

#1 декабрь 2017

**HR**

**ПАРТНЕР**

---

Время Вызовы Решения

**КТО Я?  
И КТО В МОЕЙ  
КОМАНДЕ?**



Уважаемые коллеги!

Представляя вам новый журнал **«HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»**, хотелось бы начать с одного символического научного факта.

Если вы посмотрите, как летит стая гусей, то вы увидите, что, возглавляемая самой сильной птицей, она всегда выстроена клином. И это не случайно. Ученые выяснили, что каждый гусь, взмахивая крыльями, создает вихревые потоки, которые обеспечивают дополнительную подъемную силу для следующей птицы. Благодаря такому построению вся стая движется с большей скоростью по сравнению с той, которую может развить каждая птица в отдельности.

Этот пример дает нам наглядный урок: люди, согласованно двигающиеся в одном направлении, а также чувствующие локоть идущего рядом, могут достичь того, чего им нужно, легче и быстрее, чем в одиночку. И всегда впереди самый сильный участник, лидер.

Птиц собирает в стаю инстинкт. А для нас, людей, умение работать вместе на достижение общей цели – это важный навык, который нужно поддерживать и развивать. Особенно он важен для управленца, который формирует команду, ставит перед ней цели и ведет людей вперед.

Журнал **«HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»** – издание для руководителей, посвященное вопросам лидерства и управления командой. Умение работать с людьми на достижение общей цели необходимо каждому управленцу и требует постоянного развития. Для этого нужно не только обмениваться опытом с коллегами, но и быть в курсе новых трендов управления персоналом, знакомиться с лучшими практиками других компаний и консультантов, оценивать их применимость для решения задач РЖД, адаптировать их и внедрять. Однако мы понимаем, что далеко не всегда на это хватает времени.

Начиная этот проект, мы ставим перед собой задачу знакомить наших читателей с передовыми управленческими практиками, создавать основу для осмысления ими собственного лидерского опыта и освоения инструментов, которые позволят повысить эффективность командной работы. Поэтому мы будем привлекать к созданию журнала представителей бизнеса, экспертов, ученых и топ-менеджеров ОАО «РЖД».

На страницах первого номера о роли руководителей, цикле управления талантами, лидерстве и управленческом развитии рассуждают научный руководитель бизнес-школы «Сколково» Андрей Волков, партнер консалтинговой компании ЭКОПСИ Павел Безручко, партнер компании «Тренинг-Бутик» Марк Кукушкин. О задачах, стоящих перед компанией в области развития управленческих кадров, расскажут заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов и другие руководители компании.

Мы уверены, что материалы первого номера журнала будут вам полезны для поиска эффективных **решений** в ответ на **вызовы времени**.

С уважением,  
редакция журнала  
**«HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»**

## НОВОСТИ

4

**ГЛАВНЫЕ  
СОБЫТИЯ  
ГОДА**

## РАЗВИТИЕ

**НАХОДИТЬ, РАЗВИВАТЬ  
И ВОСПИТЫВАТЬ**

Заместитель генерального директора  
ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов –  
о создании системы подготовки  
лидеров

10

14

**ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:  
СОБСТВЕННЫЙ РОСТ И РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ**

Какие руководители нужны холдингу «РЖД», как  
поддержать их инициативы и мотивировать на рост?  
Своими идеями делится начальник Департамента  
управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов

## СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

**МЕНЯТЬ СЕБЯ, МЕНЯТЬ  
КОМАНДУ: ГИД  
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Обзор ключевых элементов  
корпоративной системы  
управления талантами

20

26

**НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ВЫБИРАЕТ СТРАТЕГИЮ**

На площадке Корпоративного  
университета РЖД стартовала программа  
развития кандидатов в стратегический  
резерв компании

## ОБУЧЕНИЕ

**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЕМ**

Андрей Шобанов,  
заместитель директора  
Корпоративного университета РЖД, –  
о трех китах корпоративного  
образования

30

## ЭКСПЕРТИЗА

**ПУТЬ РАЗВИТИЯ И РОСТА**

Павел Безручко,  
управляющий партнер  
«ЭКОПСИ Консалтинг», –  
об этапах «взросления»  
руководителей

34

40

**ТЕСТ-ДРАЙВ  
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Марк Кукушкин,  
старший партнер компании  
«Тренинг-Бутик», – о методах оценки  
успешности руководителей

**ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА**

Андрей Волков, научный  
руководитель бизнес-школы  
«Сколково», размышляет о природе  
лидерства, командном подходе  
и методах его внедрения

42

## ПРАКТИКА

50

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА  
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Работа руководителя  
с подчиненными:  
практические рекомендации  
и факторы риска

## БИБЛИОТЕКА

**ВЫБОР  
РЕДАКЦИИ**

56

# ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ ГОДА

## ХІХ ВСЕМИРНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ МОЛОДЕЖИ И СТУДЕНТОВ: ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ



В ОКТЯБРЕ в Сочи в рамках XIX Всемирного фестиваля молодежи и студентов командой РЖД, объединившей разные подразделения, была организована специальная секция «Мировая железнодорожная сеть: приближая будущее». Ее участниками стали 500 железнодорожников, представивших 25 железнодорожных компаний и Международный союз железных дорог. В делегацию от Российских железных дорог вошли самые достойные представители моло-



дежного сообщества: рабочие, активисты, участники международных программ, финалисты программы «Лидеры перемен», а также победители и лауреаты конкурса «Новое звено». Для участников секции была разработана интересная дискуссионная программа, в которой приняли участие ведущие российские и иностранные эксперты в области транспорта, инноваций и бизнеса, представители государственной власти, топ-менеджеры ОАО «РЖД», лидеры мировой железнодорожной отрасли. По итогам форсайт-сессии молодые профессионалы представили железнодорожному сообществу свое видение будущего мировой транспортной системы.

# 500

железнодорожников  
приняли участие  
в XIX Всемирном фестивале  
молодежи и студентов



## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ ХОЛДИНГА «РЖД»: НАСЫЩЕННЫЙ ГОД

ЛЕТОМ завершился конкурсный отбор на международные программы. На отборочных мероприятиях ребята общались с руководством компании, изучали основы межкультурных коммуникаций и осваивали инструменты ведения переговоров. В итоге право представлять холдинг «РЖД» получили более 40 молодых железнодорожников. Они приняли делегации ГК «Австрийские федеральные железные дороги», АО «Германские железные дороги» и VR Group (железные дороги Финляндии). Кроме того, состоялись ответные визиты нашей делегации в Финляндию, Германию и Австрию. Обмен талантливыми молодыми работниками нацелен на укрепление сотрудничества между компаниями, обмен передовым опытом, знакомство с инновационными технологиями, а также развитие международного железнодорожного сообщества.

# 40

молодых  
сотрудников РЖД  
приняли участие  
в международной  
программе обмена



## ДЕНЬ ИНФОРМИРОВАНИЯ: ОТВЕТЫ ПО ЗАПРОСУ

В ИЮЛЕ И АВГУСТЕ на сети прошел общекорпоративный День информирования, посвященный социально-кадровой политике компании. В открывающем мероприятии, которое прошло в центральном аппарате, принимал участие генеральный директор ОАО «РЖД» Олег Белозеров. Главная тема встречи – возможности, которые дает корпоративная среда для обучения и карьерного роста работников, принципы корпоративного премирования, порядок получения социальных льгот и гарантий. «В этот раз мы проводили мероприятие в обновленном формате, сформировав повестку дня на основании тех запросов, кото-

рые были получены от работников в ходе онлайн-опроса, – отметил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. – Это позволяет нам дать адресный ответ каждому работнику». Так, в центральном аппарате было получено порядка 200 вопросов. Ответы на самые острые из них прозвучали из уст руководителей департаментов кадрового блока. Чтобы проинформировать по всем остальным вопросам, была использована адресная СМС-рассылка и выпущен специальный электронный бюллетень, а также подготовлены информационные видеоролики, которые транслировались по всей сети.



## «НОВОЕ ЗВЕНО»: ТВОРЧЕСТВО НА БЛАГО КОМПАНИИ

**В СЕНТЯБРЕ** в Сочи были названы победители молодежного конкурса проектов «Новое звено». В этом году его участники сконцентрировались на вопросах повышения доходности и эффективности деятельности холдинга «РЖД». В центре внимания конкурсантов были вопросы совершенствования производственных процессов и создания новых услуг. Из 1445 заявленных работ за звание лучших в Сочи соревновались 65 проектов. Их защита перед центральной экспертной группой проходила в формате телемоста.

Финал конкурса состоялся в образовательном центре «Сириус». По его итогам были названы 3 победителя и 7 лауреатов, а также победитель в специальной номинации. Творческий потенциал участников высоко оценил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Кобзев, возглавивший конкурсную комиссию. «В простых, известных и, казалось бы, банальных вещах ребята видят огромный потенциал для своего роста и развития российских железных дорог», – сказал он.

# 1445

работ было заявлено на участие в конкурсе

# 65

проектов вышли в финальную часть

# 3

победителя

# 7

лауреатов



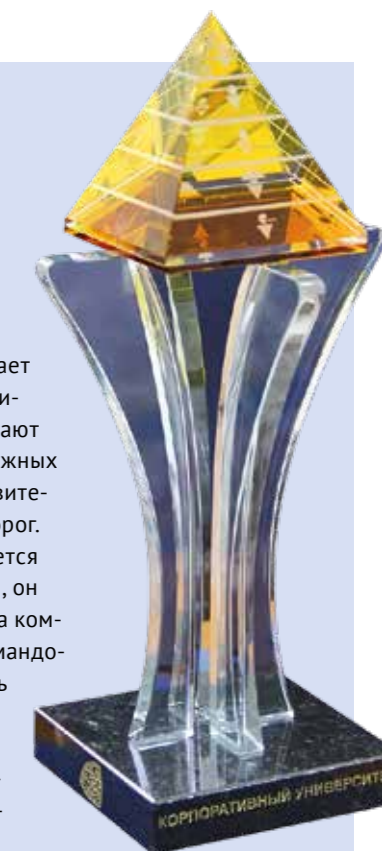
## КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД: В ТРОЙКЕ ЛУЧШИХ

**В ОКТЯБРЕ** были названы победители одной из наиболее престижных премий в области управления человеческим капиталом. Российские железные дороги вошли в тройку победителей премии «Хрустальная пирамида». Этой наградой отмечаются наиболее яркие достижения компаний России и СНГ в сфере управления персоналом и поощряются передовые методы и технологии в области кадрового менеджмента.

Команда Корпоративного университета РЖД заняла третье место в номинации «Система управления талантами» за проект «Слет молодежи ОАО «РЖД». Награждение состоялось в рамках XVIII Саммита HR-директоров России и СНГ.

Система слетов молодежи – один из ключевых HR-проектов компании, который

реализуется в рамках молодежной политики. На филиальном и региональном уровне мероприятие ежегодно охватывает порядка 8000 молодых железнодорожников, в общесетевом слете также принимают участие молодые представители зарубежных железнодорожных компаний и представители Международного союза железных дорог. Каждый общекорпоративный слет является уникальным образовательным форумом, он предусматривает проведение комплекса коммуникационных, образовательных и командообразующих мероприятий. Важная часть программы – общение с руководством холдинга «РЖД» в режиме открытого диалога, а также с авторитетными представителями научного и бизнес-сообщества, общественных организаций.



## «МОЛОДОЙ ПРОФЕССИОНАЛ»



**В ИЮНЕ** в Челябинске стартовал новый проект для молодежи рабочих профессий. Его задача – показать молодым работникам их значимость в производственном процессе, а также сформировать у молодых рабочих ответственное и осознанное отношение к работе. Акцент в работе с участниками проекта был сделан на практическую работу. В первую очередь это решение реальных кейсов и игровые симуляции, которые моделируют производственный процесс, показывая значимость правил техники безопасности, должностных инструкций, охраны труда, техни-



ческих регламентов. Обсуждение результатов работы и разбор типовых практических ситуаций велись при участии экспертов из службы охраны труда и ревизорского аппарата.

