

Повышение кадрового потенциала ОАО «Российские железные дороги»

Старовойт В.А., Футин В.Н., Шунатов О.И.

Журнал «Железнодорожный транспорт» № 3, 2008 год

В.А. Старовойт, заведующий кафедрой «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТ, кандидат технических наук, профессор

В.Н. Футин, профессор Государственной академии профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы, доктор психологических наук, профессор

О.И. Шунатов, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «Российские железные дороги»

Ставка на человеческий фактор в реализации стратегических целей ОАО «РЖД» предусматривает подготовку современных управленцев всех уровней из числа молодых специалистов. Это магистральное направление развития кадрового ресурса компании дает мультипликативный эффект, многократно усиливающий последующие результаты проводимых организационных мероприятий. Вместе с тем в практике управления персоналом накопилось немало проблем, связанных с развитием кадрового потенциала.

В настоящее время существует дефицит перспективных молодых сотрудников, обладающих лидерскими качествами. Требуется развития управленческая компетентность работников, впервые назначаемых на руководящие должности. Отмечается также низкая мотивация управленцев различного уровня, что блокирует их активное участие в проводимых реформах и выступает тормозом инновационного развития системы управления.

На кафедре «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТа были проанализированы кадровые задачи, выделенные в Функциональной стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» в качестве базовых, и рассмотрены перспективные пути их решения как организационными и научно-исследовательскими, так и педагогическими методами. Особое внимание уделялось вопросам управленческой подготовки руководящих кадров.

Изучение зарубежного опыта показывает, что факторы, которые будут влиять на управленческую деятельность в ближайшее десятилетие, несмотря на их особенности в разных экономических системах, выражают общую тенденцию усложнения управления в современном мире. Причем многие рецепты совершенствования менеджмента являются универсальными, основанными и на выводах психологической науки и на положениях науки об организационных изменениях, а также на технологиях дуального социокультурного управления. В условиях организационных изменений все чаще приходится задумываться о системе ценностей, которыми руководствуются управляющие.

Сегодня наряду с информатизацией процессов управления, внедрением рациональных методов анализа, тщательным учетом затрат и полученных результатов эффективность работы руководителя во многом зависит от умения осознавать намеченные цели и ценности, понимать подчиненных и быть понимаемым ими, рационально организовывать свой труд и упорядочивать рабочий день, правильно распределять время, снимать стрессы, контролировать свой вес и хорошо одеваться. Овладение этими простыми приемами дает большой эффект и приводит к тому, что руководители предприятий и организаций становятся более гибкими, приспособленными к нововведениям и преодолению трудностей, которых немало в сегодняшней хозяйственной жизни.

Следовательно, на передний план выходят вопросы профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров по управленческим вопросам. Сегодня это осуществляют следующим образом. Компания направляет специалиста, который состоит в резерве на ответственную руководящую должность, для повышения квалификации или переподготовки в области управления с отрывом от работы. Выбор человека для прохождения соответствующей управленческой подготовки является важным событием для него и организации, где он работает. Это не просто выбор и знак внимания, это признание того, что работник по своим деловым качествам и организаторским способностям достоин служебного продвижения. В западных компаниях пройти подобный отбор на обучение можно только на основе конкурса. При этом компания предоставляет возможность участвовать в нем каждому сотруднику.

Подобный опыт особенно интересен в плане создания условий для продвижения наиболее способных и компетентных сотрудников, поскольку предоставляет возможность участвовать в конкурсе всем претендентам, независимо от того, по чьей инициативе это происходит. В ОАО «РЖД» уже реализуется ряд направлений работы, базирующихся на том, чтобы специалист или руководитель доказал своей деятельностью, что он заслуживает возможности пройти специальную управленческую подготовку за счет компании. Затраченные на обучение средства должны принести отдачу. Поэтому необходимо, чтобы отобранные для повышения квалификации специалисты имели выраженную карьерную мотивацию и лидерские качества. Решение этой задачи обеспечивается, если подготовка, переподготовка и повышение квалификации рассматриваются в качестве важной составной части стратегии компании по развитию профессиональной компетенции руководителей. Отбор наиболее подходящих кандидатов должен определяться с учетом успешного прогноза их дальнейшей работы, и курс обучения выбирают с учетом уровня подготовленности слушателя и потребностей производства.

