



РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОМПАНИЙ

МАЙ 2026 Г.

РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОМПАНИЙ

МАЙ 2026 Г.

СОДЕРЖАНИЕ

ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ	v
АББРЕВИАТУРЫ	vi
ВВЕДЕНИЕ	1
1 РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	2
2 РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	4
2.1 Организация функции управления человеческими ресурсами	4
2.2 Место в структуре компании	4
2.3 Функциональная структура управления	5
2.4 Требования к кадровому потенциалу	8
3 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ФАКТИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ КОМПАНИИ	12
3.1 Оценка текущей ситуации	12
3.2 Определение потребностей в человеческих ресурсах	13
4 РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ	28
4.1 Формулирование политики компании в области обучения	28
4.2 Корпоративная политика оценки персонала	36
5 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ДИСЦИПЛИНА	40
5.1 Личные дела сотрудников и кадровые метрики	40
5.2 Кодекс поведения	42
5.3 Дисциплина	43
5.4 Руководство и коучинг	48
5.5 Программа помощи сотрудникам	53
6 СИСТЕМА СОВОКУПНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	54
6.1 Корпоративная политика совокупного вознаграждения	55
6.2 Вознаграждение за выдающиеся результаты	58
6.3 Внедрение и управление корпоративной политикой совокупного вознаграждения	59
7 ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ	61
7.1 Выявление рисков	61
7.2 Программа профилактики	62

8	РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	64
8.1	Обоснование реструктуризации	64
8.2	Процесс реструктуризации	65
8.3	Варианты мер по реструктуризации	68
8.4	Реализация мер по реструктуризации	75

ПРИЛОЖЕНИЯ

1	Матрица децентрализации управления человеческими ресурсами	81
2	Пример методологии составления номеров должностей	98
3	Пример методики описания должности с формой описания должности	100
4	Модель прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах	110
5	Примеры уведомления о внутреннем наборе и внутренней формы заявки	111
6	Пример таблицы профиля идеального кандидата (Для должности аналитика в сфере информационных технологий)	114
7	Пример формы оценки кандидатов	115
8	Примеры вопросов для собеседования	116
9	Форма оценки испытательного срока	118
10	Руководство по разработке политики обучения	119
11	Список базовых курсов для железнодорожных компаний	131
12	Пример карьерного плана	134
13	Пример формы оценки для должностей более низкого уровня	135
14	Пример оценочной формы для сотрудников более высокого уровня и руководящих должностей	137
15	Пример письма о расторжении трудового договора	141
16	Рекомендуемое содержание формы анализа несчастного случая или инцидента	142
17	Структурированный подход к коммуникационной стратегии	143

ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ

ТАБЛИЦЫ

1	Рекомендуемые процедуры в программе введения в должность	23
2	Предлагаемое содержание <i>Справочника железнодорожника</i>	24
3	Рекомендуемый план политики компании в области обучения	30
4	Рекомендуемая форма для определения потребностей сотрудников в обучении	31
5	Рекомендуемая форма для определения потребностей руководителей в обучении	32
6	Пример матрицы плана обучения	34
7	Типы отчетности по кадрам, причины и периодичность	41
8	Руководство по составлению Кодекса поведения компании	42
9	Структурированные рекомендации для руководителей	49
10	Советы по управлению временем	50
11	Рекомендуемые методы управления	52
12	Причины, влияющие на решения компаний о том, чтобы опережать или отставать от рыночной кривой заработной платы	55
13	Темы, которые следует учитывать при разработке политики вознаграждения	56
14	Обычные факторы, используемые при оценке должностей	57
15	Как проводить анализ рабочей силы	66
A1	Матрица децентрализации управления человеческими ресурсами	81
A3.1	Пример организационной структуры	105
A3.2	Образец формы описания должности	105
A9	Пример формы оценки испытательного срока	118
A10.1	Определение используемых терминов	119
A10.2	Вопросы, помогающие выявить расхождения в компетенциях	121
A10.3	Форма оценки участников тренинга	129
A10.4	Форма оценки обучения непосредственными руководителями	130
A11	Список базовых курсов	131
A12	Пример карьерного плана	134
A13	Пример формы оценки для должностей более низкого уровня	135
A14	Форма оценки для высших и управленческих должностей	137
A16	Форма анализа несчастных случаев или инцидентов	142

РИСУНКИ

1	Организационная структура и функциональная схема	7
2	Типичная организационная структура управления человеческими ресурсами	8
3	Основные области применения должностной инструкции	14
A10.1	Пример стандартного цикла обучения	120
A10.2	Концептуальная основа анализа потребностей в обучении	121
A17	Процесс реструктуризации	146