В пилотном проекте участвовали 150 работников инфраструктурного блока Южно-Уральской железной дороги. До конца года к проекту присоединятся все железные дороги.

# «ЛИДЕРЫ ПЕРЕМЕН»: МОЛОДЫЕ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ



**В СЕНТЯБРЕ** были подведены промежуточные итоги отборочного этапа программы «Лидеры перемен». Программа, на которую только в этом году было подано более 9300 анкет, нацелена на развитие перспективной молодежи. Она дает возможность талантливым и амбициозным работникам проявить себя, стать участниками изменений, которые происходят в компании.

Отборочный этап программы проходил в несколько туров. Развивающие и оценочные мероприятия прошли в четырех городах страны: в Москве, Ростове-на-Дону, Чите, Екатеринбурге. Задача развивающих форматов состояла в том, чтобы усилить лидерские навыки участников, их управленческий масштаб, способности анализировать ситуацию, принимать решения, ставить цели и осуществлять изменения. Кроме того, оценивались такие компетенции, как лидерство, инициативность, способность к развитию.

В итоге до финала, который состоялся на базе МШУ «Сколково», дошли 250 человек – наиболее перспективные, нацеленные на собственное развитие и развитие компании. По результатам финального этапа была отобрана группа молодых высокопотенциальных сотрудников для включения в кадровый резерв. «Мы сформировали так называемое золотое звено – это 48 человек, с каждым из которых будем работать индивидуально», – отметил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов.

# 9300

анкет было подано  
на участие в первом этапе

# 48

человек были отобраны  
по итогам программы  
«Лидеры перемен»





# НАХОДИТЬ, РАЗВИВАТЬ И ВОСПИТЫВАТЬ

Создание системы подготовки лидеров – одна из ключевых задач системы управления персоналом.

**С**егодня для развития бизнеса необходимы не только эффективные команды, но и сильные лидеры. Весь вопрос в том, как мы понимаем, кто такой лидер. Все дело во врожденных качествах или в особых компетенциях, которые можно и нужно развивать? Как показывает практика, результаты работы любой организации, любого коллектива во многом зависят от личности руководителя, от его знаний, навыков, умения разговаривать с людьми и мотивировать их, способности анализировать ситуацию, иметь стратегическое видение, принимать неочевидные решения. Поэтому сегодня усилия многих передовых компаний направлены на то, чтобы выстроить такую систему работы с руководителями, которая позволяет находить, развивать и продвигать лидеров на всех уровнях управления. Это ежедневная, кропотливая и подчас ювелирная работа. Она ведется и в нашей компании.

Ее эффективность зависит от нескольких факторов: нужно понимать, под какие задачи готовить руководителей; иметь для этого необходимые инструменты и надежную систему координат, чтобы подходить индивиду-

## Что необходимо для эффективной работы с каждым управленцем?



**Понимать**, под какие задачи готовить руководителей.



**Иметь** необходимые инструменты и надежную систему координат.



**Поддерживать** в компании среду, которая стимулирует людей меняться самим и инициировать перемены.



**Дмитрий Шаханов,**  
заместитель генерального  
директора ОАО «РЖД»

ально к каждому руководителю; наконец, поддерживать в компании среду, которая стимулирует людей меняться самим и инициировать перемены. За последние несколько лет по всем этим направлениям мы значительно продвинулись, руководители компании показывают в целом хорошие результаты, о чем свидетельствуют финансовые показатели ОАО «РЖД». Однако успокаиваться нельзя. Жизнь ставит нас перед новыми вызовами, и нам нужно искать на них ответы, совершенствуя подходы в обучении и развитии руководителей. Остановлюсь подробнее на наиболее важных моментах.

Основная площадка для обучения руководителей – это наш Корпоративный университет. На его базе сформирована достаточно гибкая система обучения, которая по своим возможностям и качеству не уступает стандартам лучших бизнес-школ. Исходя из задач компании, а также лучших образовательных практик мы постоянно обновляем и актуализируем целевые программы, делая их для наших руководителей как более удобными по структуре, так и более весомыми и полезными по содержанию. С конца прошлого года Корпоративный университет выстроил системную работу со стратегическим кадровым резервом – с теми высокопотенциальными руководителями, которые в перспективе могут занять

## Ключевой момент для формирования сильной управленческой команды – насколько руководитель мотивирован на собственный рост и готов нести ответственность за развитие подчиненных

должности управленцев высшего звена в холдинге «РЖД».

В современном мире требований к управленцу становится все больше, сложность задач растет, и мы постоянно наращиваем свою экспертизу в вопросах обучения и развития руководителя. Отправная точка – это оценочные процедуры. Например, результаты ассесмент-центра при начале обучения по целевой программе в Корпоративном университете дают нам данные об уровне развития корпоративных компетенций руководителя. Исходя из них формируется его индивидуальный план развития. По итогам прохождения программы Корпоративный университет составляет рейтинг, учитывающий успехи обучающихся. От этих оценок зависит, пройдет ли руководитель на следующую ступень целевой программы. И здесь ключевой момент, на мой взгляд, состоит в том, чтобы каждый руководитель ясно понимал, что успехи в обучении и новые знания – это не самоцель. Корпоративный университет дает руководителям инструменты, которые должны быть использованы на практике для решения актуальных задач: совершенствования производственных процессов компании, оптимизации ее расходов, повышения эффективности работы.

Если мы хотим получить руководителя новой формации, настоящего лидера, который способен решать стоящие перед компанией задачи и вести за собой команду, необходимо выстраивать эффективное взаимодействие между всеми заинтересованными сторонами: самими руководителями, которые учатся, компанией, которая является заказчиком обучения, и Корпоративным университетом, который выполняет заказ компании. Важно, чтобы наши усилия были системными и работа велась на всех уровнях управления. При этом хочу особо отметить: возможности у компании в сфере развития и обучении персонала большие, но успех в этой сфере напрямую зависит от того, насколько сам руководитель мотивирован на собственный рост, насколько он готов нести ответ-

ственность за свои решения и развитие своих подчиненных. Это ключевой момент для формирования сильной управленческой команды.


И, наконец, наша корпоративная среда. Пройдя обучение, руководитель возвращается на свое рабочее место. Сможет ли он стать проводником изменений в полном смысле этого слова? Здесь существуют определенные риски, обусловленные особенностями управленческой культуры, размерами компании, зачастую избыточными процедурами согласования при принятии решений. С точки зрения истории отрасли и специфики технологических процессов эти риски вполне объяснимы. Но факт остается фактом: в целом наша среда весьма консервативна и поэтому создает дополнительные барьеры человеку, который хочет меняться, готов проявлять инициативу, брать на себя ответственность или нацелен на принятие максимально оперативных решений, которых требует рынок. Наша корпоративная среда подталкивает всех нас идти более легким путем: либо действовать по шаблону, либо – в случае происшествий – ограничиваться главным образом поисками виновных, вместо того чтобы подняться над ситуацией, проанализировать ее, увидеть ее причины, распутать противоречия и принять решение, которое позволит в будущем избежать негативного развития событий. Принимая во внимание эти риски, мы должны понимать и свою ответственность, и сложность нашей работы. Цель специалистов кадрового



блока состоит не в том, чтобы «подготовить грамотного руководителя». Нам нужно вырастить цельную личность, лидера, который готов следовать своим убеждениям и отстаивать их как перед своими подчиненными или коллегами, так и перед вышестоящим руководством. Как известно, учить легче тех, кто только начал свой профессиональный путь. Поэтому нужно особенно внимательно относиться к тем молодым руководителям, которые только приходят в компанию, которые нацелены на развитие и у которых есть хороший потенциал для роста.

Мы сфокусированы на тонкой настройке нашей системы работы с персоналом, связывая воедино отбор, развитие и продвижение лучших. Для нас это сложная, амбициозная и масштабная задача. В условиях индустриальной экономики отраслевая система образования готовила прежде всего ответственных исполнителей и специалистов, то есть узкопрофильных профессионалов, нацеленных обеспечивать нужный результат любой ценой. Этого было достаточно для плановой экономики, когда заранее было известно, что нужно перевозить, по каким направлениям

и в каких объемах. Но сегодня мы работаем в принципиально иной ситуации, перед компанией стоят задачи более высокого уровня, каждый день наши руководители решают задачи, что называется, со многими неизвестными. Чтобы успешно развивать транспортно-логистический бизнес в рыночных условиях, компании нужно ориентироваться на клиента, искать любую возможность,

чтобы улучшать свои процессы, повышать уровень сервиса, снижать издержки. Это требует руководителя новой формации, с широким кругозором, с видением будущего, с эффективной управленческой культурой, самокритичного, рефлексивного, умеющего управлять отношениями. На подготовку именно таких управленцев ориентирован кадровый блок компании. 

### Современный руководитель ОАО «РЖД»

Стратегическое мышление

Работа в команде

Развитие бизнеса

Саморазвитие



Совершенствует управленческую культуру

Формирует и развивает команду

Умеет управлять отношениями

Выстраивает кроссфункциональное взаимодействие





## ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: СОБСТВЕННЫЙ РОСТ И РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

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

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

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

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

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

*Это вопрос их компетенций или корпоративной среды?*

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



/// Сергей Саратов,  
начальник Департамента  
управления персоналом

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

*Можно ли дать общий портрет управленца, который нужен компании?*

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

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

## Фокус компании



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

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

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

*Что происходит уровнем ниже?*

На более низком уровне руководитель должен обеспечивать выполнение

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

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

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

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

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

*Сколько управленцев высшего звена проходит через целевые программы?*

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

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

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

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

качество для руководителя из стратегического резерва.

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

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

## Приоритеты разных управленческих уровней

Руководители  
высокого ранга

умение мыслить стратегически  
ориентирование своих  
подразделений на общий  
для компании результат



Руководители  
линейного уровня

выполнение технологических  
процессов и операций



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

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

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

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

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

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




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

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

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

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

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

# МЕНЯТЬ СЕБЯ, МЕНЯТЬ КОМАНДУ:

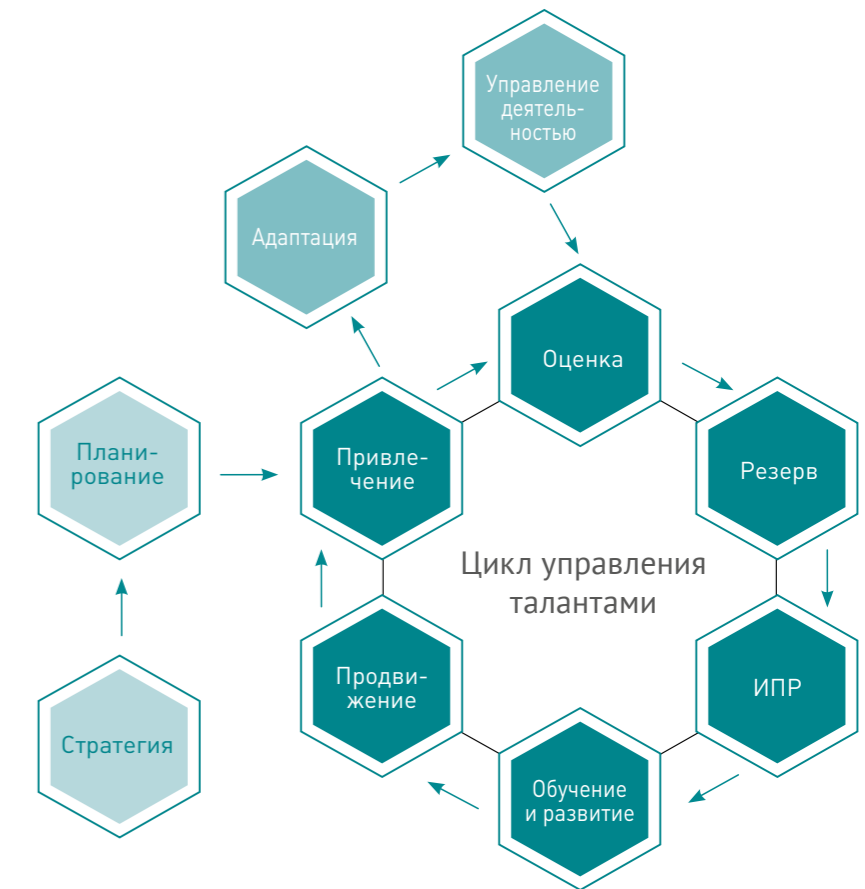
## ГИД ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

