

СЕРГЕЙ САРАТОВ:



НАМ НУЖНЫ РАБОТНИКИ,
КОТОРЫЕ ГОТОВЫ РЕШАТЬ
ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД
КОМПАНИЕЙ,
И ХОТЯТ ЭТО ДЕЛАТЬ

О ТОМ, ЧТО СЕГОДНЯ ИМЕННО ЛЮДИ – «НОВОЕ ЗОЛОТО», В 2020 ГОДУ ГОВОРИЛИ ЧАСТО. ПРИНЯТАЯ В ДЕКАБРЕ ТОГО ЖЕ ГОДА ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ХОЛДИНГА «РЖД» СТАЛА ПРАКТИЧЕСКИМ ИНСТРУМЕНТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОГО ПОСТУЛАТА В ЖИЗНЬ. О ТОМ, КАК ЭТО БУДЕТ ПРОИСХОДИТЬ, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» СЕРГЕЙ САРАТОВ.

Сергей Юрьевич, что значит для компании «РЖД» и ее сотрудников принятие Программы развития человеческого капитала на период до 2025 года?

Цель всех усилий социально-кадрового блока состоит в том, чтобы обеспечить компанию квалифицированным и мотивированным персоналом. Нам нужны работники, которые готовы решать задачи, стоящие перед компанией, и хотят это делать. Весь вопрос в том, как выстраивать социально-кадровую работу, исходя из ожиданий всех

заинтересованных сторон: и самих работников, и HR, и бизнес-подразделений компании, и государства. Программа дает нам ориентиры на ближайшие пять лет, определяет ключевые направления и основные подходы. На мой взгляд, очень важно, что компания получила системный документ, в котором демонстрируется единый подход к развитию всех HR-процессов компании. В нем отражены и результаты, которых нужно достичь, и оцифрованные КПЭ, по которым мы сможем судить о результативности и эффективности своих действий.

Пятилетняя программа для социально-кадрового блока в компании принимается уже в третий раз. Но впервые в документе такого уровня появился термин «человеческий капитал». С чем это связано? И что стоит за этим понятием?

Человеческий капитал – это достаточно сложная тема, по которой ведутся дискуссии и в академическом мире, и в бизнес-сообществе. Единого определения у этого понятия нет. Для нас человеческий капитал – это способность персонала решать задачи на основе имеющихся знаний и навыков, мотивации, здоровья и вовлеченности. По сути, речь идет о том, что лежит в основе трудовой деятельности, а значит, имеет прямое отношение к эффективности подразделений компании. Эта тема для компании очень важна, она давно стоит на повестке дня, и в этом году мы утвердили методику расчета уровня человеческого капитала (как относительно отдельного работника, так и целого подразделения) и провели ее апробацию в пилотном режиме.

Понятие «человеческий капитал» позволяет нам сменить оптику, поставить на первое место человека и смотреть на производственные задачи через призму потребностей и возможностей работника, его ценностей и мотивации, интеллекта, квалификации, здоровья, талантов, качества жизни.

*Аутплейсмент – термин в менеджменте и управлении персоналом, связанный с деятельностью работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников.

ПОНЯТИЕ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ» ПОЗВОЛЯЕТ НАМ СМЕНИТЬ ОПТИКУ, ПОСТАВИТЬ НА ПЕРВОЕ МЕСТО ЧЕЛОВЕКА

Как планируется выстраивать работу по развитию человеческого капитала компании?

Мы будем двигаться «широким фронтом», по всему жизненному циклу работника в компании – от приема человека на работу до аутплейсмента*, от профориентации потенциальных работников до поддержки наших пенсионеров. В своей работе мы видим пять ключевых направлений: меры по обеспечению компании персоналом, повышение эффективности персонала и мотивация работников. Кроме того, в фокусе нашего внимания – развитие корпоративной культуры. Это позволит сформировать в компании культуру доверия и открытости. И пятое направление – повышение эффективности обеспечивающих функций, таких как кадровое администрирование и цифровизация, которые позволят нам перейти на более сервисную модель управления персоналом, ориентированную на работника. В общей сложности речь идет о 20 HR-процессах, которые охватывают все стороны социально-кадровой работы.

