям (бизнес-единицам или организациям, входящим в состав группы компаний). В основе идеи, вызвавшей к жизни создание общих центров обслуживания, лежит разделение бизнес-процессов компании на те, которые вносят значительный вклад в создание добавленной стоимости, и бизнес-процессы, в создании добавленной стоимости непосредственно не участвующие. К последним

30 до 70% общих трудозатрат службы управления персоналом. Часто компании начинают с того, что передают в ОЦО ограниченный объем функций, но после стабилизации его деятельности и достижения видимого эффекта от его функционирования постепенно расширяют состав его услуг. Это может быть поиск и предварительный отбор резюме, проведение первичного телефонного интервью с кандидатами на открытые вакансии, администрирование обучения (например, ведение библиотеки учебных курсов, баз данных подрядчиков, предоставляющих услуги по обучению персонала, составление планов-графиков и списков участников учебных мероприятий, обработка анкет обратной связи по результатам обучения и т.п.).

## Основной стимул для создания ОЦО – СТРЕМЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОКРАТИТЬ ЗАТРАТЫ НА АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ

относятся, как правило, бизнес-процессы обеспечивающих подразделений (учёт, обработка данных, выполнение различных рутинных операций). При этом объём таких операций и, соответственно, численность персонала, занятого этой работой, может быть существенной. Именно поэтому основным стимулом для создания ОЦО выступает стремление менеджмента компании сократить затраты на осуществление административных функций.

### Что отдать в ОЦО?

В кадровом блоке в ОЦО в первую очередь передаются такие функции, как администрирование заработной платы и социальных льгот и кадровое администрирование, на которые, как правило, в России приходится от

Создание кадрового ОЦО в России имеет свою специфику, обусловленную большим объёмом документооборота в бумажном виде и требованием «живых» подписей сотрудников на документах. Поэтому на местах остаются технические функции, связанные с передачей информации – сбором оригиналов документов, сканированием, получением подписей сотрудников и т.п.

### Преимущества ОЦО: цена, скорость, качество

Сокращение затрат при внедрении ОЦО достигается прежде всего за счёт сокращения численности задействованных в передаваемых бизнес-процессах сотрудников (от 20 до 40% – за рубежом, в России – в среднем от 10 до 20%) и экономии на арендных ставках. В России в силу значительных

## Критерии определения кадровых функций для Общего центра обслуживания (ОЦО)

При определении состава передаваемых в ОЦО кадровых функций можно руководствоваться следующими критериями:



## Находясь в фокусе постоянного внимания и заточенные на эффективность, ОЦО очень часто становятся пионерами внедрения передовых управленческих практик

региональных различий в уровнях оплаты труда достигается дополнительная экономия за счёт размещения ОЦО в городах с более низкой стоимостью квалифицированной рабочей силы.

Компании, внедрившие кадровые ОЦО, отмечают, что повышение эффективности операций происходит также за счёт снижения объёма времени, которое тратится на передачу той или иной работы благодаря чёткому определению стандартов предоставления услуг.

Однако, для того чтобы достичь запланированного экономического эффекта от сокращения численности, приходится проделать большую работу по стандартизации бизнес-процессов и методологии (например, унифицировать справочник начислений и удержаний, подходы к учёту рабочего времени, разработать единые шаблоны документов).

Для создания успешного ОЦО критичным является использование единой информационной платформы всеми участниками процесса.

Поэтому проекты по созданию ОЦО в России, как правило, сопровождаются проектами, направленными на внедрение единой информационной системы. Более того, именно ИТ-проекты, требующие проведения тщательной ревизии и оптимизации бизнес-процессов компании для их автоматизации, часто выступают катализатором внедрения ОЦО.

Наряду с сокращением затрат многие компании выделяют ещё одну цель создания ОЦО – повышение качества оказываемых услуг. При этом под качеством услуг понимается как качество взаимодействия между заказчиком и исполнителем, так и снижение количества ошибок при выполнении операций. Дополнительным преимуществом является то, что выполнение операций в едином центре существенно облегчает внедрение изменений, сокращает сроки обработки информации и её консолидации на уровне компании.

### Стратегия внедрения ОЦО

При создании кадрового ОЦО необходимо точно определить его место в общей системе управления персоналом.

Основным документом, регламентирующим взаимоотношения ОЦО с клиентами – потребителями HR-услуг, является соглашение об уровне сервиса (SLA, Service Level Agreement), определяющее стандарт оказания услуги. Соглашение может быть заключено как отдельно на каждую конкретную услугу (например, расчёт заработной платы, подготовка HR-отчётности, кадровое администрирование), так и на комплекс услуг. В нём отражается следующая информация: состав услуги, порядок её предоставления, в том числе порядок запроса на предоставление услуги и нормативы по срокам её предоставления, показатели качества, порядок решения спорных вопросов.

На общий центр обслуживания приходится самая большая доля взаимодействия службы управления персоналом с её «клиентами», поэто-

му вопросу их грамотного построения необходимо уделить серьёзное внимание при проектировании ОЦО.