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

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

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

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



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

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

### Инструменты адаптации нового работника

#### 1 этап Привлечение работников

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

## Процесс управления персоналом сегодня трансформируется в процесс управления талантами

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

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

**Как подготовиться себя?**

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

**Каких работников искать?**

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

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

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

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

**2 этап** **Адаптация**

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

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

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

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

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

**Как адаптировать к новому месту работы своего подчиненного?**

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

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

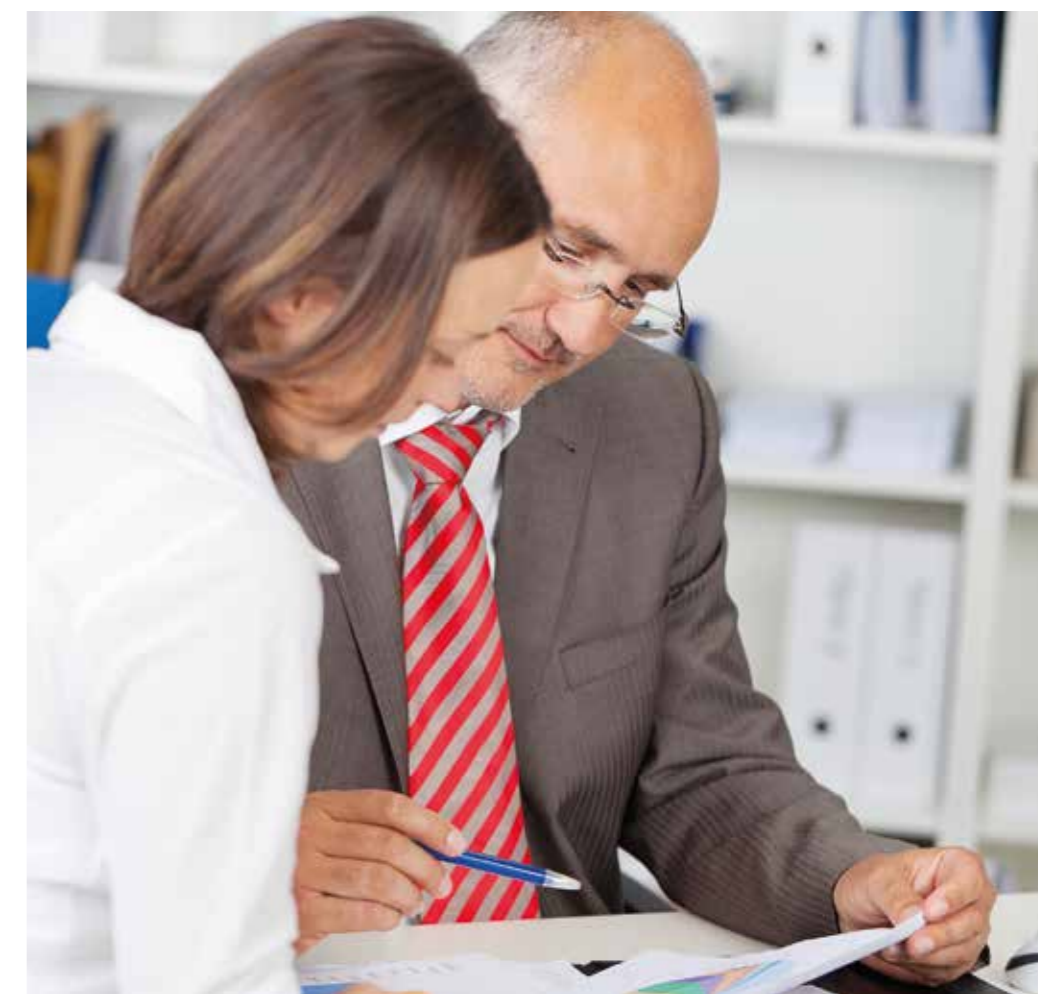
Важнейшим инструментом адаптации в компании остается институт наставничества, его эффективность доказана несколькими поколениями железнодорожников. Каждый руководитель компании должен быть грамотным наставником.

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

**3 этап** **Управление деятельностью и оценка**

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

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



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

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

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

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

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

**77%** составила действенность кадрового резерва в 2016 году

**80%** целевой показатель на 2017 год

труднику инструментарий для развития и самосовершенствования.

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

#### 4 этап Кадровый резерв и продвижение

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

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

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

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



## Советы

### Что делать с собой?

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

### Что делать с подчиненными?

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

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

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

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

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

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

## Советы

### Что нужно развивать в себе?

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

### Что нужно развивать в своей команде?

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

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

## ВЫБИРАЕТ СТРАТЕГИЮ

В сентябре на площадке Корпоративного университета стартовала программа развития кандидатов в стратегический резерв компании «Стратегический менеджмент». В мае – июне в отборочном туре участвовали более двухсот руководителей компании, из которых 60 были отобраны для обучения.



**Т**ранспортно-логистический рынок испытывает воздействие глобальных тенденций и внутренних трендов экономики страны. Здесь перспективы развития бизнеса тесно связаны с изменением уровня деловой активности, с внедрением новых технологий и стандартов, с динамикой развития транспортной инфраструктуры. Сегодня перед холдингом «РЖД» стоят масштабные задачи по повышению эффективности деятельности, оптимизации бизнес-процессов и выходу на новые рынки за счет расширения портфеля услуг. Для этого компании нужна команда высокоэффективных управленцев, которая может учесть все аспекты повестки дня и выстроить оптимальную модель развития холдинга «РЖД».

В компании ведется системная работа по формированию команды управленцев высшего звена. Для ключевых руководителей холдинга «РЖД» на базе Корпоративного университета разработана комплексная программа развития «Стратегический менеджмент». Эффективность руководителя в текущей должности, оценка уровня развития его корпоративных компетенций, готовности меняться самому и развивать свою компанию – важнейшие критерии отбора в стратегический кадровый резерв.

При разработке программы обучения стратегического резерва был проанализирован опыт, накопленный российскими и зарубежными бизнес-школами, а также изучены лучшие образовательные практики в области транспортного развития. В итоге у Корпоративного университета получилась современная модульная программа, отвечающая стандартам лучших бизнес-школ. Она предполагает тесный контакт обучающихся руководителей с практиками (представителями власти, бизнеса, экспертным и научным сообществом, а также с топ-менеджментом ОАО «РЖД») и предусматривает разные форматы работы (консультации с экспертами, панельные дискуссии, решение кейсов и т.д.).

Программа состоит из шести модулей



Основная задача обучения заключается в том, чтобы познакомить руководителя с рыночным бизнес-контекстом и помочь освоить ему лучшие современные практики управления, адаптированные к транспорт-

но-логистической сфере. При этом большое внимание уделяется развитию деловых и личностных качеств. Помимо обучения, все участники ведут сквозную практическую работу и разрабатывают собственные проекты



изменений в холдинге «РЖД», направленные на решение реальных задач. В процессе подготовки своего проекта руководители взаимодействуют со стейкхолдерами и обсуждают свои подходы с экспертами, специализирующимися на той или иной теме. Финальная часть программы – защита своего проекта перед руководством холдинга.

Как показали итоги подобной программы, реализованной в прошлом году на базе московской школы управления «Сколково», руководители из стратегического резерва оказываются весьма востребованными. Из 58 руководителей,

прошедших обучение, в настоящее время 30 уже назначены на новые должности.

«Уникальность этой программы – в ее содержании. Все основные блоки – стратегия, управление изменениями, экономика и финансы, управление человеческим капиталом – учитывают бизнес-процессы РЖД и основаны на практических кейсах из транспортной отрасли, это бизнес-практика как зарубежных, так и отечественных компаний, – говорит заместитель директора Корпоративного университета РЖД Нигора Мирзакаримова. – Такой подход позволяет

нашим слушателям лучше понимать специфику российского и глобального транспортно-логистического рынка и видеть новые возможности для развития холдинга РЖД. По своему качеству эта программа не уступает программам лучших бизнес-школ и наращивает экспертизу Корпоративного университета в области развития управленцев стратегического уровня.

«Стратегический менеджмент» является первой корпоративной программой профессиональной переподготовки. В этом отношении она стала определенной вехой в развитии Корпоративного университета РЖД. [ib](#)

## Программа «Стратегический менеджмент»



### Развивает компетенции

Стратегическое мышление.  
Лидерство как стиль руководства.  
Клиентоориентированность.  
Управленческий масштаб.  
Понимание бизнес-контекста.  
Эмоциональный интеллект.



### Задачи программы

Развитие руководителей как лидеров, способных внедрять новые подходы.  
Повышение личной эффективности руководителей.



### Форматы обучения

Гостевые лекции.  
Панельные дискуссии.  
Кейсы.  
Проектно-аналитические сессии.  
Практические задания.  
Индивидуальная подготовка.



### Приглашенные преподаватели

Представители власти, бизнеса, экспертного и научного сообщества.  
Топ-менеджмент ОАО «РЖД».

**Ключевой элемент обучения** – разработка собственного проекта при участии экспертов-практиков.





# УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЕМ

Три кита корпоративного образования:  
связь с бизнесом, опережающее развитие,  
обратная связь.



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

**Ч**то делает корпоративное обучение успешным? Три фактора: во-первых, оно должно ориентироваться на бизнес-задачи компании; во-вторых, должно давать знаний руководителям чуть больше, чем им нужно в настоящий момент, фактически готовить к вызовам завтрашнего дня; в-третьих, быть гибким, тонко настраиваясь на потребности руководителей-слушателей. Следуя этим трем принципам, и выстраивает сегодня свою работу Корпоративный университет РЖД.

## Связь обучения с бизнесом

Все программы университета ориентированы на стратегию развития ОАО «РЖД» и систему Единых корпоративных требований к персоналу.

В целевых программах «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент» большое внимание уделяется рассмотрению эффективных инструментов и приемов развития корпоративных компетенций руководителей и освоения ими современных инструментов и методов управления бизнесом. Чтобы популяризировать пе-

редовой опыт, накопленный в холдинге, Корпоративный университет РЖД использует только те кейсы и упражнения, которые отражают специфику реальных корпоративных управленческих практик.

В этом году Корпоративный университет подготовил и запустил новую целевую программу – «Корпоративная стратегия», которая стала логическим продолжением линейки целевых программ «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент». Новая программа дает руководителям инструменты и знания, которые позволяют на практике эффективно работать со стратегией своего подразделения как на стадии прогнозирования и обоснования ключевых показателей, так и в процессе реализации, в том числе грамотно корректировать ее в зависимости от ситуации, складывающейся на рынке. Программа нацелена на развитие навыков прогнозирования и планирования, работы с большими объемами информации, анализа массивов данных. Она учит тому, как обосновать и реализовать нестандартные и зачастую непопулярные решения, а также развивает предпринимательское мышление и проактивную позицию у руководителя.

## Опережающее развитие

Само появление и развитие корпоративного образования связано с быстрыми изменениями, которые происходят в современном мире. Поэтому принцип опережающего обучения – это основа корпоративных программ. Структура и логика программ нацелены на то, чтобы давать знания, умения,

компетенции, эмоционально-ценностные установки, которые будут востребованы компанией через определенный временной период.

Однако, как показывает практика, руководители компании зачастую видят в содержании учебных материалов только отвлеченные знания и умения, не связанные с решением их текущих задач на рабочем месте. С этим критическим настроением и предубеждениями необходимо бороться, но, чтобы найти к руководителям подходы и убедительно показывать, как можно применить на практике полученные знания и навыки, нужно начать с диалога и выяснить, какие требования у руководителя сформировались к корпоративному обучению и каковы его ожидания от будущих программ университета.

