

ОАО «РЖД»



**ЯКУНИН
ВЛАДИМИР
ИВАНОВИЧ**

Президент

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» – вертикально интегрированная компания, владелец инфраструктуры, значительной части подвижного состава и важнейший оператор российской сети железных дорог. Входит в тройку крупнейших транспортных компаний мира. Образована на базе Министерства путей сообщения РФ в 2003 году.

На сегодняшний день объем перевозок, приходящихся на долю РЖД, составляет: 42% грузооборота и 33% пассажирооборота в транспортной системе России; 79% грузооборота и 66% пассажирооборота в транспортной системе СНГ. Количество филиалов – 60 филиалов и 12 структурных подразделений.

Численность персонала – 944 452 человека.

«КОРПОРАТИВНЫЙ ЛИДЕР» – ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Достижение целей Стратегии развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года (далее – Стратегия-2030) предъявляет повышенные требования к кадрам холдинга «Российские железные дороги». Единая кадровая политика Компании проводится в соответствии со Стратегией развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утвержденной в декабре 2009 года (далее – Стратегия).

Главные цели Стратегии

- повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач;
- непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации;
- жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде;
- проведение эффективной молодежной политики.

2011 год был объявлен в Компании «Годом работы с персоналом». Проведение единой кадровой политики в холдинге «РЖД» нацеливалось на укомплектование квалифицированным персоналом всех категорий, создание единого кадрового резерва, адаптацию системы непрерывного профессионального обучения персонала к условиям холдинга и изменяющимся технологическим требованиям, реализацию мер по обеспечению благоприятного социально-психологического климата в коллективах. В 2012 году работа по реализации намеченных целей была продолжена.

Развитие и обучение руководителей

Одно из важных направлений реализации Стратегии – организация работы по развитию и обучению руководителей Компании, их подготовка и ориентирование на достижение заявленных целей.

Системным решением в части обучения работников Компании стал Корпоративный университет. В нем обеспечивается преемственность этапов процесса обучения, целостный охват ключевых категорий руководителей ОАО «РЖД», филиалов, структурных подразделений, ДЗО и перспективных молодых управленцев.

Корпоративный университет ОАО «РЖД»

Создание Корпоративного университета ОАО «РЖД» – адекватный ответ на вызовы, связанные с повышением уровня развития кадрового потенциала в связи с реформированием Компании.

Основные цели

- обеспечение системного и планомерного развития руководителей холдинга «РЖД», входящих в целевые категории, и резерва кадров на эти должности;
- формирование у представителей целевых категорий единых подходов к управленческой деятельности;
- формирование эффективных управленческих команд, работающих в ключевых направлениях деятельности ОАО «РЖД»;
- формирование когорты управленцев, являющихся опорой реализуемых в Компании инноваций;
- формирование у руководителей стиля управления, основанного в большей степени на лидерских качествах, чем на методах командно-административного управления;
- обеспечение системного и планомерного развития перспективных молодых управленцев, отобранных в соответствии с программой «Молодежь ОАО «РЖД»;

- создание базы знаний и проведение дистанционного обучения для всех руководителей, которые хотят развиваться.

Корпоративный университет активно взаимодействует с российскими и зарубежными образовательными ассоциациями, в том числе с международной научно-исследовательской ассоциацией корпоративных университетов Corporate University XChange (США) и Международной Ассоциацией Корпоративных Университетов - МАКО (Россия).

За 2010–2012 годы в Корпоративном университете по различным программам дополнительного бизнес-образования успешно прошли обучение более 5 тыс. руководителей холдинга «РЖД».

Эффективность обучения была доказана методом трехстороннего анализа результатов работы университета: анализом прогресса в развитии слушателей на основе сопоставления данных входной и выходной оценки по Модели корпоративных компетенций, анализом анкет обратной связи от слушателей и результатами исследования «Индекса лидерства», проведенного независимой компанией «Амплуа-Брокер».

В результате работы Корпоративного университета ОАО «РЖД» обеспечено:

- создание эффективного механизма оценки, планирования развития и корпоративного обучения руководителей номенклатуры президента ОАО «РЖД» и резерва кадров на эти должности;
- формирование знаний, компетенций и общей корпоративной культуры, необходимых для реализации стратегических целей, стоящих перед Компанией.

«Корпоративный лидер»

Одной из важнейших составляющих системы дополнительного корпоративного образования руководящего состава ОАО «РЖД» является целевая образовательная программа «Корпоративный лидер».

Обучение по программе разделено на три семестра и реализуется с 2010 года.

Целевая категория руководителей холдинга «РЖД» разделена на два потока:

- обучение 1443 руководителей в I потоке проведено в 2010–2011 годах;
- с начала 2012 года запущен II поток численностью 1684 слушателя, обучение которых завершится в середине 2013 года.

Параллельно программа «Корпоративный лидер» реализуется в филиалах Корпоративного университета ОАО «РЖД» в городах Санкт-Петербург и Самара, где проходят обучение 1723 руководителя территориальных подразделений филиалов и дочерних обществ ОАО «РЖД».

Результаты обучения позволяют повысить рост уровня развития корпоративных компетенций руководителей и сформировать новые управленческие команды, реализующие цели Стратегии 2030. Процесс развития и обучения руководителей Компании в

Корпоративном университете отвечает лучшим мировым практикам.

Итогом работы Корпоративного университета за период 2010 – 2012 годов стало:

- награда в номинации «Смелое решение неординарной задачи» за масштабный и сложный проект по формированию целевой управленческой культуры в Компании;
- победа в номинации «Корпоративное образование и повышение квалификации персонала – 2012» в рамках XIII Саммита HR-директоров России и СНГ;
- признание Корпоративного университета лучшей компанией в России, которая активно внедряет принципы управления знаниями и развивает культуру управления знаниями в России.

Проблемы реализации внутрикорпоративного обучения

Отличием корпоративного обучения является разработка и построение программ развития и обучения персонала на основе ценностей Компании под задачи бизнеса, а также организация опережающего обучения новым технологиям и современным инструментам управления.

Внешняя среда бизнеса меняется очень быстро, а система высшего образования, в том числе в институтах дополнительной подготовки, переподготовки и повышения квалификации при высших учебных заведениях, на сегодняшний день значительно отстает от этих изменений и не дает тех знаний и навыков, которые требуются корпорации для инновационного развития. В связи с этим работодатель вынужден для повышения квалификации работников организовывать свои учебные центры.

Организуя учебные центры, работодатель несет большие финансовые затраты (восполняя имеющиеся пробелы в системе обучения). Дополнительно к этим затратам возникают еще и трудности, связанные с имеющейся системой налогообложения. Сегодня если программа, реализуемая учебным центром не лицензирована, то при ее проведении с организации взимается налог на добавленную стоимость в размере 18%. Одновременно работодатель вынужден выставлять каждому работнику НДС 13% на сумму затрат на его обучение. Таким образом, компании и работники несут дополнительные затраты.

Эти проблемы являются общими для большинства компаний, и в целях более эффективной реализации дополнительных образовательных программ необходимо на государственном уровне рассмотреть и принятие ряда законодательных решений, в частности по таким вопросам, как:

- отмена налоговых обязательств для организаций, обучающих по нелицензированным краткосрочным образовательным программам;
- отказ от учета затрат на обучение работников по краткосрочным нелицензированным программам при расчете совокупного налогооблагаемого дохода работника.