АББРЕВИАТУРЫ

ЦАРЭС	Центральноазиатское региональное экономическое сотрудничество
ГД	генеральный директор
ЧР	человеческие ресурсы; кадры
УЧР	управление человеческими ресурсами
ИКТ	информационные и коммуникационные технологии
LFA	анализ логической структуры
ОТТБ	охрана труда и техника безопасности
ГП	государственное предприятие
СП	стратегическое (хозяйственное) подразделение
АПО	анализ потребностей в обучении
ТПОО	техническое и профессиональное образование и обучение

ВВЕДЕНИЕ

Человеческие ресурсы остаются одним из ключевых факторов достижения корпоративной миссии и бизнес-целей железнодорожных компаний. Однако во многих случаях управление человеческими ресурсами (УЧР) относится к числу низкоприоритетных направлений. Нехватка времени, отсутствие опыта, недостаток поддержки, навыков коучинга и соответствующих инструментов — вот лишь некоторые из причин, по которым железнодорожные компании часто уделяют УЧР недостаточное внимание. Тем не менее эффективное управление человеческими ресурсами не только способствует созданию продуктивной рабочей среды и высокой мотивации персонала, но и мобилизует его на достижение бизнес-целей компании, максимизирует производительность сотрудников, обеспечивает соблюдение правил и политики железнодорожных компаний и способствует достижению как личных, так и корпоративных целей.

Данное руководство предназначено для оказания поддержки железнодорожным компаниям в вопросах найма, привлечения, мотивации, развития и удержания персонала в необходимом количестве и требуемой квалификации, а также для предотвращения ухода ключевых талантливых и высококвалифицированных сотрудников. Для выполнения своей корпоративной миссии железнодорожным компаниям необходимо располагать нужным количеством сотрудников, обладающих необходимыми навыками, работающих там, где это необходимо, и выполняющих задачи, способствующие достижению целей компании.

Поэтому железнодорожным компаниям необходимо создавать специализированное подразделение по управлению человеческими ресурсами – дирекцию, отдел или службу – с соответствующей организационной структурой, квалифицированными специалистами по УЧР и соответствующим бюджетом, который позволит ему функционировать и осуществлять деятельность по УЧР в соответствии с корпоративной политикой и бизнес-целями компании.

Было отмечено, что некоторые железнодорожные компании разработали собственные функции и инструменты управления человеческими ресурсами, в то время как другим еще предстоит разработать часть таких функций или модернизировать существующие инструменты. Данное руководство представляет собой удобное и понятное практическое пособие. Оно содержит описания, примеры и инструменты, которые железнодорожные компании региона могут воспроизвести или адаптировать с учетом местных и конкретных условий.

1

РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Корпоративная политика в области управления человеческими ресурсами (УЧР) представляет собой общее изложение принципов компании в отношении того, как компания планирует управлять своей функцией управления человеческими ресурсами (ЧР). Она должна содержать ценности и цели компании в области ЧР, руководящие принципы, стратегии ЧР, роли и обязанности каждого подразделения, участвующего в процессе УЧР (высшее руководство, подразделение УЧР и непосредственные линейные руководители¹), а также ожидаемое поведение руководства и сотрудников на рабочем месте и за его пределами.

Корпоративная политика в области управления человеческими ресурсами должна содержать следующее:

- Общая информация о компании и ситуация в области ЧР (внутренняя и внешняя среда):
 - **Внутренняя среда.** Здесь описывается финансовое и коммерческое положение компании, ожидаемые изменения, сильные и слабые стороны компании, а также профиль персонала и ожидаемые изменения.
 - **Внешняя среда.** Здесь описывается ситуация на местном рынке труда, конкуренция за привлечение кадров, мобильность и профиль персонала, вклад системы образования (профессионально-техническое образование, колледжи и университеты) в подготовку квалифицированных кадров, а также ожидаемые изменения во внешней глобальной среде.
- Текущие и будущие ключевые задачи в управлении кадрами компании.
- Видение компании в области управления человеческими ресурсами. Сюда входят роли и обязанности различных уровней управления в процессе управления человеческими ресурсами, а также централизация и/или децентрализация определенных обязанностей.
- Цели компании в области управления человеческими ресурсами и ключевые стратегии для достижения этих целей.
- Обязательство компании обеспечить рабочую среду, свободную от любой дискриминации по признаку пола, религии, расы, возраста, сексуальной ориентации или политических убеждений.