## Обратная связь от слушателей

Мало создать образовательную программу, актуальную как с точки зрения содержания, так и формата. Чтобы обучение было эффективным, не менее важно учитывать настроения и ожидания руководителей. Чтобы понять, как воспринимаются программы самими слушателями, Корпоративный университет использует различные механизмы сбора обратной связи.

Интересны результаты проведенного в этом году сетевого опроса руководителей всех уровней управления ОАО «РЖД», цель которого состояла в том, чтобы собрать мнения и предложения выпускников и будущих слушателей Корпоративного университета по вопросам усовершенствования

Принцип опережающего  
обучения – это основа  
корпоративных программ

существующих программ и форматов обучения.

Полученные данные показывают, что наиболее востребованными направлениями развития руководители компании обозначили работу с подчиненными (64 %) и работу с коллегами (59%).

Какие же вопросы и темы внутри самых востребованных направлений развития выбраны респондентами?

В рамках направления «Работа с подчиненными» это такие темы, как «Трудные беседы: как принимать и реализовывать непопулярные решения» (65%), «Мотивация подчиненных (мотивационные схемы, типологии, методики)» (61%), «Выявление и развитие перспективных работников» (55%).

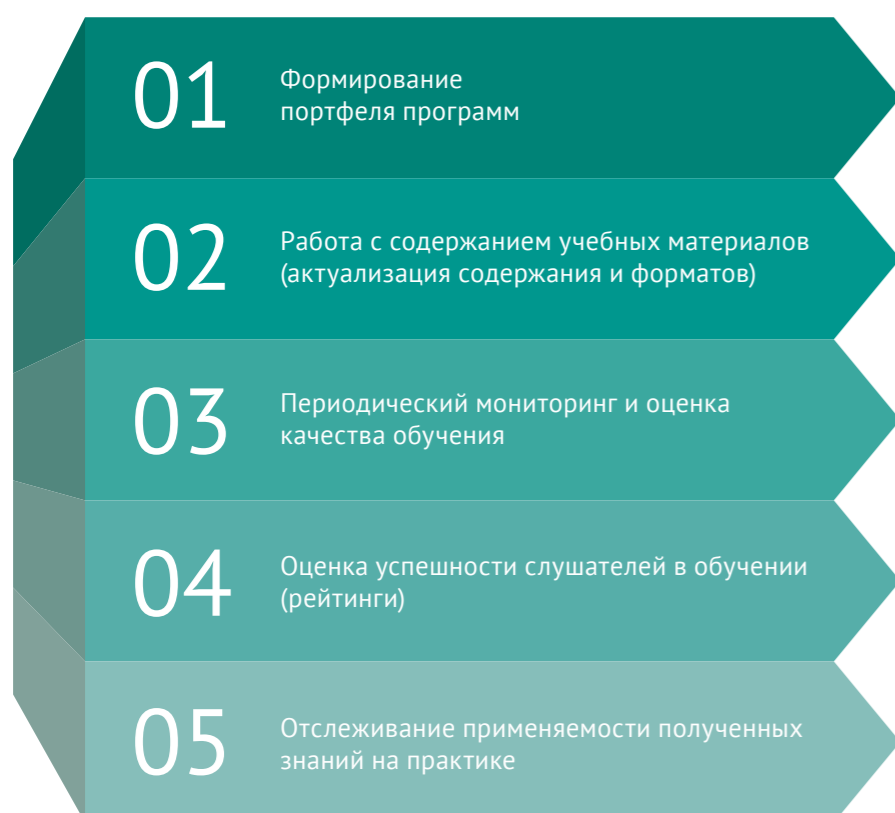
В рамках направления «Работа с коллегами» наиболее востребован-

ные темы для слушателей: «Создание атмосферы сотрудничества и доверия в коллективе» (59%), «Распределение ответственности между подразделениями» (51%) и «Вовлечение смежных подразделений в реализацию совместных проектов» (45%).

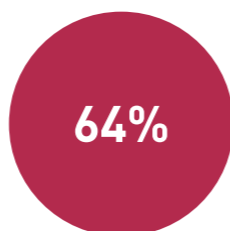
Как видно из представленных данных, наиболее востребованными для руководителей ОАО «РЖД» являются темы, связанные с трудностями сегодняшнего дня. Соответственно, актуальным становится вопрос: как совместить принцип опережающего развития в обучении с ожиданиями и потребностями слушателей?

Одним из путей решения является *новое качество работы по формированию ожиданий слушателей со стороны HR-служб компании*. Это прежде всего своевременное и полное информи-

### Ключевые направления работы Корпоративного университета РЖД по созданию эффективной системы корпоративного обучения



### Какие из направлений развития наиболее важны для повышения вашей эффективности в работе?



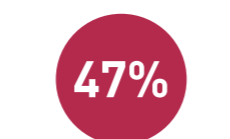
Работа с подчиненными



Работа с коллегами



Развитие персональной эффективности лидера



Коммуникативные навыки



Технические навыки



Клиентоориентированность и взаимодействие с партнерами

### Какие форматы обучения являются наиболее действенными и подходящими лично вам?



рование потенциального слушателя Корпоративного университета о целях и содержании предстоящего обучения, а также постоянная трансляция кадровой политики и стратегии компании. По сути, это мотивационная работа HR-блока того подразделения компании, откуда слушатель приходит в Корпоративный университет РЖД.

Еще одна зона, требующая особого внимания, – это недооценка руководителями потенциала дистанционных программ, а также индивидуальных форм работы.

Если мы вновь обратимся к результатам опроса, то в качестве самых востребованных у слушателей форма-

тов обучения названы интерактивные формы, содержащие практическое обучение: стажировки и обмен опытом (61%), деловые игры (48%), практические упражнения в ходе очного обучения (47%).

Дистанционные программы находятся в конце рейтинга. Хотя для компании акцент на разработке этих программ понятен: дистанционные программы позволяют дать массовой аудитории качественный образовательный продукт при относительно невысоких финансовых затратах на проведение обучения.

Почему руководители скептически относятся к этой форме обучения, которая хорошо зарекомендовала

себя во многих компаниях? Возможно, они связывают этот формат с большими временными затратами, которые сложно совместить с общей загруженностью на работе. Для прохождения дистанционных программ требуются навыки правильной организации своего времени, которые у современных слушателей, насколько можно судить, в целом развиты недостаточно хорошо. Кроме того, слушателям таких программ нужна дополнительная мотивация. Как можно решить эту проблему? В первую очередь через непосредственного руководителя слушателя, который должен быть заинтересован в развитии своих подчиненных.

# ПУТЬ РАЗВИТИЯ И РОСТА

«Управленческое развитие полезно рассматривать как большое путешествие», – считает управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Безручко.



**В** этой статье я постараюсь дать читателю «карту», полезную как для саморазвития, так и для работы с подчиненными. Давайте определимся с терминами.

**Руководитель** – тот, кто делает работу не своими руками, а использует для этого доверенные компанией ресурсы: деньги, оборудование, материальные и информационные активы через своих подчиненных. Или еще короче: руководитель достигает результата не сам, а руками и головами других людей.

**Исполнитель** тоже управляет ресурсами. Но он это делает сам, не опосредуя свое действие работой других.

**У любого руководителя есть две главные задачи:**

- 1** Принимать решения того или иного уровня ответственности.
- 2** Организовывать выполнение принятых решений – опосредованно через один или многие уровни управления.

**Развитие** – это освоение руководителем управленческих практик, приобретение знаний, навыков, компетенций и личностных качеств, необходимых для успешного решения этих двух задач на соответствующем уровне должности.

## Управленческая работа на разных уровнях организации

Чем отличается управленческая работа на разных уровнях организации? Что нужно развивать? Очевидно, мастеру на производстве необходимо другое развитие, чем вице-президенту. И эта разница диктуется различиями в их управленческих обязанностях. Начнем с начала, от исполнителя – к руководителю.



### Рабочий

*Исполнение заданий*

Труд рабочего или специалиста массовой профессии связан с исполнением заданий в рамках процедур и регламентов. Задача исполнителя состоит в том, чтобы не допускать отклонений, а если отклонение возникает, оперативно сообщать о нем непосредственному руководителю. От сотрудника на этом уровне ожидается инициатива в решении проблем. Однако, проявляя инициативу, он не должен выходить за рамки установленных правил. В некоторых компаниях декларируется иной подход, но это тема для отдельного разговора. Исполнителю необходимо думать наперед о последствиях своих действий, но не очень далеко. Как правило, от одного дня до трех месяцев – достаточный горизонт. На этом уровне необходимы технические знания, навыки и всего одно личностное качество – дисциплина или ответственность. Вопросы работы экспертов и квалифицированных специалистов, а также развитие в экспертной, неуправленческой ветке карьеры выходят далеко за рамки этой статьи, и здесь мы их не рассматриваем.



### Супервизор

*От исполнения – к прямому руководству*

Это первый уровень управления – мастера, бригадиры, начальники смен. Работа супервизора связана с распределением заданий и контролем, оперативным решением проблем, возникающих в работе исполнителей начального уровня. Супервизор – это руководитель с урезанными управленческими функциями, поскольку он не занимается вопросами подбора, развития, регулярной оценки деятельности подчиненных.

Все эти управленческие действия можно (и очень полезно) описать

в формате двухстраничных памяток, содержащих четкий алгоритм и принципы выполнения. Такие памятки имеют название «Практики регулярного менеджмента» или «Стандарт работы руководителя». Это база, которую должны иметь руководители на любом уровне должности в компании. И лучше, если руководитель освоит эту базу в самом начале управленческой карьеры.

Теперь о главном личностном качестве. Супервизор должен уметь правильно поставить себя в работе с коллективом подчиненных, поддерживать необходимую дистанцию. С одной стороны, не быть с подчиненными запанибрата, а с другой – не быть слишком формальным. Ему очень пригодится умение разговаривать с людьми, объяснять, слушать, убеждать, а иногда – требовать. Психологический переход из исполнителей в супервизоры для многих людей сопровождается

**Помимо технических, хорошему супервизору уже необходимы управленческие навыки, но пока их немного:**

**Умение** адекватно оценивать сложность задач, необходимое время и ресурсы и планировать работу на период от 1 дня (смены) до 3 месяцев.

**Навык** четкой постановки задач, делегирования.

**Умение** проводить планерки и отчетные совещания.

**Умение** наблюдать и контролировать работу.

**Навык** обратной связи.

своеобразной ломкой. Нужно привыкать к тому, что работа теперь делается руками других, и, с одной стороны, избегать микроменеджмента, а с другой – не упускать контроля.

#### Руководитель начального звена



Прямое руководство и забота о команде

На первый взгляд этот уровень должности мало отличается от супервизора. Действительно, упомянутые выше функции и навыки продолжают быть важными. Однако есть два существенных дополнения. На этом уровне руководитель начинает отвечать за подбор, развитие и регулярную оценку деятельности своих подчиненных. Именно это делает его полноценным руководителем. Ему требуются новые навыки и умения: проводить интервью с кандидатами, быть наставником, выносить взвешенные суждения о работе людей за период, правильно обсуждать вознаграждение, объявлять взыскания и, что поделашь, проводить встречи по увольнению. Второе важное отличие: на этом уровне (начальник отдела, участка, цеха и т.п.) у подразделения появляются годовые цели. Соответственно, руководителю нужно мыслить и принимать решения с расчетом на весь год. В этом ему помогут навыки анализа и решения проблем и начальные знания в области финансов: умение считать доходы и затраты, «прямую экономику» конкретных действий, решений.