Вы отметили, что Программа учитывает интересы всех стейкхолдеров: государства, бизнес-подразделений компании, работников и HR. Какие факторы внешней и внутренней среды стали ключевыми при разработке программы?

Из внешних факторов особое значение имеют требования государственных институтов. Наша компания является основой транспортной системы страны. Кроме того, она является крупнейшим работодателем: в настоящее время

МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОАО «РЖД»

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

- Организация и нормирование труда.
- Организационный дизайн.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- Профориентация.
- Взаимодействие с вузами, рекрутинг, бренд работодателя.

СОХРАНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- Забота о благополучии работников.
- Адаптация персонала.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ

- Управление едиными корпоративными требованиями и оценкой персонала.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- Обучение и развитие рабочих кадров.
- Развитие руководителей и специалистов.
- Работа с кадровым резервом.
- Наставничество.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- Оплата и материальное стимулирование труда.
- Нематериальная мотивация.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СРЕДА

- Развитие корпоративной культуры.
- Внутрикorporативные коммуникации.
- Комфортная рабочая среда.

РЕАЛИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ HR-ФУНКЦИЙ

- Кадровое администрирование.
- Цифровизация.

в ОАО «РЖД» трудятся около одного 1% занятых в экономике страны. Государство как единственный акционер ожидает от нас не только безопасных, бесперебойных и доступных перевозок, но и ответственной социально-кадровой политики, которая синхронизирована с национальными приоритетами. Поэтому при разработке программы мы исходили из основных задач государства в области социально-экономического развития страны, причем ключевым документом для нас стал

июльский указ Президента Российской Федерации о национальных целях.

Что касается внутренних факторов, то здесь мы ориентировались на общекорпоративные задачи, отраженные в Долгосрочной программе развития (ДПР). Чтобы лучше понимать ожидания бизнес-подразделений, были проведены интервью с руководителями, в том числе с членами правления.

Еще один внутренний фактор – это ожидания работников. В компании систематически проводятся исследования удовлетворенности. Это позволяет нам понимать,





Dean Drobot/Shutterstock/FOTODOM

ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ МЫ ИСХОДИЛИ ИЗ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВА В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

В рамках нашего коллективного договора предусмотрен рост реальной заработной платы – это вклад компании в снижение уровня бедности.

Государственная задача повысить качество образования перекликается с нашими усилиями по развитию отраслевых школ. Также в этом году была утверждена масштабная Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Она выводит сотрудничество компании и вузов на новый уровень и позволит улучшить качество высшего и среднего профессионального образования.

Наконец, достижению национальной цели по созданию возможностей для самореализации и развитию талантов будут способствовать наши профориентационные мероприятия, программы духовно-нравственного воспитания, современные технопарки «Кванториумы» и детские железные дороги (ДЖД). Кроме того, компания очень серьезно относится к развитию волонтерства. В период пандемии мы в очередной раз убедились, насколько важна и необходима эта работа, так что будем развивать добровольческие объединения и осваивать новые направления.

Какие преимущества программа развития человеческого капитала обещает работнику?

Работник получает расширенный пакет льгот, гибкие режимы работы и инструменты для самостоятельного планирования карьеры, образовательные программы для развития необходимых компетенций, современные рабочие пространства. Предусмотрено расширение так называемого пакета привилегий – это обязательства именно сверх трудового законодательства, которые позволяют повысить качество жизни.

Мы ориентировались на самые востребованные услуги, связанные с желанием вести здоровый образ жизни, получать качественное медицинское обслуживание, улучшать свои жилищные условия. Речь идет и об открытии физкультурно-спортивных клубов при

какие запросы работников требуют первоочередного внимания.

Кроме того, мы прислушались к предложениям руководителей и специалистов социально-кадрового блока, чтобы повысить эффективность работы HR-функции в компании.

За счет чего компания будет вносить вклад в достижение национальных целей, обозначенных в июльском указе президента?