Прежде всего необходимо ответить на вопрос, кто является клиентом ОЦО. Наиболее распространённый ответ на этот вопрос – клиентами ОЦО являются все работники компании, от руководителя высшего звена до рабочего. Это означает, что по всем вопросам, связанным, например, с расчётным листком или получением справки с места работы, работник обращается напрямую в ОЦО. Чтобы справиться с таким потоком обращений, клиентский интерфейс ОЦО включает колл-центр и HR-портал. На HR-портале можно заполнить стандартную форму заявки, указав всю необходимую информацию, или задать вопрос. Использование стандартизованных форм заявок на разные услуги существенно ускоряет процесс оказания услуги или подготовки ответа. Для рабочих, у которых отсутствует корпоративная электронная почта, доступ к HR-порталу обеспечивает-ся через специальные терминалы, аналогичные тем, через которые проводятся платежи. Работник, обратившийся в ОЦО, может отследить статус исполнения своего запроса, так как каждый запрос, независимо от того, подан он через колл-центр или через HR-портал, фиксируется и исполняется в соответствии с установленными сроками и процедурами.

Служба клиентской поддержки в ОЦО состоит из нескольких линий. Колл-центр выступает первой линией и, по статистике, решает до 70–80% поступающих запросов. Более сложные вопросы передаются на вторую линию поддержки, которую составляют специалисты ОЦО. И наконец, для решения самых сложных и нестандартных ситуаций привлекается Центр экспертизы.

Значительную роль в системе коммуникаций между ОЦО и его клиентами играют сервисы самообслуживания для работников и менеджеров – посредством личного кабинета им становится доступна не-

## Типичная модель службы управления персоналом

Стратегический HR	Определяет стратегию развития в области управления персоналом на основе бизнес-стратегии компании.
Центры экспертизы, или центры компетенций	Разрабатывают корпоративные политики и процедуры, определяют методологию, решают наиболее сложные вопросы в своей функциональной области. Консолидируют информацию о передовых практиках. Центры компетенций создаются по функциональным направлениям (например, управление компенсациями и льготами, обучение и развитие персонала). Центры экспертизы, как правило, входят в состав службы управления персоналом корпоративного центра, но некоторые компании используют структуры, объединяющие в одном подразделении центры экспертизы и ОЦО.
HR бизнес-партнёры	Являются представителями службы управления персоналом в бизнес-подразделениях, оказывают помощь в реализации наиболее значимых для бизнеса процессах управления персоналом – подбор, управление результативностью, обучение и развитие персонала, трудовые отношения. Обеспечивают эффективное исполнение корпоративных политик в области управления персоналом в бизнес-единицах, с одной стороны, и учёт интересов и специфических потребностей бизнес-единиц в области управления персоналом – с другой. Тесно взаимодействуют с центрами экспертизы.
Общий центр обслуживания	Выполняет ежедневные операции, связанные со сбором и обработкой данных, подготовкой документов, и осуществляет связанные с этим коммуникации.

обходимая информация (например, расчётный листок или информация о количестве дней неиспользованного отпуска – для работников, данные по работникам подразделения – для менеджеров).