#### Руководитель среднего звена



От управления исполнителями – к управлению руководителями и процессами

На этом уровне должности в работе руководителя снова происходят изменения. Его команда уже состоит не только из исполнителей, но и из



руководителей начального звена. Управление руководителями отличается тем, что начальник теперь не может и не должен постоянно вникать в детали, непрерывно контролировать работу на месте ее исполнения. Такому начальнику нужно освоить навыки постановки (каскадирования) и анализа показателей и контрольных точек в деятельности подразделений. А еще его заботой становится качество управления – те навыки и практики, которые используют подчиненные ему руководители по отношению к своим коллективам. Он должен быть их наставником, но в области менеджмента, а не технического исполнения работы. Начиная с этого уровня и далее у руководителей появляется новая обязанность – оценивать потенциал сотрудников через уровень от себя (подчиненные моих подчиненных), определять кадровый резерв – будущих руководителей и ключевых экспертов.

Серьезное изменение связано и с переходом к ответственности за процесс или функцию в рамках

предприятия. Для этого руководитель должен понимать процессный подход, уметь использовать и внедрять методы анализа и оптимизации процессов (например, бережливое производство). Необходимый горизонт мышления и принятия решений на этом уровне должности – от 1 до 2 лет.

Ответственность за процесс или функцию предприятия связана с большим объемом межфункциональной работы. Для этого руководителю необходим новый, более высокий уровень навыков взаимодействия с людьми – умение убеждать и договариваться, решать конфликты без использования формальной власти.

#### Руководитель бизнес-единицы или департамента



Переход к ответственности за группу процессов или бизнес-результат

Речь о должности директора отдельного предприятия или начальника Корпоративного департамента в рам-

ках функции. Работа такого руководителя связана с интеграцией многих процессов. Целью этой интеграции является результат для бизнеса или выполнение ключевых показателей деятельности компании. Руководителю на этом уровне необходимо умение правильно распределять ресурсы между различными процессами и задачами, оценивать и учитывать влияние изменений в одном из процессов на всю систему. Дополнительно ему требуется хорошее понимание финансов и бюджета, умение ими управлять.

Этот руководитель должен мыслить свое предприятие или функцию как систему, связанную с другими частями организации и внешним миром, учитывать различные возможные сценарии развития событий. Такая работа связана с большой неопределенностью. Для руководителя на этом уровне полная ясность ситуации, целей, задач и планов часто становится недоступной роскошью. При этом он должен вносить определенность в работу нижестоящих, защищать людей от непродуктивного стресса. Горизонт мышления, необходимый такому руководителю, – от 2 до 5 лет. А ключевое личностное качество – стрессоустойчивость, умение держать удар.

#### Топ-менеджер



Устанавливает правила и меняет ранее установленные правила

Здесь мы говорим о работе заместителей генерального директора или об аналогичных позициях. Такой руководитель целостно отвечает за бизнес компании на конкретной территории, за конкретный вид деятельности или за интегральную корпоративную функцию.

Эти руководители устанавливают правила, по которым работают все следующие за ними уровни управления. А еще они выступают в роли лидеров изменения ранее установ-

ленных правил. Для сочетания этих противоречивых задач руководителю необходима большая личностная зрелость и серьезная эрудиция как в области деятельности компании, так и в отношении внешней среды. Их работа требует публичности – умения разговаривать с большими коллективами, внешними аудиториями – акционерами и СМИ, выстраивать отношения с властью – представлять интересы компании в работе с государственными органами. В работе с подчиненными им необходимы чутье на таланты и способность воодушевлять людей. Необходимый им горизонт мышления – от 5 до 10 лет и более. В целом на этом уровне личностность руководителя играет гораздо большую роль, чем отдельные знания и навыки. Вы наверняка заметили, что компетенции и качества личности руководителей на каждом следующем уровне должны развиваться как дополнение к предыдущей, уже освоенной ступени.

#### Развитие руководителя

Давайте обсудим следующий вопрос. Как руководитель может развиваться? Какой подход и какие методы стоит использовать?

**Отправной точкой** для любого развития является оценка необходимых руководителю знаний, навыков, компетенций и личностных качеств. Такая оценка может проводиться компанией в формате суждения вышестоящего, опроса «360 градусов» или центра оценки. Но руководителю вовсе не обязательно этого ждать. Если есть желание развиваться, он может взять готовый или составить собственный список необходимых ему навыков и компетенций и оценить себя (например, поставить +, +/- или –). Затем ему стоит попросить обратную связь от вышестоящего руководителя, коллег или доверенных подчиненных: сказать, какие качества являются его сильными сторонами, а какие требуют

развития. Желательно, чтобы обратная связь сопровождалась конкретными примерами.

#### Алгоритм развития руководителя





**Второй шаг** – выбрать ключевые приоритеты развития. Давайте представим ситуацию с начинающим руководителем. Обратная связь показала, что у него есть целых шесть областей для развития. Ошибка, которую он может совершить, – погнаться за всеми зайцами сразу. Развитие в конкретный момент необходимо сфокусировать только на одной ключевой области, наиболее критичной для результатов работы. Например, в течение месяца руководитель решил выработать навыки и привычку к систематическому контролю и оперативной обратной связи с подчиненными. Достигнув прогресса, можно переходить к следующему приоритету развития – навыку или компетенции.

**Третий шаг** – выбрать подходящие методы развития. Следуйте принципу «70–20–10».

**70 Самообучение**  
Методы этой группы включают в себя чтение статей и книг, просмотр обучающего видео, размышления о том, как правильно выполнить ту или иную управленческую работу, и, что еще более важно, самостоятельное применение всего изученного в ежедневной деятельности. Самообучение требует дисциплины, но одновременно оно является главным инструментом развития. Без применения полученных знаний и навыков изменений в поведении не происходит. **На долю самообучения должно приходиться около 70% всех действий по развитию.**

**20 Помощь других**  
К этой группе методов относится наставничество со стороны вышестоящего или более опытного руководителя. О наставничестве лучше специально договориться – зафиксировать его цели и время регулярных встреч. К каждой встрече с наставником руководитель (наставляемый) готовит кейс, практическую ситуацию из своей работы – проблему, принятое решение, работу с трудным подчиненным или коллегой и т.п. Обсуждаются

уже совершенные или будущие действия руководителя. Помимо наставничества, в этой категории помогает периодическое обращение за обратной связью к наставнику, руководителю или коллегам. **Эта группа методов должна занимать примерно 20% в ассортименте всех действий по развитию.**

**10 Обучение**  
Оставшиеся 10% действий могут быть связаны с обучением. Речь идет о тренингах, семинарах, лекциях, дистанционных курсах и подобных методах. Часть из них обеспечивает компания. Другая часть может выбираться самим руководителем.

Наибольшую сложность в развитии представляют личностные качества. Как повысить свою стрессоустойчивость? Или как преодолеть излишний перфекционизм, привычку к мелочному контролю? Взрослые люди – консервативные существа. И чем успешнее человек в своей работе, тем, как правило, ему труднее меняться. Действительно, зачем отказываться от того, что раньше работало и подкреплялось успехами? Вместе с тем переход на каждый следующий уровень управления требует не только приобретения новых навыков и компетенций, но и переосмысления себя и своих привычек, отказа от того, что делало руководителя успешным в прошлом. В этой работе может помочь профессиональный коуч.

В заключение хочу отметить еще один важный момент: каждый из нас способен развиваться. И мы можем делать это гораздо быстрее, чем предполагаем. Ключевыми факторами успеха являются мотивация и четкий фокус. Управленческое развитие (да и развитие вообще) полезно рассматривать как большое путешествие, в котором для прохождения конкретного этапа нужно то или иное снаряжение. Часть снаряжения мы берем с предыдущего этапа, вторую часть приобретаем, от третьей части – «багажа» – необходимо отказаться для того, чтобы освободить «место в рюкзаке».

Управленческая специфика на разных уровнях организации

Функционал	Личностные качества	Ключевые управленческие навыки	Горизонт мышления	Отвечает за бизнес компании на конкретной территории, за конкретный вид деятельности или за интегральную корпоративную функцию
Выполнение заданий в рамках установленных процедур и регламентов	Дисциплинированность, ответственность	Без ключевых управленческих навыков	От 1 дня до 3 месяцев	Устанавливает правила, по которым работает организация Выступает в роли лидера изменений
Распределение заданий, контроль за их выполнением, оперативное решение производственных проблем	Умение правильно поставить себя в работе с коллективом, поддерживать необходимую дистанцию	Оценка сложности задач и необходимых ресурсов для их выполнения (время, люди, техника) Умение планировать работу Четкая постановка задач Делегирование полномочий	От 1 дня (смена) до 3 месяцев	Большая личностная зрелость (личность руководителя играет гораздо большую роль, чем отдельные знания и навыки) Публичность, умение разговаривать с внешними и внутренними аудиториями
Подбор, развитие и регулярная оценка деятельности своих подчиненных	Умение убеждать и договариваться, решать конфликты без использования формальной власти	Умение проводить интервью с кандидатами, быть наставником, выносить взвешенные суждения о работе людей за период, правильно обсуждать вознаграждение, объявлять взыскания, увольнять Навыки анализа и решения проблем	Год (работа по годовому плану)	Ключевое личностное качество – стрессоустойчивость, умение держать удар
Постановка целей (каскадирование) и анализ показателей деятельности подразделений	Умение распределять ресурсы между различными процессами и задачами, оценивать и учитывать влияние изменений в одном из процессов на всю систему	Быть наставником (в области менеджмента, а не технического исполнения работы) Оценивать потенциал сотрудников через уровень от себя (подчиненных своих), определять кадровый резерв – будущих руководителей и ключевых экспертов	От 1 года до 2 лет	Стратегическое мышление Видение функции подразделения, воодушевление людей целями
Интеграция процессов для выполнения ключевых бизнес-показателей деятельности компании	Умение принимать решения в ситуации неопределенности	Умение распределять ресурсы между различными процессами и задачами, оценивать и учитывать влияние изменений в одном из процессов на всю систему	От 2 до 5 лет	От 5 до 10 лет и более

**Топ-менеджер**  
(уровень заместителей генерального директора)

**Руководитель бизнес-единицы или департамента**

**Руководитель среднего звена**

**Руководитель начального звена**  
(начальник отдела, участка, цеха)

**Супервизор**

**Специалист**

# ТЕСТ-ДРАЙВ

## ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Мы знаем, что руководитель и топ-менеджмент компании ответственны за бизнес, за его прошлое, настоящее и будущее. Как не прогадать в выборе людей на руководящие позиции, что оценивать и какие инструменты использовать и нужно ли вообще пытаться прогнозировать поведение потенциального руководителя? Ответы на эти нелегкие вопросы ищет старший партнер компании «Тренинг-Бутик» Марк Кукушкин.



/// Марк Кукушкин,  
старший партнер компании  
«Тренинг-Бутик»

### Что оценивают в руководителе?

Первое и абсолютно необходимое – результативность. Она измеряется чаще всего достижениями, то есть мы смотрим на результаты деятельности этого кандидата: были ли выполнены задачи и решены проблемы. Мне очень нравится трендовый формат – своего рода тест-драйв, когда кандидату предлагают решить реальную задачу, продемонстрировать свою результативность в реальном деле. Просят подготовить презентацию или провести переговоры. Важно, что это не учебная задача, а абсолютно реальная, но не способная нанести большой вред компании в случае ошибки кандидата.

Второе, что оценивают, – это компетенции, которые я сразу поделю на профессиональные и личные. На мой взгляд, инструменты оценки компетенций традиционны. Это интервью и ассессмент-центры. Когда привлекаются к оценке кандидата его руководители, коллеги, сотрудники (метод «360 градусов») или также и его друзья и семья (метод «720 градусов»). В рамках первого метода оценивается поведение человека в рабочих условиях, в рамках второго (что уже более интересно) – в других сферах жизни (шире, чем работа). Конечно, при массовом подборе сотрудников это до-

рого, но если дело касается штаба или лидера большого бизнеса, может быть вполне подходящим инструментом.