Предварительную подготовку кандидатов к обучению осуществляют по месту работы, чтобы они извлекли максимальную пользу из этого процесса. По окончании обучения выпускников назначают на должности, которые позволяют им применять на практике приобретенные знания. Остановимся на некоторых аспектах, связанных с отбором претендентов для обучения на курсах подготовки руководителей. Не следует направлять на учебу сотрудника, если он этого не желает или у него имеются трудности на производстве или в семье. Некоторые слушатели с трудом адаптируются к длительной и интенсивной учебной деятельности, тяжело переносят продолжительный отрыв от постоянного места жительства. Другие отличаются недостаточно высокими способностями к обучению и развитию. Естественно, слушатель не извлечет пользы от занятий, если он невосприимчив к новым идеям, в силу которых должен пересмотреть свой опыт, или не способен к профессионально-личностному развитию в условиях неизбежных организационных изменений. Также не следует направлять на учебу сотрудника, который не обладает профессиональным честолюбием, не стремится быть лучшим в профессии, не интересуется перспективами и возможностями, которые перед ним открывает работа управленца. Реальную возможность специалисту (при его желании) занять руководящую должность дают его практическая деятельность в сочетании с управленческой подготовкой. Последующая успешная работа позволяет подняться по служебной лестнице вплоть до высшего уровня в компании. Но следует помнить, что ни предыдущая подготовка, ни опыт в конкретной деятельности не завершают процесс обучения вопросам управления. Руководителю необходимо постоянно совершенствовать технологию управленческой деятельности. Как показывает практика, даже временная остановка в учебе может привести к устареванию профессиональных знаний, снижению производственных показателей и даже к депрофессионализации.

На основе результатов проведенного анализа кадровых проблем на кафедре «Управление персоналом» РАПС в качестве важного направления подготовки руководителей ОАО «РЖД»

разработана целеориентированная программа повышения квалификации молодых сотрудников, впервые назначенных на руководящие должности. Тема называется «Профессиональный руководитель: путь к мастерству». Данная программа поддержана Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД», ее апробация была осуществлена кафедрой в 2006-2007 гг. Обучение по данной программе прошли три группы слушателей: руководители структурных подразделений региональных пассажирских дирекций Федеральной пассажирской дирекции (начальники пассажирских вагонных депо и пассажирских дирекций) из различных регионов России, а также руководители линейных предприятий Северной железной дороги. Подавляющее большинство обучаемых имели стаж руководящей работы около года, ранее управленческую подготовку не проходили. Важно отметить, что численность групп не превышала 10 человек.

В течение трех недель они изучали современную концепцию и актуальные проблемы кадрового менеджмента, зарубежный и отечественный опыт, стратегию, тактику и организацию управления персоналом; а также специфику разрешения организационно-управленческих конфликтов и методы управления трудовой мотивацией, лидерством, организационным поведением подчиненных, рабочими группами и управленческими командами. Изучали вопросы развития персонала, осваивали технологию принятия управленческих решений и управленческую коммуникацию, ролевое поведение, конструктивные приемы ведения дискуссии и публичного выступления. Учились оценивать сложившуюся корпоративную культуру и повышать ее уровень, поддерживать здоровый психологический климат в коллективах и др. Знакомились также с основными положениями ортобиотики - науки о здоровом образе жизни: правилами ухода за здоровьем, рекомендациями по поддержанию высокой работоспособности. Овладевали новейшими технологиями персонального и корпоративного имиджмейкинга.

Наряду с изучением теоретических основ эффективного управления и руководства, слушатели участвовали в различных тренингах (коммуникативных, поведенческих, развивающих и оценочных) для создания инновационной среды, командообразования, выращивания лидеров, ведения переговоров, изучения целей, мотивов и компетенций сотрудников уже на первом этапе приема на работу, повышения управленческой компетентности. Например, по завершении учебных разделов «Руководство коллективом» и «Эффективные коммуникации в управлении персоналом» профессиональным бизнес-тренером Е.Н. Дроновой был проведен обобщающий тренинг «Эффективный руководитель: повышение управленческой компетентности». К концу тренинга участники группы осознали свою роль и стиль руководства, научились лучше распознавать и определять барьеры коммуникации, управлять диалогом и всегда «быть на коне», освоили навыки противодействия манипуляциям и агрессивности, способы отдачи распоряжений и методы контроля их исполнения, на собственном примере ознакомились со способами мотивации подчиненных, научились снимать стрессы и предотвращать их возникновение. Использование современных активных методов обучения наряду с актуальной и практически ориентированной тематикой занятий позволило сформировать высокую учебную мотивацию и интерес к изучаемым дисциплинам. Немаловажную роль в повышении эффективности обучения сыграл подбор высококвалифицированных преподавателей, имеющих большой опыт обучения руководителей, проведения тренинговой работы, управленческого консалтинга и коучинга. В реализации программы участвовали доктор и кандидаты наук, профессор и доценты ведущих вузов Москвы, опытные тренеры. Так, учебные занятия по конструктивным взаимодействиям в коллективе, методам психологической оценки собеседника и имиджу успешного руководителя проводила доктор психологических наук, профессор Е.А. Петрова - заведующая кафедрой «Социальная психология» Московского государственного социального университета, президент международной академии имиджологии. Правилам поддержания высокой работоспособности и творческого подъема, механизмам избежания стрессов и создания доброжелательной