¹ Непосредственные (линейные) руководители, как правило, отвечают за контроль повседневной деятельности организации, включая работу сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами и предоставляющих основные бизнес-услуги. В зависимости от отрасли, непосредственные руководители могут контролировать производство, управлять сотрудниками на производстве или руководить административным персоналом.

- Обязательство компании обеспечить безопасную рабочую среду, свободную от любых форм домогательств – психологических или сексуальных – со стороны начальства, коллег по работе или клиентов.
- Обязательство компании внедрять адекватные механизмы для рассмотрения жалоб, связанных с такими домогательствами, обеспечивать конфиденциальность, принимать корректирующие меры и защищать сотрудников от преследований за подачу жалоб или участие в расследовании, связанном с заявлениями о домогательствах.

Данная корпоративная политика должна быть дополнена стратегией УЧР, которая, в свою очередь, дополняется многолетним планом действий, направленным на решение каждой из выявленных ключевых задач. Этот документ представляет собой подробный план с четкими сроками, в котором отражены все действия на определенный период времени (как правило, это – трехлетний план).

2

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1 Организация функции управления человеческими ресурсами

Первым шагом в организации структуры УЧР является определение и перечисление ключевых целей. К ним относятся определение (i) ее места в общей организационной структуре компании, (ii) функциональной структуры подразделения УЧР, (iii) численности персонала и его квалификации в качестве специалистов по УЧР, а также (iv) подробных задач и/или обязанностей.

2.2 Место в структуре компании

Функция управления человеческими ресурсами значительно варьируется в мировой практике управления. В некоторых компаниях функция УЧР рассматривается как относящаяся к должности вице-президента (заместителя председателя); в некоторых компаниях она закреплена за отдельным подразделением, а в других – службой, подчиняющейся другому подразделению. Все зависит от того, как компания оценивает влияние и важность человеческих ресурсов (ЧР) на свою деятельность.

Место функции УЧР в структуре компании отражает важность человеческих ресурсов для ее деятельности.

Учитывая влияние УЧР на все аспекты деятельности железнодорожной компании, функция УЧР должна быть позиционирована на уровне дирекции в организационной структуре компании. Функция УЧР должна быть представлена и иметь право голоса на заседаниях управленческого комитета компании.

2.3 Функциональная структура управления

Структура должна отражать основные виды деятельности подразделения, отдела или дирекции по управлению человеческими ресурсами. В данном обсуждении мы упростим и опишем структуру с точки зрения «подразделения».

- **Отдел комплектования персоналом (или привлечения талантов).** Основные задачи заключаются в следующем:
 - Прогнозирование потребностей компании в персонале,
 - Подбор персонала (внутренний и внешний),
 - Отбор,
 - Прием на работу,
 - Введение в должность и интеграция,
 - Испытательный срок.
- **Отдел развития персонала (или развития талантов).** Основные задачи заключаются в следующем:
 - Проведение анализа потребностей в обучении (АПО),
 - Разработка корпоративного плана обучения (годового или многолетнего),
 - Управление учебными мероприятиями,
 - Проведение регулярной оценки персонала,
 - Поощрение сотрудников к получению или подтверждению квалификационных сертификатов посредством программ повышения квалификации,
 - Коучинг (наставничество) и/или поддержка карьерного роста персонала.
- **Отдел управления кадрами и дисциплины.** Основные задачи заключаются в следующем:
 - Ведение кадровой документации сотрудников и кадровых показателей,
 - Обеспечение соблюдения дисциплины среди персонала в соответствии с правилами и политикой компании,
 - Управление коллективными и индивидуальными трудовыми отношениями в компании,
 - Мобилизация персонала и управление внутренней коммуникацией компании,
 - Оказание поддержки руководству компании в вопросах лидерства и коучинга,
 - Управление программой помощи сотрудникам.
- **Отдел компенсаций и льгот.** Основные задачи заключаются в следующем:
 - Разработка и управление политикой вознаграждений компании,
 - Поддержание внутреннего и внешнего баланса (посредством оценки и классификации должностей, анализа внешнего рынка труда и т.д.),
 - Поддержка и/или разработка рекомендаций по политике компании в отношении системы начисления заработной платы,

- Разработка политики и внедрение системы поощрения сотрудников за высокие результаты работы, и
 - Разработка рекомендаций по политике и определение компонентов дополнительных неденежных поощрений компании.
- **Отдел охраны труда и техники безопасности (ОТТБ).** Основные задачи заключаются в следующем:
- Подготовка, внедрение и обновление программы компании по охране труда и технике безопасности (т.е. предотвращение производственных травм, профессиональных заболеваний и т.д.);
 - Контроль за соблюдением требований компании в отношении медицинских осмотров (предварительные и периодические медицинские осмотры);
 - Мониторинг прогулов сотрудников и возможных причин.