### Личностный потенциал

Я бы вообще разделил понятия профессиональных (развиваемых) компетенций и личностных (трудно развиваемых) характеристик. И именно личностный потенциал, как я наблюдаю за годы практики, становится ключевым моментом при выборе кандидатов. Однако научить человека переговорным техникам в разы проще, чем управлять собственными личностными характеристиками (нейротизм\*, экстравертированность\*\* и др.). При этом на основе личностных опросников и глубинных интервью можно прогнозировать то, как поведет себя человек в стрессовой ситуации, как он будет работать в команде и выстраивать отношения с руководством, акционерами и партнерами.

### Об универсальных компетенциях

Если мы говорим о компетенциях руководителя, то я выделю наиболее важные: это организация себя и других, способность к выстраиванию совместной деятельности. Можно сказать, что все руководители должны уметь создавать команду, планировать свое время, проектировать схемы работы, осуществлять взаимодействие всех структур, но на деле в каждой компании содержание компетенций (ее поведенческие индикаторы) настолько специфично, что говорить об универсальности для всех компаний и ситуаций скорее неправильно.

### Нужно ли прогнозировать?

У каждого прогнозиста есть свое кладбище несостоявшихся прогнозов. Но совершенно отказываться от прогнозов на этом основании не стоит...

При прогнозировании важны не только личностные опросники (например, НАS), но и личная интуиция руководителя, культура организации. В дополнение ко всем оценкам и прогнозам HR-отдела или внешней службы важно, чтобы сами руководители инвестировали время в личностные разговоры с кандидатами. В компаниях с сильной корпоративной культурой формальную диагностику заменяют на серию согласований. У инвестиционных банкиров есть известный метод подбора кандидата – «8 чашек кофе».



Идея такая: сколько человек должен выпить с нами чашек кофе, чтобы мы почувствовали, что он наш? Балансирование между внешней диагностикой и тем, насколько человек подходит компании на интуитивном уровне (а это в первую очередь естественная оценка личностных характеристик), и есть верный способ найти нужную кандидатуру. **HR**

\* Нейротизм – личностная характеристика человека, которая проявляется в беспокойстве, тревожности и эмоциональной неустойчивости.

\*\* Экстравертированность – личностная характеристика, отражает преимущественную направленность активности, установок, стремлений и интересов человека на внешний мир и окружающих людей.



# ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА

Андрей Волков, научный руководитель  
бизнес-школы «Сколково»:  
«В современных условиях принять  
единственно правильное решение  
и четко поставить цель практически  
невозможно»

*Андрей Евгеньевич, если воспользоваться параллелями с вашим альпинистским опытом, с чем корректнее сравнивать покорение вершины: с успехами в личной карьере руководителя или с командной работой?*

На мой взгляд, личная карьера имеет мало общего с альпинизмом. Карьера связана с изменением социального статуса: мы идем по жизненному пути, перешагивая со ступеньки на ступеньку, переходя с одной должности на другую, соответственно, меняется наш социальный статус. Наиболее наглядно связь должности и статуса выражена в армии. В альпинизме же все совсем иначе. Восхождением не приобретаешь высокий социальный статус. Люди идут в горы для себя. И там важна именно совместная работа: либо мы достигаем вершины вместе, либо ее никто не достигает. К сожалению, в корпоративном мире бывает и наоборот, особенно

если для руководителя люди – это только средство.

*Обычно перед командой кто-то ставит цель – это руководитель или лидер... В чем разница между ними? Откуда пришло это противопоставление?*

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понимать, в какой ситуации возникла сама концепция лидерства. Где-то с 60-х годов прошлого века жизнь стала стремительно усложняться. Это затронуло в первую очередь экономику и бизнес, где компании и корпорации управляют весьма сложными объектами. И таких объектов становится все больше. Очевидно, что сегодня в решении многих вопросов управления уже нельзя четко сформулировать задачу и получить то, что ты ожидаешь. Более того, руководитель зачастую даже не способен сформулировать, что точно нужно сделать. Очень часто приказы, или поручения, или просьбы, или рекомендации

звучат так: «Пойдите и сделайте так, чтобы было хорошо». И в силу той же сложности руководитель не может довести стоящие перед ним задачи до процедуры операции (возьми то, принеси сюда, поговори с этим, реши так, сделайте так). Он рассчитывает, что человек, которому ставится задача (а это может быть и подчиненный, и партнер), возьмет на себя все необходимое для реализации проекта: сам додумает, просчитает и построит весь процесс. Сложность задач привела к тому, что инициатива стала цениться выше, чем исполнительское искусство. А лидерство стало противопоставляться прямому руководству.

*Получается, концепция лидерства разрушает ту самую модель идеального руководителя, в которой от него требуют прежде всего четкой постановки целей?*

Можно сказать и так. Конечно, если руководитель может четко поставить цель, он должен это сделать. Но все дело в том, что в современной жизни на ряде позиций он этого сделать принципиально не может. Это реальность сегодняшнего дня: человек работает в многофакторной ситуации, где нужно учитывать ситуацию на рынке, финансы и новые продукты, новые технологии и политические режимы, санкции... И именно в такой сложной и изменчивой среде ему нужно принять решение и четко поставить цель. Это практически невозможно.

*Все привыкли к тому, что лидер – это кто-то вроде супергероя, который всегда знает, что нужно делать и как...*

Мы очень часто совершаем интеллектуальную ошибку, понимая лидерство как сумму особых интеллектуальных и психологических характеристик. Мы сосредоточены на человеческих качествах, когда говорим, что вот, например, Петя – это лидер, а Вася совсем не лидер. И если хотим усилить чьи-то лидерские качества, начинаем человека тренировать, тестировать,

## Лидер – это человек, который готов в трудной ситуации сказать: «Я сделаю»

измерять... На мой взгляд, это некорректный подход, ведь дело не в человеке, а в ситуации и деятельности.

*Так кто же такой лидер?*

Лидер – это тот, кто понимает, что он не великий демиург, не Господь Бог, который должен все знать. Это человек, который готов в трудной ситуации сказать: «Я сделаю». Лидер подходит к задаче распределенным образом: пусть один думает про рынки, другой – про технологии, а я буду думать про взаимоотношения со стейкхолдерами. И если все эти люди будут иметь

общую картину, то смогут достичь больших результатов, чем если бы центр интеллектуальной работы и вся ответственность за принимаемые решения и действия находились на вершине иерархии.

Эту модель работы можно проиллюстрировать примером из альпинизма: в горах нельзя приказывать, любое решение должно быть принято совместно. И оно должно соответствовать общим целям, ценностям, взаимоотношениям и нашим умениям, что тоже очень важно. Ведь, если мы поставим цель, для достижения которой у нас нет умений, все рассыплется.

*Как показывает практика, лидерские компетенции в нашей стране не так востребованы, как в западных странах...*

Это вполне объяснимо. Для стран с сильной иерархической культурой (а мы были такой страной очень много лет) лидерство действительно несвойственно. Но тот сдвиг, который произошел в середине прошлого века, затронул и нашу страну. Вспомните реализацию атомного проекта, работа по которому началась в 1944 году, а уже через пять лет страна испытала первую атомную бомбу. Проект был реализован чрезвычайно быстро за счет именно командной работы, взаимодействия между разными учеными, а также



при непосредственном участии руководства страны. Самые разные специалисты были вынуждены работать вместе, им пришлось отказаться от традиционной иерархической структуры со всеми вытекающими обстоятельствами, например неприятной критикой в свой адрес.

Сегодня мы видим, что в тех российских компаниях, которые перешли на рыночный формат работы или встроились в международный бизнес, лидерство востребовано. Я там наблюдаю и делегирование полномочий, и распределение ответственности, и проявление инициативы, и командную работу. Именно так работают компании во всем мире. И постепенно начнут работать и у нас, даже в сфере государственного управления. Это всего лишь вопрос времени, просто мы позже вступили в эту игру.

*В чем вы видите главные преимущества командного подхода?*

В команде вся работа распределена. Каждый отвечает за свою часть, но при этом люди работают с пониманием финальной задачи, им не нужны приказы. Они работают сами, как будто это один человек! Можно привести в пример футбольную команду Германии, про которую говорят, что это «немецкая машина»: игроки взаимодействуют настолько слаженно, будто это шестеренки одного механизма. Это сравнение помогает понять важную вещь: один человек не может удержать в своем сознании всю многоаспектную сложность дела, за которое он должностным или личным образом отвечает.

*Когда вы говорите о командном подходе, вы имеете в виду какие-то определенные уровни управленческой работы?*

Никакой разницы между верхним и нижним уровнем нет, важнее понимать сложность операций. Есть позиции, где от вас не требуется ни сложных решений, ни уникальных качеств. А бывают ситуации, когда





семья позволяют ребенку это делать, то он растет быстрее.

С другой стороны, взрослых людей тренирует сама жизнь. Мы или берем на себя сложную задачу, либо говорим: «Нет, это не моя компетенция, я это не буду делать». Мы постоянно оказываемся на развилке и принимаем подобные решения.

*Чем выше сложность задачи, тем востребованнее лидерство?*

Лидерство – это функциональное место в деятельности. Одни могут занять это место, другие боятся туда шагнуть. Иногда это место лучше занять целой командой, если речь идет о таких позициях, как президент страны, губернатор региона, глава компании... Хороший руководитель понимает, что ему нужны не порученцы, а соратники и сотрудники, которые будут сами догадываться, что нужно делать, сами будут выстраивать свою деятельность так, как будто это они

нужна аналитика или большой объем человеческих коммуникаций – такая работа происходит не только в среде топ-менеджмента, но и спускается на «нижние» этажи: это может быть и уровень начальника отдела, и уровень заместителя директора департамента. Уровень не так важен. Хотя, как правило, наверх выталкивает человека, который способен работать в условиях хаоса, неопределенности и невозможности собрать исчерпывающую и точную информацию. Как показывает практика многих компаний, если человек способен психологически все это выдерживать, то сама жизнь его потихоньку начинает выдавливать наверх.

*Как в человеке закладывается эта способность?*

С одной стороны, определенные предпосылки создаются в детстве. Одно дело, когда за детей все реша-

**Хороший руководитель понимает, что ему нужны не порученцы, а соратники и сотрудники, которые будут сами догадываться, что нужно делать, сами будут выстраивать свою деятельность так, как будто это они отвечают за все дело. Не он, а они!**

ют взрослые и они приходят на все готовое. Другим же детям с раннего возраста разрешают рисковать, и они выходят во двор, дерутся, падают и набивают шишки, привыкают отстаивать свою точку зрения, выясняют, кто круче и кто собственник. И если педагоги или

отвечают за все дело. Не он, а они! Вот это явление и получило название лидерства. Поэтому сегодня университеты, бизнес-школы и школы управления сфокусированы на обсуждении смены управленческой парадигмы, перехода от четко поставленных

целей и однозначных поручений из жестко заданных функциональностей до неопределенности и неясности, с которыми легче справиться в командном режиме. Ведь результата все равно нужно достичь! Этот переход происходит и у нас, в нашей стране, на наших глазах. И дальше будет только сложнее.

*Насколько трудно компаниям перестраиваться, чтобы начать работать в командном режиме?*

Это необходимо. Но не всем это удастся. Вся история бизнеса показывает, что компании, которые не смогли трансформироваться, ушли с рынка. Возьмите список лучших компаний журнала Forbes, скажем, за последние 50 лет. Окажется, что 80% компаний уже нет.

*Обычно к изменениям стимулирует конкурентная среда... А как быть тем компаниям, которые видят себя монополистами?*

Сложно назвать компанию, которая не испытывает никаких внешних факторов давления. Просто давление может быть разным. Если взять, например, Российские железные дороги, то мы видим, как стремительно шел переток грузов и пассажиров на другие виды транспорта: автомобильный, авиацию... И при таком разнообразии альтернативных видов транспорта крайне непродуктивно видеть себя монополистом. Если вы будете так считать, мир точно обойдется без вас. Наконец, не будем забывать про опыт клиентов. Это тоже фактор давления. Если человек привык везде пользоваться высокими технологиями, то он захочет получить их и на железной дороге. Сегодня, например, в вагонах РЖД, как я успел заметить, провели Wi-Fi – это же прямое требование клиента, давление рынка, а не следствие каких-то внутренних технологических процессов. В этом смысле понятие «монополизм» очень условное. И руководителям так

называемых естественных монополий приходится много думать и работать над тем, как привлечь и удержать клиентов.