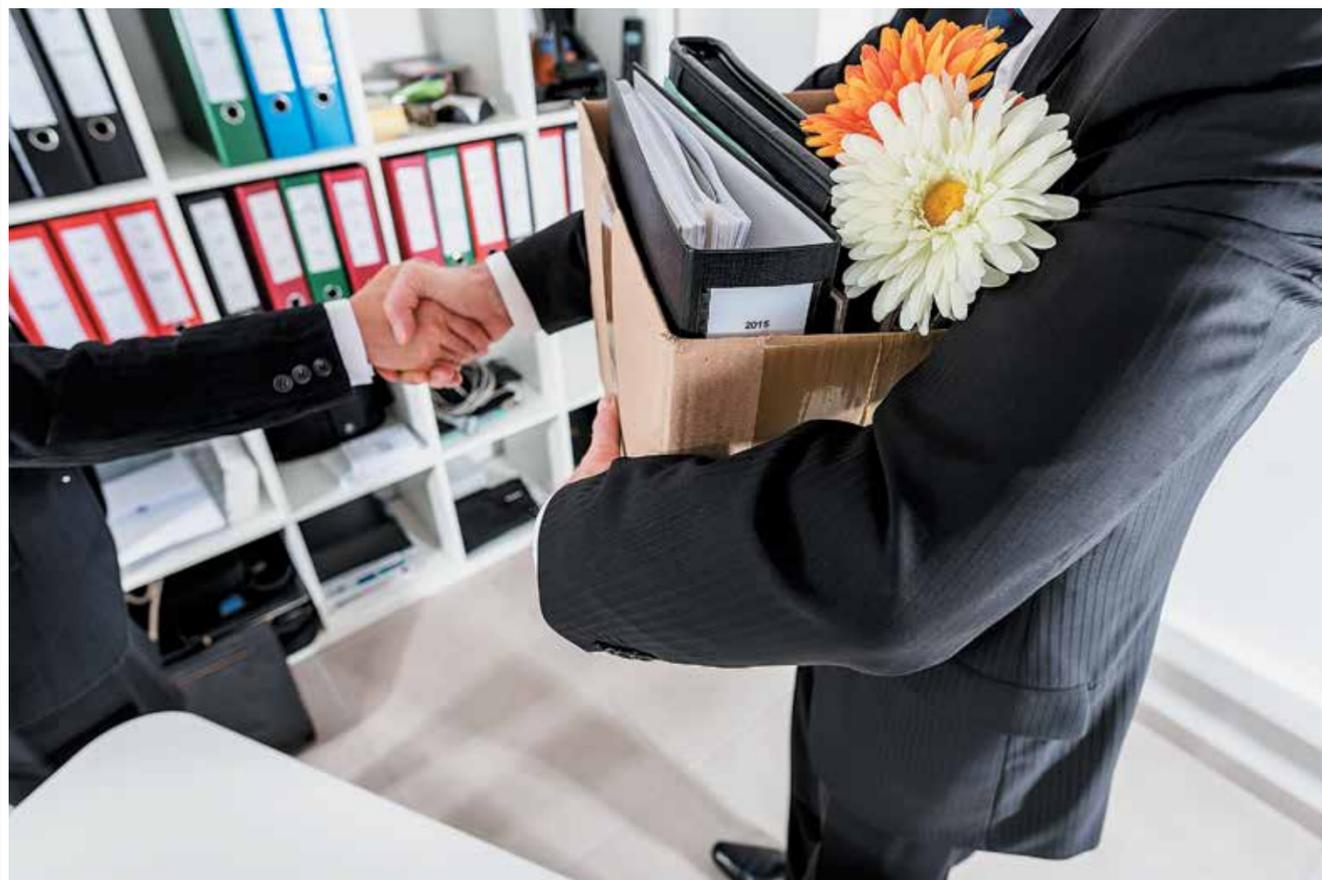
Эффективность ОЦО измеряется по трём основным направлениям – производительность, затраты, уровень клиентского сервиса. Для измерения последнего используют специальные инструменты – от простого опроса клиентов непосредственно после оказания услуги до ежегодных клиентских сессий. Находясь в фокусе постоянного внимания и заточенные на эффективность, ОЦО очень часто становятся пионерами внедрения передовых управленческих практик.

### Обратная сторона ОЦО

Из-за того что ОЦО предоставляет стандартную услугу, потребители услуг (прежде всего менеджеры разных уровней управления) лишаются возможности выбора варианта оказания услуг, наиболее подходящего для них. Впрочем, в некоторых компаниях кадровые ОЦО, деятельность

которых стабилизировалась и достигла плановых показателей эффективности, готовы обеспечить индивидуальный подход в обслуживании своих клиентов при условии применения повышающих коэффициентов к стандартным условиям оплаты их услуг.

Слабой стороной многих ОЦО, и кадровые не исключение, является высокий уровень текучести сотрудников, прежде всего из-за большой интенсивности работы, низкой оплаты труда и ограниченности возможностей карьерного роста. Такая проблема особенно характерна для ОЦО, в которых компетенции сотрудников узко специализированы и их работа в чём-то напоминает конвейер. Некоторые компании, однако, выбирают другую кадровую стратегию – штат специалистов ОЦО составляют сотрудники с широким набором базовых компетенций, при этом каждый из них специализируется в какой-то одной или нескольких областях. Это позволяет разнообразить содержание работы и открывает дальнейшие перспективы роста на роль HR бизнес-партнёра или в центр компетенций.



## Добро пожаловать или...

АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ:  
ПЯТЬ СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ



Наталья Володина,  
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ  
OTTO GROUP RUSSIA

Опыт показывает, что не все руководители уделяют должное внимание адаптации сотрудников, отдавая её на откуп коллегам новичка или службе персонала. Своё решение руководители мотивируют тем, что у них нет достаточно ресурсов (времени, желания и терпения) для полноценной адаптации не только на уровне бизнес-процессов, но и на уровне корпоративной культуры, взаимоотношений с коллегами.

Между тем первые недели работы – это всегда стресс для сотрудника. В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной американским психологом М. Аргайлом, увольнение (и

ци. Реальность, в которую попадают новые сотрудники, не всегда отвечает их ожиданиям. Причины тому могут быть разные. Например, информация о положении дел в компании, полученная сотрудником в ходе его собеседований с представителями службы персонала и непосредственным руководителем, не соответствует истинной ситуации; или же, приступив к работе, сотрудник оказывается в ненамеренно созданном информационном вакууме, что влияет как на объективные результаты его работы, так и на его личную удовлетворённость.

**Совет № 1: не отождествляйте испытательный и адаптационный сроки.**

Руководители часто приравнивают испытательный и адаптационный

**Порядка 80% людей, не проработавших на новом месте и года, принимают решение об уходе из компании в первые две недели**

последующие события, связанные со сменой работы) приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47% по отношению к максимальному стрессу. По шкале стрессогенных факторов Холмса – Рея смена места работы находится на третьем месте по силе воздействия на человека после смерти близкого родственника и развода.

