

HR

# Академия КТЖ — кузница управленцев изменениями



@freepik



**САУЛЕ ИСТЛЕЕВА, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ АО «НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «КАЗАХСТАНСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ», — ОБ УСИЛЕНИИ РОЛИ HR-ФУНКЦИИ И НОВШЕСТВАХ В HR-БЛОКЕ КОМПАНИИ, НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКАХ СОВРЕМЕННОГО HR-СПЕЦИАЛИСТА, А ТАКЖЕ О ТОМ, КАКИЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЕМУ НУЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ И КАК В ЭТОМ ПОМОГАЕТ HR-АКАДЕМИЯ.**

## НОВЫЙ ФОРМАТ HR-АКАДЕМИИ

Как и любая другая профессия, HR постоянно эволюционирует. Это глобальные мировые тенденции, от которых мы не можем отставать. Главный смысл в том, что HR-Академия создана собственными силами, с учетом наших проблем и целей. По контенту она кастомизирована на КТЖ. Для этого мы определили наши насущные проблемы, после чего разделили программу обучения на две части — хардовую (hard skills) и софтовую (soft skills). Хардовая — профессиональные компетенции, софтовая — личностно-деловые. Раньше HR-работники в основном обучались профессиональным навыкам, а софтовым — в меньшей степени.

Мы проводим обучение на ежегодной основе, однако на этот раз оно отличалось от предыдущих. Так, мы впервые привлекли всех HR-сотрудников из дочерних организаций. Кроме того, раньше на обучение приглашались только кадровики, а в этот раз были и те, кто курирует

## САМОЕ ГУБИТЕЛЬНОЕ ДЛЯ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ — ЭТО НЕВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В ИНТЕРЕСЫ И ЦЕЛИ БИЗНЕСА

вопросы труда и его нормирования. Мы собрали не только руководителей HR-служб, но и руководителей отделов труда и заработной платы регионального уровня — ключевых сотрудников, реализующих кадровую стратегию компании. Они были особенно рады профильному обучению, почувствовали себя сопричастными к функции HR. В период пандемии сотрудникам не хватало живого формата обучения, общения с коллегами из корпоративного центра и тренерским составом. Сегодня, когда это в прошлом, слушатели признались, что им было приятно и важно, что HR-руководители головных предприятий были с ними на протяжении всего обучения, от начала и до конца. Я подходила к каждому и задавала вопросы: «Какие у вас проблемы, предложения? Не надо бояться или стесняться — нужно высказываться. Ваша сопричастность, ваша вовлечённость очень важны для компании. Не нужно просто наблюдать, нужно говорить!»



Слушатели обсуждают зоны развития компетенций



АО «Национальная компания «Казахстанские железные дороги» — крупнейший оператор магистральной железнодорожной сети Казахстана. Единственным акционером компании является национальный фонд «Самрук-Казына», 100% акций которого контролирует правительство Республики Казахстан. Протяжённость магистральных железнодорожных путей составляет более 14 тыс. км, основная часть (97,5%) железнодорожной сети находится на территории Казахстана, 2,5% — на территории приграничных районов России и Кыргызстана.

### ВЫГОДЫ НОВОГО ПОДХОДА

Благодаря HR-Академии удалось снять барьеры между подразделениями, между центром и регионами, в самих регионах. Все слушатели участвовали в командообразующих сессиях, получили помимо позитивных эмоций новые социальные связи, новые практики, увидели новые горизонты.

HR-АКАДЕМИЯ СОЗДАНА СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ, С УЧЁТОМ НАШИХ ПРОБЛЕМ И ЦЕЛЕЙ. ОБУЧЕНИЕ ПОСТРОЕНО НА ОСНОВЕ РЕАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОМПАНИИ И СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И ТРЕНДОВ



Командная работа над кейсами

Во время обучения выяснилось, что, оказывается, у нас есть одинаковые проблемы, а решения разные, тогда как решения должны быть типичные и комплексные.

Так у нас появилась основа, «скелет» программы, который можно наложить на любую другую профессиональную функцию — производственную, экономическую, юридическую, финансово-экономическую. Я уверена, такой комбинированный подход в обучении будет очень полезен всем блокам и подразделениям компании. При этом огромная выгода в том, что всё обучение построено на основе реальных потребностей компании и современных вызовов и трендов. Это удобно, когда есть готовая апробированная программа, перепрофилиро-

вать которую не составит труда. Мы уже предложили «упаковать» такую же программу для других подразделений и получили положительный отзыв.

Ещё одна очевидная выгода — программа обучения имеет прикладной характер. По завершении обучения мы даём кейсы, упражнения и задачи, которые участники обучения решают и презентуют друг другу. Все они «прокачиваются» не только теоретически, но и практически.