*Чтобы удержать клиентов, нужно уметь меняться, подстраиваться под новые требования... В чем состоит основная сложность тех компаний, которые хотят внедрить новые подходы в работе у персонала?*

Прежде чем говорить о людях, давайте решим следующий вопрос: а требуются ли от сотрудника какие-то новые действия? Если не требуются, то не надо никого беспокоить, пусть все делают то, что и раньше. Другое дело, если компания не достигает своих целей, тогда действительно нужно смотреть, что происходит не так. А после этого выяснится (и, к сожалению, это происходит довольно часто), что люди просто не готовы войти в новую картину, которую вы им нарисовали. Они привыкли делать то, что им хорошо знакомо. И тут для любой компании развилка: либо найти новых работников, либо сделать что-то такое, что заставит людей отказаться от того, что они умеют, в пользу того, что они не умеют. Вот в чем сложность! На этом этапе компании теряют много работников. Человеку нужно начать делать то, что он не знает, в чем он не уверен и в чем вероятность ошибки гораздо выше. Никто добровольно на это не пойдет, ведь за ошибки на рабочем месте не хвалят.

*Что же делать?*

Необходимо работать с культурой компании, создавать соответствующую атмосферу. Например, должно быть право на ошибку. Руководитель должен разрешать рисковать, принимать решения самостоятельно, анализировать причины допущенных ошибок и исправлять их. Появление этой культуры дает возможность огромному количеству людей себя проявить. Будут у этого издержки? Да, будут. Но будет и большой шаг вперед.



## Российские и зарубежные компании ценят в менеджерах совершенно разные качества

### Российский топ-менеджер

Возраст: 36–45 лет

Силен в



корпоративных финансах



в слияниях и поглощениях



в финансовом анализе



начинал карьеру в консалтинге или финансовой организации

### Иностраный топ-менеджер

Возраст: около 50 лет

Силен в



лидерстве



командной работе



развитии новых продуктов



продажах

Неодинаковый набор качеств, которые управленцы указывают в профилях в LinkedIn, отражает разницу в развитии российского и западного бизнеса в последние 5–10 лет: наши компании росли за счет слияний и поглощений, присоединения активов, а западные – за счет инноваций и выхода на новые рынки.

Источник: МШУ «Сколково» (на основании анализа 2800 профилей российских и зарубежных управленцев из соцсети LinkedIn).

В области транспорта право на ошибку – это вряд ли хорошая идея...

Да, это так. Такова специфика отрасли. Везде есть свои нюансы. Есть часть бизнеса, где все должно быть по регламенту. Но есть, например, и сфера управления, где деятельность невозможно свести к регламентным работам. Каким регламентам подчиняется давление рынка? А ведь эти требования необходимо учитывать, их нужно анализировать, схематизировать, моделировать, рассчитывать, принимать решения, а потом корректировать свои действия. И далее – следующий цикл. Эта работа требует от сотрудника особых качеств. Даже в армии происходит такая модернизация. Посмотрите на регулярные армии, которые сложились к окончанию Второй мировой войны, и на современные боевые операции. Они требуют малых групп и высококвали-

фицированной подготовки. Все больше так называемых сил специального назначения. Что это такое? Это люди, которые должны принимать решение на месте и действовать согласно ситуации, а не тому приказу, который им поставят. Такому подразделению ставят задачу, а как они ее будут решать, никто не говорит. В бизнесе

происходит то же самое: вы сами должны выработать решение.

Как формировать команду, которая сможет решать такого рода задачи? Это инициатива лидера?

Думаю, что здесь двойной процесс. Кто-то должен сделать первый шаг и сказать: «Ребята, у нас есть новая задача». Так происходит везде: и у альпинистов, и в большой компании. Должен найтись человек, который готов нарисовать картину будущего, а потом внутри этой картины поставить цель. Допустим, он скажет так: «Нам нужно выйти на рынок перевозок и в течение двух лет на этом рынке отхватить 10%». Лидер должен сказать следующее: «Будущее не будет продолжением настоящего». Сам по себе этот факт звучит просто, но, по сути, это очень смелая вещь, потому что мы все живем в базовой гипотезе, что завтра будет точно таким же, как сегодня, только с небольшими вариациями. Иначе у нас все время был бы нервный стресс.

И на эту инициативу должен кто-то откликнуться?

Люди сразу разделятся на две группы. Одни про себя скажут так: «Ну вот, еще одна задача, а ведь мы и с другими не можем справиться»... А другие начинают ассоциировать себя с новой картиной будущего.

**Должно быть право на ошибку. Руководитель должен разрешать рисковать, принимать решения самостоятельно, анализировать причины допущенных ошибок и исправлять их**

Тот, кто прорисовывает картину будущего, и те, кто решает связать себя с этим будущим, и есть структура, из которой рождается команда. Когда дело рутинизируется и обрстет регулярными процедурами и операциями, команда будет не нужна. Нужно будет просто выполнять свою работу, и тогда команда становится избыточным элементом. Таким образом, команда – это всегда временная структура, и определяется она не какими-то особыми человеческими взаимоотношениями, а тем делом, ради которого она возникла.

Вы отметили, что для становления лидера важна та обстановка, в которой он развивается. А насколько важно управленческое образование? Существует довольно устойчивое мнение, что хороший руководитель в обязательном порядке должен пройти все начальные должности...

Познакомиться с тем, как обстоит дело на линии, – это хорошо. Но что делать в том случае, если человек знает, как обстоят дела внизу, но не понимает, как принимать решения и разговаривать с людьми?

У нас, к сожалению, в образовательной системе сильно чувствуется влияние индустриальной эпохи. Человек заканчивает отраслевой вуз и постепенно поднимается по карьерной лестнице. Ничего плохого в инженерном образовании нет. Это очень качественное образование. Но это другая работа, это другой тип мышления. И модели, которые у вас хорошо получались в инженерии, математике и физике, не переносятся по копирке на человеческую деятельность.

В современном мире все устроено по-другому, по крайней мере на протяжении последних 50 лет. Чтобы попасть наверх, стать руководителем, идут специальным треком. Если проанализировать опыт лидеров крупнейших мировых компаний, то окажется, что большинство руководителей имеют хорошую гуманитарную подготовку. Очень часто это юридическая подготовка, часто – финансовая. Дело в том,

**Важное свойство, которое необходимо руководителю, – смотреть на себя со стороны, видеть себя действующим и говорящим, рефлексировать. Нереклексивный человек прямолинеен и груб**

что университетское образование дает человеку широкий кругозор, аналитические навыки, прививает определенную культуру мышления. Эти компетенции поставить очень тяжело, но именно они нужны для выполнения той работы по формированию команды и решению сложных задач, о которой я говорил раньше.

И довольно редко руководители имеют инженерное образование. Прямую корреляцию между инженерным образованием и статусом вы не увидите. Если вы хороший инженер, отлично понимаете все про технику, то вы можете стать главным инженером. И все. Потому что для работы с людьми нужны другие компетенции и другая практика. И их надо развивать отдельно.

Командная работа требует определенных правил в коммуникации, и прежде всего уважения друг к другу. Однако зачастую подчиненные жалуются на грубость руководителей, их эгоизм, отсутствие эмпатии...

Эта ситуация вполне естественна. И связана она с тем, что у руководителя, который поднялся на следующую ступеньку карьерной лестницы, резко выросли объемы задач и их сложность. И внимание человека концентрируется на этих задачах, а не на коллегах и подчиненных. Мы слышим жалобы, что начальник «стал невнимательным, игнорирует, не отвечает на мои письма и звонки». На самом деле он остался

таким, каким был изначально, с ним ничего не произошло. Изменился не он – изменилась его деятельность. Он не стал плохим, не потерял эмпатию или способность к общению. У него просто на это не остается времени.

Как руководителю разобраться с этой ситуацией, что вы можете посоветовать?

Универсального лекарства нет. Но ряд шагов он должен предпринять. Во-первых, часть своего функционала руководитель должен делегировать другим. Во-вторых, у руководителя есть интеллектуальное лекарство – это рефлексия. Он должен понимать себя и причины своего поведения, уметь видеть себя со стороны. Когда он рывкает и все бегут, он должен подумать: «А отчего это я рывкаю?» Он должен подумать в этот самый момент, потому что дальше у него опять не будет времени. Это важное свойство, которое необходимо руководителю, – смотреть на себя со стороны, видеть себя действующим и говорящим, рефлексировать. Нереклексивный человек прямолинеен и груб. Он не видит, что говорит и как говорит, только действует. Он не понимает, что оказался неизбежной жертвой ситуации: жизнь поменялась, его деятельность поменялась, его должность поменялась, а он остался прежним. Если не включать самоанализ, то дальше будет все хуже и хуже.

# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Работа руководителя с подчиненными:  
практические рекомендации и факторы риска.

**Р**азвитие персонала на рабочем месте – один из ключевых источников повышения эффективности работы компании. В то же время ряд исследований, в которых участвовали как российские, так и зарубежные компании, показывает, что наставничество является одной из наименее развитых компетенций руководителей.

Управленцы называют самые разные причины, по которым они уделяют недостаточное внимание развитию своих подчиненных. Одни боятся вырастить себе конкурента. Другие говорят о нехватке времени, поскольку приоритет отдается «более важным делам» (например, решению производственных задач). Третьи понимают важность наставничества, но полагают, что эту роль должны выполнять не руководители, а наиболее опытные специалисты

## Наставничество –

это метод развития работника, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомленный сотрудник дает необходимые советы и помогает в работе менее опытному или менее осведомленному.

подразделения или HR. Четвертые просто привыкли к своим устоявшимся подходам к подчиненным и ничего не хотят менять. Причин может быть много. Но последствия всегда одни и те же: страдает и эффективность отдельного работника, и результативность всей команды.



## Почему руководитель должен быть наставником?

Руководитель является наставником уже в силу своих функциональных обязанностей. Ведь его основная задача состоит в том, чтобы организовать эффективную деятельность подчиненных. Поэтому руководитель, как никто другой, должен быть заинтересован в росте профессионализма каждого работника, его быстрой адаптации на рабочем месте и максимальной скорейшей достижении высокой продуктивности.

Кроме того, в силу своего статуса руководитель задает в коллективе модель поведения и отношения к работе, коллегам и клиентам. Подчиненные всегда берут пример с руководителя, хочет он этого или нет. Личный пример руководителя является одним из сильнейших мотиваторов в работе. Все это говорит о том, что руководитель должен воспользоваться своим положением, чтобы усилить свою команду за счет индивидуального подхода к развитию каждого работника.

## Наставничество нужно работнику

Наставник помогает новому сотруднику адаптироваться в компании, принять ее корпоративную культуру и в короткий срок выйти на максимальную производительность.

Помощь наставника необходима и тем, кто переведен в другое подразделение или входит в новую должность. Благодаря помощи наставника работник быстрее освоит круг своих обязанностей и войдет в курс дел.

*Задача руководителя – сформировать сильную команду. Для этого нужно превратить новичка сначала в хорошего специалиста, а потом – в профессионала, научить его командной работе, уметь брать на себя ответственность, проявлять инициативу. Поэтому в рамках наставничества рекомендуется вовлекать новичков в принятие решений, что предполагает предоставление им определенной самостоятельности.*

## Наставничество нужно руководителю

Работа с подчиненным усиливает управленческие компетенции руководителя.

*Чтобы быть хорошим наставником, руководитель должен быть способен к эмпатии. Практическая работа с подчиненным – это всегда тест, который показывает, каких навыков не хватает руководителю и по каким направлениям ему самому нужно развиваться. Начните работать с подчиненными и увидите, чего вам не хватает!*

## Наставничество нужно компании

Внимание к подчиненным, постоянная помощь им на рабочем месте формируют команду лояльных сотрудников. А лояльность является важным фактором снижения текучести кадров.