В пользу необходимости адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80% людей, не проработавших на новом месте и года, принимают решение об уходе из компании в первые две недели. Почему так случается? Обычная ситуация, когда новичок сталкивается с большим количеством трудностей, причём основная их масса порождается отсутствием информации о порядке работы и месте расположения отдельных подразделений организа-

ции. Реальность, в которую попадают новые сотрудники, не всегда отвечает их ожиданиям. Причины тому могут быть разные. Например, информация о положении дел в компании, полученная сотрудником в ходе его собеседований с представителями службы персонала и непосредственным руководителем, не соответствует истинной ситуации; или же, приступив к работе, сотрудник оказывается в ненамеренно созданном информационном вакууме, что влияет как на объективные результаты его работы, так и на его личную удовлетворённость.

Определяя продолжительность адаптационного периода, важно помнить, что три месяца – немалый период, и если в течение этого времени от сотрудника нет отдачи, то такой результат вряд ли будет приемлем для компании. Хотя в то же время этот срок может оказаться недостаточным для успешной «социализации», то есть процесса усвоения новичком определённой системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему стать полноправным членом коллектива.

## Совет № 2: определите, насколько можно снизить издержки предприятия, достигая цели адаптации.

Целью адаптации новичков является снижение издержек организации, которое происходит за счёт следующих факторов.

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность через достижение им необходимой эффективности работы в минимальные сроки и уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

2. Сокращение уровня текучести кадров через снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок, и сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации, являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределённости и беспокойства;
- повышение удовлетворённости работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание схем взаимодействия с коллегами;
- получение «обратной связи» от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми предприятием с выстроенной системой адаптации, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- возможность планирования карьеры нового сотрудника на период 1-2 лет;

- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичков, так и наставников после окончания адапционного периода;
- повышение лояльности сотрудника компании как работодателю.

## Совет № 3: работая с новичками, учитывайте разные аспекты адаптации и применяйте разные адаптационные инструменты.

Выстраивая работу с новыми сотрудниками, руководителю важно помнить, что аспекты адаптации бывают разными, а значит, для каждого новичка могут быть свои приоритеты в первые недели работы.

## Цель первого рабочего дня нового сотрудника – сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней

Новому сотруднику необходимо, прежде всего, адаптироваться в компании (организационная адаптация), т.е. получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности в компании: «Каковы стратегические цели, приоритеты, структура компании?», «Кто принимает решения?», «Как оформить командировку?», «Где находится IT-отдел?». Организационная адаптация – один из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объёма информации. К сожалению, не многие предприятия в состоянии обеспечить сотрудников необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур, и новичку при-

ходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно.

Следующий шаг – адаптация в коллективе (социально-психологическая адаптация). Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами. На этом этапе он знакомится с «атмосферой компании» – корпоративной культурой. Не менее важным аспектом является профессиональная адаптация, которую можно назвать «дообучением», она напрямую связана с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области. Профессиональная адаптация обычно необходима в случаях, когда новичок

обладает заведомо более низкими профессиональными компетенциями, чем требуется для эффективного выполнения его должностных обязанностей, или же в компании приняты собственные стандарты работы (профессиональные или технологические), до которых нужно «доучить» человека.

## Совет № 4: проверьте, предпринимаете ли вы все необходимые действия на каждом этапе адаптации.

Также руководителю важно иметь понимание о том, на какие этапы можно разделить процесс адаптации нового сотрудника и какие шаги ожидаются от непосредственного руководителя. Рассмотрим каждый этап в отдельности.



Наталья Володина. «Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной системы». М., Эксмо, 2008.

Задача этой книги – дать HR-специалисту и руководителю готовую и эффективную систему адаптации персонала. Наталья Володина, одна из самых влиятельных российских HR-менеджеров, предлагает построить целостную систему адаптации персонала на основе «матрицы адаптации». Сильная сторона книги – в её практичности, читателям предлагается последовательный алгоритм действий. В условиях нестабильной экономики быстрое и эффективное вхождение нового сотрудника в работу становится вопросом выживания компании.

До начала работы нового сотрудника в компании...

● Подготовьте рабочее место сотрудника. В случае если речь идёт о сотруднике производственного подразделения, необходимо заранее подготовить инструменты, которые потребуются ему для работы, и комплект рабочей одежды.

● Подготовьте План адаптации, который будет включать все необходимые обучающие и иные мероприятия для новичка.

● Определите наставника. Идеально, если в компании есть реестр наставников, которые были отобраны и обучены необходимым компетенциям.

● Проинформируйте коллектив о выходе нового сотрудника.

В первый день работы сотрудника...  
● Организуйте оформление сотрудника в отделе кадров, ознакомление с положениями, должностной инструкцией, локальными нормативными актами, проведение инструктажа на рабочем месте.

● Организуйте выдачу сотруднику информационной папки, содержащей как необходимую информацию для работы в первые дни, так и разработанный для него План адаптации.

● Встретьтесь с новичком для постановки целей на период прохождения адаптации и разъяснения плана вхождения в должность.

● Познакомьте сотрудника с наставником и с коллегами, проведите ознакомительную экскурсию по подразделению.

Во время вхождения в должность...  
● Обеспечьте участие сотрудника во всех запланированных обучающих и иных адаптационных мероприятиях, управляя в этот период его ежедневной загрузкой.