обстановки в коллективе, правилам ухода за своим здоровьем обучал слушателей доктор философских наук, профессор В.М. Шепель - заслуженный деятель науки РФ, автор 35 книг, создатель научных школ по ортобиотике и управленческой антропологии. Тренинги по разрешению конфликтных ситуаций, возникающих в результате принятия неэффективных управленческих решений, проводила кандидат педагогических наук, доцент С.В. Баныкина - заведующая кафедрой «Человековедческие технологии» Педагогической академии последипломного образования. Практические занятия по стратегии речевого поведения в беседе с партнерами, сотрудниками и клиентами, обучению правилам делового и доверительного общения, публичных выступлений проводила кандидат педагогических наук З.С. Зюкина - доцент Российского университета дружбы народов, психолингвист.

С целью активизации учебного процесса и более детального практического изучения проблем управления персоналом было решено завершить обучение публичной защитой выпускных аттестационных работ. При активном содействии руководства Федеральной пассажирской дирекции и Северной железной дороги слушателям до их приезда в РАПС в электронном виде были переданы учебники и учебные пособия по управлению персоналом, а также методические рекомендации по выполнению аттестационных работ с предложением примерной тематики. Тематика аттестационных работ отражала актуальность и практическую значимость изучаемых управленческих проблем и характеризует приоритеты выпускников. Работы включали теоретический анализ выбранной управленческой проблемы, оценку сложившейся практики ее решения, разработку и обоснование путей совершенствования данной работы в виде практических рекомендаций для внедрения в управленческий процесс на конкретных предприятиях ОАО «РЖД».

Среди выбранных тем были: современные методы управления персоналом региональных пассажирских дирекций, технология привлечения кандидатов на работу в быстроразвивающиеся предприятия железнодорожного транспорта, трудовая мотивация работников пассажирских дирекций, методы повышения трудовой дисциплины на предприятии железнодорожного транспорта (пассажирских вагонных депо), разрешение организационно-управленческих и трудовых конфликтов, система вознаграждений персонала, управление внутриорганизационной карьерой руководителей и специалистов, профессионально важные качества руководителя и пути их развития, методы и формы обучения персонала цеха эксплуатации локомотивного депо, принципы и методы профессионального отбора кадров, организация адаптации персонала дистанции сигнализации и связи.

Члены аттестационной комиссии - руководящие работники Департамента управления персоналом ОАО «РЖД», Федеральной пассажирской дирекции, Северной железной дороги в целом положительно оценили уровень подготовленности выпускников. Была отмечена перспективность новой программы повышения квалификации руководителей, впервые назначенных на руководящие должности, и ее значимость для развития кадрового потенциала компании. Полагаем, что полученный позитивный опыт должен стимулировать активное развитие разработанной системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и кадрового резерва, повышать ее эффективность и результативность. По нашему мнению, целесообразно также продолжать обучение молодых руководителей по разработанной программе, для чего необходимо создать непрерывно действующую корпоративную школу менеджмента для подготовки руководителей ОАО «РЖД», впервые назначенных на руководящие должности. Апробированная программа может стать стартовой основой для этой работы. В образовательном процессе можно эффективно сочетать очное сессионное и дистанционное обучение, целевые стажировки слушателей за рубежом, практическое обучение на местах и пр.