Также достигнута ещё одна важная цель — вовлечь людей в управление изменениями. Сегодня стремительно меняются HR-процессы, сам бизнес, внедряются проекты трансформации, идет полным ходом цифровизация. И лидерами в этих управлениях изменениями являются HR-специалисты. Они должны быть впереди, быть флагманами в изменениях, в развитии производства. Во время обучения мы буквально заряжали слушателей и коллег своей энергией: «Ребята, ваша активная позиция нужна компании! Если вы не будете вовлечены, мы рискуем не достичь амбициозных целей компании». Кстати, софтовую часть обучения взяли на себя наши внутренние тренеры, что позволило нам сэкономить финансовые средства, а это в текущей ситуации особенно важно. Тренеры работают в рамках железнодорожного профиля компетенций, обладают цифровыми навыками и экспертизой в вопросах эмоционального интеллекта, управления конфликтами, внутренних коммуникаций. Эти знания прекрасно дополняют друг друга и усиливают профессиональные компетенции.

#### АТМОСФЕРА ОБЩЕНИЯ

Из-за пандемии коронавируса наше обучение проходило в онлайн-режиме, поэтому сегодня мы особенно рады возвращению в офлайн. Выполняя практические задания, руководители и сотрудники учатся вместе обсуждать проблемы и находить пути решения, давать обратную связь. Уверена, что

## HR ПЕРЕСТАЛ НЕСТИ В СЕБЕ СУГУБО АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ, ТРАНСФОРМИРОВАЛСЯ ПОД ЗАПРОСЫ БИЗНЕСА

**БЛАГОДАРЯ  
HR-АКАДЕМИИ  
УДАЛОСЬ СНЯТЬ  
БАРЬЕРЫ МЕЖДУ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ,  
МЕЖДУ ЦЕНТРОМ  
И РЕГИОНАМИ**

необходимо налаживать более тесное общение руководителей всех уровней с рядовыми сотрудниками. Поэтому в непринуждённой форме во время обучения обсуждались нововведения по оплате труда, автоматизация процесса рекрутинга, планирование расходов на персонал, формы коммуникаций. С первых минут обучения его участники должны быть вовлечены в атмосферу раскрепощённого общения, когда можно легко подойти к руководству и экспертам корпоративного центра, напрямую спросить обо всех волнующих вопросах, поделиться мнением. Для этого мы и создаём своеобразный коворкинг, творческую среду. HR-обучение можно преподнести академически, а можно — нестандартно и креативно, например через просмотр фильмов. В рамках обучения такой возможности нет, но мы предложили коллегам пересмотреть известные всем фильмы с позиции HR, задуматься над ними ещё раз и понять, что они на самом деле про... HR! Это такие всеми любимые фильмы, как «Мимино», «Афоня», «Служебный роман» и многие другие.

### HR — ЭТО НЕ ОТДЕЛ КАДРОВ

Если ещё 10 лет назад HR поголовно были отделами кадров, основным направлением работы была административная поддержка сотрудников, сейчас всё иначе.

Сегодня HR-специалисты должны уметь многое: оказывать качественную и своевременную сервисную функцию кадрового администрирования, внедрять и продвигать изменения, развивать корпоративную культуру, повышать эффективность работников, проводить оценку компетенций, обучение, что в итоге помогает обеспечить социальную стабильность, достичь стратегических целей компании, разрешить трудовые конфликты.

При этом нужно быть всегда эмоционально- и стрессоустойчивыми. Многие после обучения говорят: «Теперь мы поняли, насколько многое от нас зависит». Признаются, что теперь стали более открыты к диалогу, повысилась их личная планка самооценки: «Я как HR помогаю бизнесу в развитии». Дело в том, что запросы бизнеса теперь лежат в совершенно другой плоскости — аналитики и прогнозирования, управления рисками и вовлечённостью, культуры безопасности и ответственности. HR перестал нести в себе сугубо административные функции, трансформировался под запросы бизнеса.

Самое страшное и губительное для любой компании — это невовлечённость сотрудников в интересы и цели бизнеса. Все усилия компании могут разбиться о недопонимание, о безучастность в развитии бизнеса, о недооценку своей роли.

Развитие компетенций через призму вовлечённости даёт синергетический эффект как лично для работника, так и для отрасли в целом. И это тоже входит в зону ответственности HR. **HR**

**СЕГОДНЯ СТРЕМИТЕЛЬНО  
МЕНЯЮТСЯ HR-ПРОЦЕССЫ,  
САМ БИЗНЕС, ВНЕДРЯЮТСЯ  
ПРОЕКТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ.  
ЛИДЕРАМИ В УПРАВЛЕНИИ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ ЯВЛЯЮТСЯ  
HR-СПЕЦИАЛИСТЫ — ОНИ  
ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВПЕРЕДИ, БЫТЬ  
ФЛАГМАНАМИ В ИЗМЕНЕНИЯХ**



Коллаборация для поиска альтернативных решений