● Обеспечьте эффективную работу новичка с наставником.

● Контролируйте процесс адаптации во время промежуточных встреч (раз в две недели как минимум), в ходе которых возможна корректировка перечня адаптационных мероприятий.

За неделю до окончания испытательного срока...

● Подведите итоги адаптации сотрудника. В случае негативного решения можно предложить перевод на другое место работы в рамках компании или уволить. В случае положительного решения – поздравить с прохождением испытательного срока.

● Определите ключевые задачи на год и, при необходимости, разработайте план индивидуального развития работника.

## Совет № 5: уделите больше внимания, чем раньше, подготовке первого дня сотрудника.

Первый день сотрудника должен быть подготовлен заранее. Часто бывает так, что компании де-юре обладают разработанными адаптационными инструментами, а де-факто оказываются абсолютно не готовы к приёму нового сотрудника. Детально разработанные программы адаптации не заменят эмоциональной составляющей первого дня сотрудника на новом месте, в ходе которого он невольно оценивает реальное отношение к нему. Также неправильно назначать выход нового сотрудника на тот день, когда его

непосредственный руководитель находится в отпуске или командировке.

Ожидая появления нового сотрудника в офисе, проверьте, что вы подготовили не только рабочее место, на котором нет никаких вещей, оставшихся от предыдущего сотрудника, но и небольшой знак приветствия от коллег: это может быть открытка с поздравлением с новой работой, небольшая шоколадка, корпоративный сувенир. Знаки внимания могут быть совершенно разные и ограничиваются лишь фантазией сотрудников организации.

Если есть возможность, то предупредите работников этого и смежных подразделений о появлении их нового коллеги.

Важно не столько довести всю подробную информацию в первый же день, сколько объяснить сотруднику, где её можно самостоятельно найти в будущем. Цель первого дня нового сотрудника – сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней. Вы добились успеха, если в конце первого дня сотрудник гордится тем, что работает в вашей компании.

## Узнаете ли себя?

В ходе исследования, проведённого автором статьи в крупном машиностроительном холдинге, были выявлены ошибки, которые компании допускают в процессе адаптации новых сотрудников. Приведём некоторые из них:

✓ Личное общение подменяется самостоятельным изучением корпоративных документов: одного сотрудника на несколько часов оставили в переговорной комнате, предложив ознакомиться с несколькими папками документов.

✓ Информация на вводных курсах подаётся слишком формально и скучно, либо, наоборот, носит слишком неформальный характер, вынуждая сотрудников чувствовать себя неловко в компании новых коллег: задание для двух новичков заключалось в том, чтобы они наперегонки прыгали вдоль стены и пели гимн компании.

✓ Появления новых сотрудников никто не замечает: сотрудник к вечеру первого дня узнал, что его руководитель ждал его появления в офисе только через неделю, другой сотрудник, просидев до обеда на стуле рядом со столом отсутствующего начальника, понял, что его коллеги принимают его за посетителя.

✓ Роль наставников не определена: 20% респондентов внутрикорпоративного исследования одной компании на вопрос: «Был ли у вас наставник?» – ответили: «Не знаю». Конечно, эти примеры вызывают улыбку, но только в том случае, если они произошли не в вашей компании.



# Практика лидеров

ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ:  
ОПЫТ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



**ЕКАТЕРИНА РУМЯНЦЕВА,**  
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ПО РАБОТЕ С  
ПЕРСОНАЛОМ Многофункционального  
общего центра обслуживания  
(МФ ОЦО) ПАО «Ростелеком»

– Екатерина, расскажите, пожалуйста, что такое МФ ОЦО «Ростелеком» сегодня?  
– Общий центр обслуживания – это подразделение «Ростелекома», которое обеспечивает эффективную работу компании за счёт сокращения затрат на поддерживающие функции и при этом отвечает за качество выполнения этих функций, а также централизацию их экспертизы и ресурсов.

В МФ ОЦО переданы следующие функции: бухгалтерский и налоговый учёт и отчётность (за исключением функций методологии и подготовки сводной отчётности по Обществу); казначейские операции; ряд процессов взыскания дебиторской задолженности с физических и юридических лиц; транзакционные функции в части управления персоналом (наибольший процент передачи функций

правления вам удалось реализовать на базе МФ ОЦО?

– Центр по работе с персоналом осуществляет поддержку по шести направлениям:

- кадровое администрирование;
- консультирование работников;
- сопровождение договорных отношений;
- администрирование компенсаций и льгот;
- ведение организационной структуры и справочника должностей;
- подбор персонала.

Уникальной услугой в перечне является консультационная поддержка сотрудников всей компании по вопросам трудового законодательства, оформления кадровых документов (отпуск, командировка, перевод и т.д.), предоставления льгот и гарантий.

## МФ ОЦО РАБОТАЕТ НА ЧЕТЫРЁХ ОСНОВНЫХ ПЛОЩАДКАХ, КОТОРЫЕ РАСПОЛОЖЕНЫ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ, ЕКАТЕРИНБУРГЕ, НОВОСИБИРСКЕ И ВОРОНЕЖЕ

достигнут по направлениям кадрового администрирования, подготовки данных для расчёта заработных плат и консультированию сотрудников Общества).