У нас есть инструменты, которые позволяют компании синхронизировать свои усилия с национальной повесткой. Например, наш вклад в обеспечение роста численности населения достигается прежде всего за счет корпоративных мероприятий по поддержке материнства и детства, улучшения условий труда женщин и предоставления поддержки на приобретение жилья. Так, молодой специалист имеет возможность получить льготный корпоративный ипотечный кредит под 2%. Где еще можно найти такое предложение?

Если говорить о задаче повысить продолжительность жизни, то здесь мы идем в ногу с государством за счет популяризации здорового образа жизни и поддержки наших неработающих пенсионеров.

предприятиях, и о развитии собственной медицины, и о нашей жилищной программе, по которой мы планируем сокращать срок ожидания корпоративной поддержки на приобретение жилья.

В числе стейкхолдеров – руководители и HR. В чем для них состоит ценность программы?

Что касается руководителей, то у них появятся дополнительные возможности, которые облегчат работу: автоматизированные сервисы для подбора работников, цифровые инструменты управления межфункциональными проектными командами, информационные панели-дашборды с аналитикой по персоналу и другое. А главное, изменится уровень ответственности руководителей блока управления персоналом на всех уровнях, поскольку они должны начать работать как HR-бизнес-партнеры, то есть стать помощниками руководителя в решении его производственных и бизнес-задач. Работники социально-кадрового блока получают новые инструменты в части подбора, оценки и обучения работников. Автоматизация стандартизированных операций и электронный кадровый документооборот повысят их эффективность, высвободив время для задач с большей добавленной стоимостью.

Сегодня компания уделяет много внимания Дальнему Востоку. В чем особенности подхода к развитию человеческого капитала на востоке страны?

Для развития бизнеса компании Дальний Восток имеет стратегическое значение: перевозки на этом направлении растут, и здесь мы остро ощущаем потребность в высокопрофессиональных работниках.

Исторически в силу сложных климатических условий, недостаточно развитой социальной инфраструктуры, а также сложной

демографической ситуации в этих регионах компания всегда уделяла особое внимание поддержке работников и на Забайкальской железной дороге, и на БАМе. У нас действуют отдельные программы по привлечению и удержанию работников в этих регионах. Сегодня мы усиливаем работу на этом направлении и смотрим на Дальневосточную железную дорогу как на полигон опережающего развития, она должна аккумулировать лучший опыт, накопленный по всей сети.

Чтобы Восточный полигон стал точкой роста, мы разработали для него отдельную программу развития, которая включает в себя порядка сотни различных мероприятий. Развитие человеческого капитала должно идти за счет создания сильных управленческих команд, выстраивания социальной экосистемы, обеспечения максимально комфортных условий для проживания, развитие мотивационной составляющей. Уникальность этой программы в том, что она соединяет в себе и традиционные подходы, и инновационные предложения. В частности, мы планируем открыть филиал Корпоративного университета РЖД на базе Дальневосточного федерального университета, усилим медицинское обслуживание за счет высокотехнологичной медицины, предполагается строительство высокотехнологичного клинко-диагностического центра.

Сергей Юрьевич, как предполагается контролировать выполнение программы?

У программы есть пять целевых ориентиров по каждому направлению работы. Это ключевые показатели для нас на ближайшие пять лет. Для обеспечения персоналом – укомплектованность штата; для мотивации – показатель индекса удовлетворенности, который каждый год должен расти; для эффективности персонала – уровень развития компетенций.

Чтобы достичь намеченных показателей, предусмотрен ряд мероприятий. Например, вся работа по привлечению персонала у нас в компании выстраивается через четыре процесса: профориентация, взаимодействия с вузами, рекрутинг и продвижение бренда работодателя. В последние годы по этому направлению у нас велась активная работа, мы начали открывать «Кванториумы», централизуем рекрутинг, запустили Карьерный портал... В планах – развитие ДЖД, создание сети опорных школ, совершенствование образовательного процесса в вузах, цифровизация процесса подбора, усиление бренда работодателя... При этом ориентирами, которые показывают, насколько мы успешно продвигаемся к намеченным целям, для нас будут 54 показателя мониторинга, привязанные ко всем нашим HR-процессам. HR

ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ ДАЛЬНИЙ ВОСТОК ИМЕЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