*Не ограничивайте наставничество периодом адаптации. Для роста профессионализма команды важно постоянно работать и с состоявшимися специалистами, ведь и у них бывают форс-мажорные обстоятельства и им нужна помощь в профессиональном и личном развитии.*

Нужно различать плановое наставничество и ситуативное. Плановое наставничество – это регулярная работа с обучаемым работником на основе плана индивидуального развития (ИПР). Хороший руководитель видит, что нужно развивать в подчиненном, регулярно оценивает его деятельность, корректирует его усилия.

А ситуативное наставничество, напротив, часто имеет форму скорой помощи при возникновении сложной или нестандартной ситуации. Используйте его для развития у работника навыков самостоятельного принятия решения: обсудите сложившееся положение и предложите подчиненному самому выработать решение.

## Советы наставнику

Ищите подходящие моменты для обучения, чтобы расширить или реализовать потенциальные возможности обучаемых сотрудников.

Думайте о будущем. Нужно формировать у обучаемого сотрудника те знания или навыки, которые пока еще неактуальны, но в ближайшей перспективе могут иметь для компании или ее подразделения большую ценность. Такой подход позволяет постепенно подготовить и обучаемого сотрудника к предстоящим рабочим задачам, и всю команду в целом к изменениям.

## Идеальный руководитель – это всегда наставник

Успех в наставничестве зависит от того, какими личностными характеристиками обладает руководитель. От его отношения к подчиненному зависит, будет ли наставничество носить конструктивный или деструктивный характер. Наставник должен не только иметь соответствующие профессиональные навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до обучаемого сотрудника. У обучаемого должно сформироваться личное доверие к наставнику.

Немаловажным качеством для наставника является умение заинтересовать своего подопечного при решении сложных и новых задач. Это повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения.



## Что такое «культура страха» и как с ней бороться?

При обучении своего подопечного откажитесь от резкой критики. Сфокусируйтесь прежде всего на правильных действиях обучаемого и обязательно хвалите за них. Очень важно сформировать в обучаемом чувство собственного достоинства – это тот психологический фундамент, на котором строится весь процесс обучения.

Если обучаемый делает неверные шаги, необходимо давать обучающую обратную связь (объясняйте, почему это неправильно, не ругайте, а подскажите или подтолкните к верному решению).

В противном случае у обучаемого будет развиваться страх. Последствия «культуры страха» особенно критичны в ситуациях повышенной конкуренции. Компания, которая использует страх работника как инструмент воздействия, не получает от новичков не только достижения плановых показателей, но и порождает дополнительные слабые звенья в команде.

Каждому наставнику, а особенно руководителю, нужно научиться распознавать цикл проживания состояния страха в своих подчиненных, фиксировать его этапность и понимать, какие внутренние механизмы приводят новичка в это состояние. Если у обучаемого начали проявляться первые симптомы страха, наставнику необходимо пересмотреть свой стиль обучения, а руководителю – свой стиль руководства.

## Важнейшие личностные качества наставника



## Формы обучения на рабочем месте

### Ученичество

Прикрепление лиц, не имеющих специальности (опыта), к опытным работникам (наставникам) с целью обучения. Опытные коллеги передают новичкам свои знания и формируют необходимые навыки в процессе личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы.

### Инструктаж

Регулярное или разовое объяснение и демонстрация приемов работы опытными работниками (наставниками) для эффективного выполнения задач новичками. Инструктаж непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей работников.

### Стажировка

Производственная деятельность для приобретения опыта работы или повышения квалификации по специальности. Для специалистов и руководителей предполагает приобретение нового опыта, освоения незнакомых для них направлений и методов действия. Особенность этой формы обучения состоит в том, что обучаемые погружаются в новую для себя среду, что провоцирует расширение кругозора, изменяет восприятие и порядок ценностей обучаемого сотрудника.

### Ассистирование

Заключается в том, что лицо, которому предстоит занятие руководящей должности, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.

### Дублирование

Высшая форма индивидуального обучения. Кандидат на руководящую должность исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь.

Может быть индивидуальной и групповой

Индивидуальная


## Этапы состояния страха

**Первые симптомы.** У обучаемого появляется чувство неуверенности в себе даже в простых ситуациях, которые в других обстоятельствах не вызывали у него затруднений в выборе способа действия. Внешне это проявляется в увеличении количества вопросов от подопечного, в удлинении пауз между запросом на ответ и его реакцией.

**Негатив.** У наставника возникает ощущение некомпетентности подопечного. Он проявляет пренебрежение, его внимание сосредотачивается исключительно на сбоях, проколах, ошибках. В этой доминирующей негативности остаются незамеченными правильные поступки, действия и решения подопечного. Однако если наставнику указать на возникший перекоп внимания, то он, скорее всего, искренне удивится и попросит привести конкретные примеры «упущенного хорошего».

**Потеря чувства достоинства.** У новичка на почве услышанных негативных внешних оценок или воспринятых признаков неодобрения постепенно теряется чувство собственного достоинства.

**Потеря способности к общению.** В скором времени подопечный также теряет способность нормально общаться с окружающими и становится социально и профессионально беспомощным. Искажается внимание и восприятие – новичок перестает правильно оценивать реальность и свои силы, преувеличивая масштаб проблем и внешних угроз. Его восприятие становится ошибочным или суженным.

**Скрывание ошибок.** Ситуация порождает ошибочные действия и решения. Совершенные ошибки начинают усугублять страх того, что они станут очевидными руководителю. Ошибки начинают скрываться, их количество растет, что приводит к усугублению рабочих проблем. 

## Техники обучения на рабочем месте. Модель «Расскажи – покажи – сделай»

На практике эта техника обучения является одной из самых распространенных и эффективных. Наставник заранее формулирует цель обучения, формирует перечень знаний, умений и навыков, которыми сотрудник должен обладать по окончании периода наставничества.

### Расскажи



Наставник объясняет задание подопечному, предварительно распределив его по шагам. Большие задания разбиваются на несколько частей и проводятся отдельными шагами. Наставник задает вопросы, чтобы удостовериться, что подопечный усвоил информацию. Работник своими словами пересказывает содержание задания.

### Покажи



Наставник показывает, как нужно выполнять задание. По ходу процесса он дает комментарии о том, как и какой из элементов он выполняет. В заключение наставник проверяет, все ли из проделанной работы было ясно обучаемому сотруднику, и при необходимости проводит повторное объяснение. Возможно выполнение работы совместно с подопечным.

### Сделай



Работник выполняет задания самостоятельно. Наставник может попросить подопечного сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы. По окончании наставник дает обратную связь работнику и проговаривает с ним то, по каким критериям будут оцениваться полученные в обучении результаты.

При подготовке статьи использовались материалы программы повышения квалификации Корпоративного университета РЖД «Наставничество как метод адаптации работников в профессиональной деятельности».

# ВЫБОР РЕДАКЦИИ



## Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса

**Автор:** Нассим Николас Талеб  
**Издательство:** М.: Колибри. – 2016 г.

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

Здесь виртуозно переплетены такие темы, как принятие жизненно важных решений, метод проб и ошибок, оценка риска, инновации, политика, образование, война, личные финансы, экономические системы и медицина.

«Антихрупкость» – многогранна, и неудивительно, что она вызовет у разных людей очень разные мысли: каждый лучше замечает то, к чему он наиболее предрасположен. Но главное – эта книга по-настоящему многим помогает.



## Великие по собственному выбору

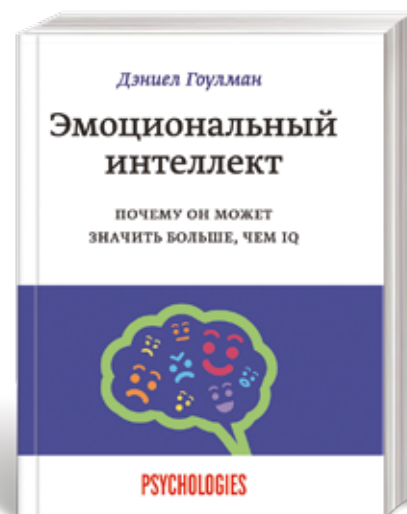
**Авторы:** Джим Коллинз и Мортен Хансен

**Издательство:** М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2013 г.

**О чем книга:** В основе этой книги результаты исследований, которые авторы проводили 9 лет. По их словам, полученные результаты их очень удивили. Но какими бы неожиданными и невероятными выводы ни были – так говорят данные. А с цифрами не спорят. Авторы задаются вопросом, почему одни компании процветают в условиях экономической нестабильности и даже хаоса, а другие гибнут?

Прочитав эту книгу, вы узнаете, что:

- Лучшие лидеры не отличаются готовностью рисковать или креативностью – они дисциплинированы, в большей мере полагаются на опыт и параноидально перестраховываются.
- Четкость и последовательность, доведение навыков до автоматизма – что еще делает команду более сильной и слаженной?
- Инновация сама по себе не козырь. Гораздо важнее умение управлять инновациями, сочетать творчество с самодисциплиной.



## Эмоциональный интеллект

**Автор:** Дэниел Гоулман

**Издательство:** М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2017 г.

**О чем книга:** Американский психолог, признанный эксперт в области эмоционального интеллекта, утверждает, что наши эмоции играют в достижении успеха в семье и на работе гораздо большую роль, чем это принято считать. Но что же такое «эмоциональный интеллект»? Можно ли его измерить? Чем отличается «обычный» интеллект от «эмоционального» и почему обладатели первого зачастую уступают место под солнцем обладателям второго? Как научиться справляться с унынием, гневом, вспыльчивостью, депрессией и стать успешнее?

Достоинство книги в том, что она раскрывает аспекты эмоциональной жизни в разных областях – в семье, воспитании, образовании, дружбе, бизнесе и деловом сотрудничестве. Книга похожа на некое зеркало нашей общественной жизни – всюду изгоняемая «в дверь» жизнь психики и эмоций возвращается, как говорится, «в окно» в виде несчетного множества проблем. Увидеть и осознать это – очень большой и необходимый шаг как для личностного роста, так и для улучшения нашей совместной жизни.

**Издание:** Журнал «HR-ПАРТНЕР.  
ВремяВызовыРешения»  
**Учредитель:** АНО ДПО «Корпоративный  
университет РЖД»  
**Адрес учредителя:** 142172, Российская  
Федерация, г. Москва, г. Щербинка,  
Бутовский тупик, д. 1а  
**Телефон учредителя:** 8 499 260 4771  
**Адрес редакции:** 107078, г. Москва,  
ул. Мясницкая, д. 48  
**Главный редактор – куратор проекта:**  
Нигора Мирзакаримова, зам. директора  
Корпоративного университета РЖД  
**Над номером работали:** Сергей Сысоев,  
Светлана Кулиновская  
**Подписано в печать:** 05.12.2017 г.  
**Тираж:** 1500 экз. Свободная цена.  
Издание зарегистрировано в Федеральной  
службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых  
коммуникаций  
**Свидетельство о регистрации СМИ**  
№ФС 77 71639 от 13.11.2017 г.  
Перепечатка материалов без согласия  
АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»  
запрещена

**нюоpeople**

ООО «Медиа-Сервис»  
129085, г. Москва, Звездный бульвар, д. 21,  
стр. 1, офис 18  
ask@vashagazeta.com, www.vashagazeta.com  
**Генеральный директор:** Владимир Змеющенко  
**Редактор:** Евгений Пересыпкин  
**Ответственный редактор:** Вилорика Иванова  
**Старший дизайнер:** Гульнара Аглямутдинова  
**Бильд-редактор:** Евгений Краснов  
**Цветокорректор:** Александр Киселев  
**Фото:** GettyImages, ТАСС, РИА «Новости»,  
«Лори», East News, SHUTTERSTOCK

Скажи мне –  
и я забуду

Учи меня –  
и я могу запомнить

Вовлекай меня –  
и я научусь.

Бенджамин Франклин

**Корпоративный университет РЖД**

#университетржд

universitetrzd.ru