МФ ОЦО работает на четырёх основных площадках, которые расположены в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Новосибирске и Воронеже. Фронт-офисы открыты по всей территории присутствия «Ростелекома». Численность филиала составляет около 4000 сотрудников. Сегодня мы обслуживаем все филиалы и дочерние общества компании на территории России.

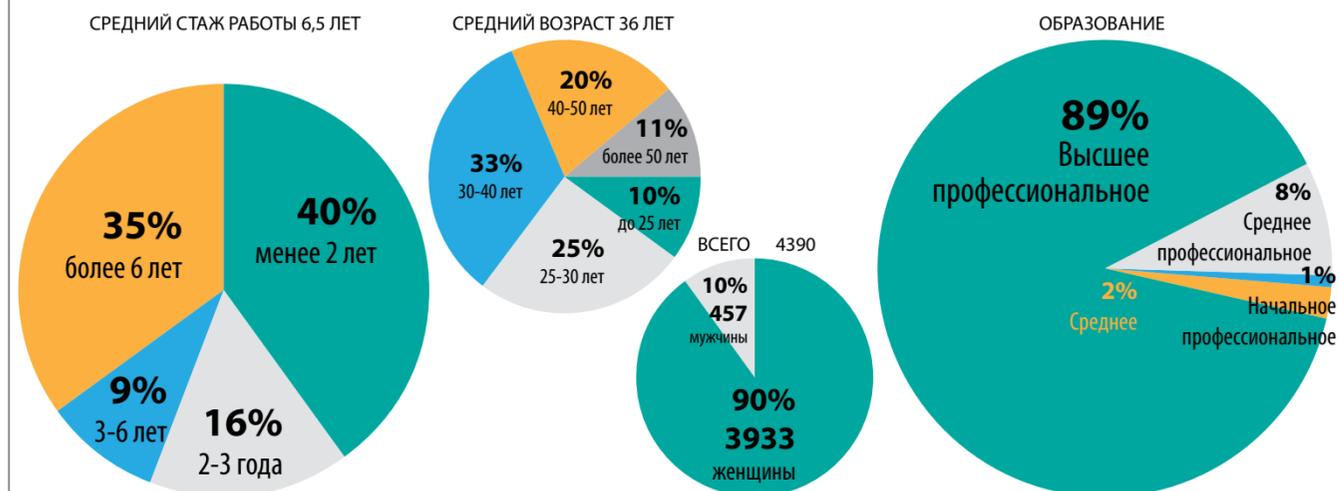
– Давайте подробнее остановимся на процессах управления персоналом. Какие именно подпроцессы в рамках данного на-

Как видите, линейка предоставляемых услуг у нас довольно широкая. Естественно, на построение существующей системы нам понадобился не один год. Однако текущие результаты позволяют уверенно утверждать, что эта идея стоила вложенных ресурсов.

– Сколько компании понадобилось времени для построения МФ ОЦО?

– Проект создания ОЦО прошёл все стандартные фазы в довольно сжатые сроки. Анализ текущей ситуации и разработка целевых бизнес-процессов велись в 2012 году. Пилот был запущен в 2013-м. Тиражирование модели на всю компанию завершилось во втором квартале 2014 года.

## Кадровый портрет МФ ОЦО ПАО «Ростелеком»



– Сталкивались ли вы с какими-то сложностями или проблемами при реализации проекта? Как вам удалось их преодолеть?

– Да, конечно, сложности были. И прежде всего они связаны с адаптацией подразделений компании к новой сервисной модели взаимодействия. Чтобы нивелировать эти риски, все регионы были задействованы в проекте с самого начала, сотрудники филиалов привлекались к разработке целевых бизнес-процессов. Передача функций в МФ ОЦО осуществлялась по итогам оценки ряда критериев, таких как транзакционность, возможность исполнять работу удалённо и централизованно, частота повторения операций, возможность стандартизации функций.

Скорость выполнения операций зависит не только от оптимального бизнес-процесса, но и от информационных решений, готовности и стабильной работы информационных систем. Сегодня рабочие места сотрудников оборудованы двумя мониторами, что позволяет минимизировать бумажный документооборот, многофункциональными устройствами, осуществляющими потоковое сканирование.

## Все наши ближайшие усилия направлены на повышение качества и скорости выполнения операций

Но не только технологии позволяют нам выполнять работу эффективно. Большое внимание мы уделяем обучению сотрудников. Каждый новичок под руководством опытного наставника знакомится с ERP-системой, изучает бизнес-процессы, понятия сервисной культуры. Обучение в ОЦО носит непрерывный характер, мы постоянно обновляем наши знания, ведь цена ошибки в нашей работе очень высока.

Необходимо помнить, что сложности и недоверие – неотъемлемая часть любого масштабного качественного изменения в компании. Сегодня, когда наши клиенты видят ощутимые результаты от взаимодействия с ОЦО, процесс передачи дополнительного функционала происходит гораздо легче, и часто инициатива о передаче в ОЦО транзакционных операций исходит именно от филиалов.