Из числа руководителей региональных дирекций по обслуживанию пассажиров, прошедших обучение в ноябре 2006 г., 70% получили новые назначения на более ответственную работу. Так, И.И. Бикмаев, начальник пассажирского вагонного депо Николаевка, назначен начальником сектора координации поставок Московской региональной дирекции по обслуживанию пассажиров; ревизор по безопасности движения Западно-Сибирской дирекции по обслуживанию пассажиров С.А. Данилкин стал начальником крупного пассажирского вагонного депо; начальник Минераловодской дирекции по обслуживанию пассажиров Л.А. Тавинцев назначен главным инженером Северо-Кавказской региональной дирекции по обслуживанию пассажиров; начальник Красноярского пассажирского вагонного депо А.Е. Красношеин возглавил Енисейскую региональную дирекцию по обслуживанию пассажиров. Прошедшие обучение в РАПС 20 руководителей структурных подразделений Северной железной дороги включены в кадровый резерв на 2008 г.

В соответствии с Функциональной стратегией развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» для внедрения и освоения новой техники и технологий, совершенствования управления производством, обучения специалистов специфическим особенностям ведения бизнеса, а также широкого распространения концепции «постоянного обучения» создан Корпоративный центр развития профессионального обучения персонала. На Центр возложены функции мониторинга и анализа потребностей структурных подразделений компании в обучении и повышении квалификации персонала.

Современный этап развития компании в полной мере предполагает мониторинг и учет бизнес-процессов в различных сферах деятельности ОАО «РЖД» и, соответственно, создание условий для предпринимательских структур (дочерних и зависимых обществ) в решении хозяйственных проблем. Из практических подходов к развитию бизнес-процессов можно выделить образование бизнес-центров, создаваемых, как правило, в научно-технических и производственно-технологических комплексах, - так называемых «бизнес-инкубаторах», хорошо зарекомендовавших себя в период реформирования крупных компаний Западной Европы. За рубежом бизнес-инкубаторы определяются как инструмент экономического развития, предназначенный для ускорения роста и успешной самореализации предпринимательских компаний.

Эффективным направлением, обеспечивающим быстрое развитие современной системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки руководителей и кадрового резерва, может также стать Научно-учебно-производственный Центр ОАО «РЖД» - своеобразный «бизнес-инкубатор» непрерывной подготовки руководителей и специалистов-управленцев в условиях, максимально приближенных к производственным. Важной является и возможность разработки персональных планов развития компетенции для определенного круга руководителей и специалистов компании. Кстати, с помощью Центра можно эффективно проводить разработку и реализацию проектов развития как кадрового потенциала, так и систем управления предприятиями железнодорожного транспорта, диагностику управленческих проблем и разработку путей их решения, управленческий консалтинг, коучинг, создание управленческих команд «под ключ» с целью реализации важных для компании проектов.

Одним из высокоэффективных современных инструментов реализации стратегии ОАО «РЖД» является кадровый аудит, основная цель которого заключается в регулярной оценке кадрового потенциала компании, ее филиалов, дочерних и зависимых обществ, выявлении кадровых проблем и причин их возникновения, а также разработке предложений по их разрешению. В рамках кадрового аудита можно осуществлять целенаправленный поиск лидеров, талантливых специалистов из числа работников компании, осуществлять прогноз их перспективности, определять сферы, уровни и участки их эффективного применения, разрабатывать

индивидуальные программы карьерного продвижения и др. Изучение и оценка перспективных работников позволит рационально расставлять кадры, проводить их ротацию и специализированную подготовку, повышать объективность аттестационных решений, целенаправленно формировать внутренний кадровый резерв.

Преподаватели и выпускники курсов повышения квалификации по программе «Профессиональный руководитель: путь к мастерству»

Важен и социальный эффект, связанный с перераспределением функций и компетенций персонала управления. Это касается упорядочения функций управления и спецификации информационных потоков, сокращения сроков принятия и исполнения управленческих решений путем налаживания взаимодействия между органами управления организации, четкого распределения функций и компетенций персонала. Кадровый аудит также этому способствует. При этом осуществляют мониторинг кадровых процессов, плановые и внеплановые оценочные мероприятия, анализ, обобщение и разработку предложений для руководства. К проведению кадрового аудита привлекаются специально создаваемые Центром группы экспертов из числа высококвалифицированных специалистов. Внедрение всех перечисленных предложений перспективно. Их реализация будет способствовать значительному ускорению развития кадрового потенциала ОАО «Российские железные дороги».