

## 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.