– Какими компетенциями должен обладать работник ОЦО? Какие инструменты управления персоналом специфичны для управления сотрудниками ОЦО?

– Принимая на работу нового сотрудника, мы проводим оценку его знаний и умений, используя систему тестирования и интервью. Мы подбираем внимательных, активных, ответственных сотрудников, способных легко работать с большим объёмом информации, желающих расти и развиваться вместе с нами, разделяющих ценности компании. Уже на собеседовании нам становится ясно, сможет ли этот человек адаптироваться и насколько эффективен он будет в наших реалиях.

В ОЦО мы измеряем вклад каждого работника в общий результат, для этого в перечень КПЭ включены индивидуальные показатели по качеству и скорости работы. Мы

ежеквартально опрашиваем наших клиентов, чтобы оценить степень их удовлетворённости работой наших сотрудников.

С учётом того, что в рамках ОЦО карьерные возможности ограничены, мы даём возможность сотрудникам развиваться горизонтально, повышать свою экспертизу. Можно развивать компетенции в рамках рабочих групп, у нас действует проект «ротация», успешно функционируют инновационные проекты «портал идей», «кружки качества», так что у каждого сотрудника есть возможность влиять на бизнес-процессы.

– Как вы видите дальнейшие перспективы развития МФ ОЦО? Планируете ли выходить на конкурентный рынок предоставления данных услуг, как это успешно делают ОЦО компаний «Северсталь» и «Гринатом»?

– Глобальная задача по централизации обслуживания бизнес-процессов компании реализована. Сейчас мы



принимаем на обслуживание дочерние общества и осуществляем перевод в ОЦО оставшегося транзакционного функционала, все наши ближайшие усилия направлены

на повышение качества и скорости выполнения операций, на создание условий для того, чтобы «Ростелеком» мог строить действительно надёжный и успешный бизнес.

### ОБМЕН ОПЫТОМ

Для проектной группы, которая создаёт общий центр кадрового обслуживания (ОЦКО) в ОАО «РЖД», были организованы рабочие визиты в крупнейшие российские компании, имеющие собственные общие центры обслуживания. Специалисты из ОАО «РЖД» общались с коллегами из ПАО «Ростелеком», ОАО «Северсталь», АГ «Метро», ГК «Росатом».

Непосредственные наблюдения за организацией работы сотрудников ОЦО позволили нашим работникам на практике ознакомиться с основными принципами работы ОЦО, обменяться опытом с коллегами из других компаний, а главное, ещё раз убедиться: модель организации работы вспомогательных функций на основе централизации – передовая и успешная практика лидеров российской экономики.

Своими впечатлениями от визита в кадровый центр компании ОАО «Ростелеком» с журналом «Пульт управления. Персонал» поделился заместитель начальника Горьковской железной дороги по кадрам и социальным вопросам Александр Тюрников:

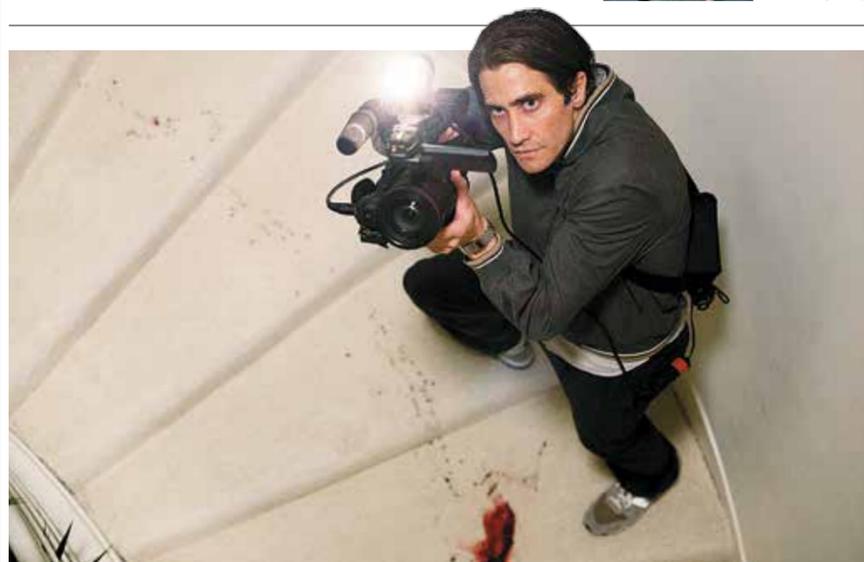
– Прежде всего я хотел бы поблагодарить своих коллег из проектного офиса по созданию ОЦКО за возможность познакомиться с практикой работы в МФ ОЦО «Ростелеком». В нашей компании кадровые процессы построены чётко, персонал квалифицированный, существуют необходимые регламенты работ. Однако посещение ОЦО компании «Ростелеком» позволило мне по-новому взглянуть на саму организацию кадровой работы. Хотелось бы отметить следующие моменты:

1. Обращает на себя внимание эффективность работы специалистов кадрового ОЦО. При общей численности кадрового центра 162 сотрудника его специалисты обслуживают около 80 000 работников. Таким образом, на одного работника центра приходится около 500 сотрудников.
2. Отношения бизнеса (заказчика) и кадрового сотрудника регламентированы соглашением об уровне предоставления услуги (SLA). Таким образом, заказчик знает, какого качества услуга и в какие сроки ему будет предоставлена, в какой форме ему необходимо оформить тот или иной запрос. Данное соглашение формализует отношения и позволяет избежать недовольства и разногласий.
3. Особенного внимания заслуживает техническое оснащение центра. Рабочие места специалистов укомплектованы двойными мониторами, копировально-множительной техникой, отдел консультирования по кадровым вопросам работает 24 часа в сутки! И сотрудники компании уже привыкли не обращать свои текущие вопросы к кадровикам на рабочих местах (что, безусловно, очень отвлекает от основной работы), а использовать возможности телефонной связи и внутреннего портала. Все рабочие места центра находятся в едином открытом пространстве. Хотя мы так работать и не привыкли, в этом определённо есть свои плюсы: отсутствуют коммуникационные барьеры между работниками. Столкнувшись с проблемой, работник ОЦО всегда может попросить помощи у более опытного специалиста.



«СТАЖЁР». INTERN, 2015.

Комедия, в которой главных героев играют Роберт Де Ниро и Энн Хэтэуэй, ставит довольно серьёзные управленческие вопросы: чем могут быть полезны для компании сотрудники 60+? Что такое наставничество и как заслужить авторитет в новом коллективе? Как управлять компанией с сотрудниками разных возрастов?



## Тёмная сторона успеха

«Стрингер» (Nightcrawler) – это история о человеке, который случайно попал в профессию, но быстро сделал карьеру. Можно ли поступать профессионально этикой? Как собрать команду? В чём суть лидерства? Вот вопросы, на которые ищет ответ режиссёр фильма Дэн Гилрой.

Сюжет истории прост. Безработный Луис Блум становится свидетелем автоаварии и видит, как репортёры снимают репортаж о происшествии. Оказывается, за такую работу неплохо платят. Блум покупает видеокамеру, начинает снимать. Он становится крепким профессионалом, а потом и владельцем компании. Что же ему помогло добиться успеха? И чем пришлось за него заплатить?

Во-первых, Луис Блум знает, чего хочет от жизни. По большому счёту, он ищет не профессию, а себя. Поэтому берётся за любое дело – в надежде, что сможет в нём раскрыться.

Во-вторых, у него есть желание учиться. Главный герой внимательно присматривается к работе коллег и штудирует бесплатные курсы по менеджменту в Интернете.

Наконец, он талантливый руководитель, наставник и переговорщик. Показывает личный пример. Умеет чётко ставить задачи. Учит конструктивному подходу («не отвечай проблемой на вопрос; предложи решение, и мы обсудим варианты»). Умеет находить общий язык в любой ситуации. Но что лежит в основе его коммуникации – гибкость или беспринципность? Ведь он пытается угодить всем. С одними он только почитателен, а другим явно льстит.

Безусловно, он освоил все тонкости репортёрского мастерства. Но и здесь для него главное – угодить продюсерам телеканала и падким до скандалов зрителям. Ради «красивого кадра» и «сенсационного материала» он лег-

ко переступает через профессиональную этику. Как репортёр он перестаёт фиксировать происшествия, вмешивается в ход событий и становится, по сути, режиссёром преступлений.

В жертву успеху Блум приносит не только объективность своих сюжетов, но и отношения с людьми. Он начинает манипулировать и своим помощником, и партнёрами.

Режиссёр ставит перед нами вопрос о природе лидерства. Должен ли руководитель выстраивать с подчинёнными только «рабочие отношения», чтобы успешно завершить проект, или он должен ориентироваться на что-то большее – на дружбу и сочувствие? Должен ли он отвечать за своих людей или только за бизнес-результат? Похоже, что истинное лидерство имеет этическую основу. Люди добровольно идут только за тем, кто вдохновляет и учит, а не подталкивает и приказывает.

Луис Блум – типичный макиавеллист, если следовать терминологии современных психологов. Согласно исследованиям, «тёмная триада»<sup>\*</sup> личностных черт (макиавеллизм, нарциссизм, психопатия) зачастую способствует карьерному успеху (поскольку их носителям свойственны высокая приспособляемость, экстраверсия, любопытство, открытость новым идеям и чувство собственного достоинства), однако при этом разрушает коллектив.

Режиссёр прямо не выносит приговор своему герою. Но оставляет кое-какие детали, которые наталкивают на размышления. Заметьте, в компании Луиса Блума 100-процентная текучка. Будет ли его дело успешным? Конечно, набрать новых сотрудников – не проблема. Но какие перспективы у компании, которая вынуждена тотально обновлять свой коллектив? Какие у неё будут издержки – производственные, репутационные, наконец, юридические? Похоже, ничего хорошего Блumu всё-таки не светит...

<sup>\*</sup> Peter K. Jonason, Norman P. Li, Emily A. Teicher. The Dark Triad as an Agentic Social Style (2010)



# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Теперь на iPad, iPhone  
и на Android