На Рисунке 1 представлена типичная организационная структура функции управления человеческими ресурсами. Эта модель основана на концепции централизации всех функций УЧР в головном офисе компании. Однако эта схема является лишь примером и может быть адаптирована к конкретной ситуации каждой железнодорожной компании.

Для крупных компаний с большим количеством сотрудников и высоким объемом деятельности по управлению человеческими ресурсами подразделение по управлению человеческими ресурсами следует расширить, создав специализированные подразделения. Для небольших компаний несколько видов деятельности по управлению человеческими ресурсами могут быть объединены и сгруппированы в одно или два подразделения.

В крупных компаниях с высокой текучестью кадров функции внешнего и внутреннего подбора персонала могут быть разделены на два отдельных подразделения. В небольших компаниях с низкой текучестью кадров функции подбора, отбора, найма, введения в должность и испытательного срока могут быть объединены в один отдел.

В некоторых крупных компаниях корпоративная политика руководства может быть ориентирована на децентрализацию некоторых финансовых и кадровых функций в пользу стратегических подразделений (СП). Например, в головном офисе существует подразделение, отдел или дирекция по УЧР, которые (i) отвечают за разработку корпоративной политики и руководящих принципов в области УЧР, (ii) контролируют их реализацию на уровне СП, (iii) обеспечивают соблюдение и выполнение корпоративной политики, а также (iv) управляют и реализуют определенные виды деятельности в области УЧР, которые остаются на центральном уровне.



На Рисунке 2 показана типовая организационная структура функции УЧР, основанная на децентрализованной структуре, при этом СП функционируют на более низких уровнях или в филиалах. Общекорпоративные и критически важные мероприятия по УЧР по-прежнему находятся в головном офисе.

В Приложении 1 приведен пример гибкой матрицы децентрализации, которую каждая железнодорожная компания может адаптировать в соответствии со своими конкретными условиями.



2.4 Требования к кадровому потенциалу

Для достижения ожидаемых результатов в области управления человеческими ресурсами данное подразделение должно обладать достаточным потенциалом. Потенциал УЧР зависит не только от наличия достаточного числа квалифицированных сотрудников, но и от наличия достаточного бюджета для осуществления предусмотренных компанией мероприятий в области УЧР.

2.4.1 Соотношение численности персонала отдела УЧР и общей численности сотрудников

Общепризнанное соотношение численности персонала отдела УЧР к общей численности сотрудников составляет один сотрудник отдела УЧР на 100 сотрудников компании.

Таким образом, в крупной железнодорожной компании с 10 000 сотрудников должно быть 100 сотрудников отдела УЧР.

В некоторых случаях это соотношение может достигать 1,4 и даже 1,5 на каждые 100 сотрудников.

На это соотношение могут влиять многие факторы, в зависимости от конкретной ситуации в каждой компании. Эти факторы могут заключаться в следующем:

- **Технологии.** Первым фактором, влияющим на соотношение численности персонала отдела кадров к общей численности сотрудников, является уровень развития технологий в железнодорожной компании. Компании, которые вложили значительные средства в компьютеризированные системы управления персоналом и функции самообслуживания, обычно имеют меньший отдел УЧР. С помощью технологий как сотрудники, так и руководители могут самостоятельно управлять большинством своих кадровых потребностей. Это оставляет очень мало работы для кадрового администрирования, делая роль УЧР более тактической и стратегической. Хотя для выполнения этой работы требуется меньше штатных сотрудников отдела УЧР, компьютеризированная система все равно может обеспечить тот же эффект.
- **Роль человеческих ресурсов.** Следующим фактором, влияющим на соотношение численности персонала отдела УЧР к общей численности сотрудников, является роль УЧР в деятельности железнодорожной компании. *Высокооперационная* функция УЧР будет выполнять больше работы и требовать большего числа сотрудников отдела УЧР. Однако в случае *высокостратегической* функции УЧР в децентрализованной среде работа может быть делегирована непосредственным руководителям, что требует меньшего числа сотрудников отдела УЧР.
- **Бюджет и контроль бюджета.** Третьим фактором является бюджет и контроль бюджета на персонал. В компаниях, где бюджет ограничен и прибыль невелика, обычно наблюдается тенденция к сокращению бюджета на персонал, особенно бюджета на обучение. С уменьшением числа сотрудников отдела кадров в штате соотношение численности персонала отдела кадров к общей численности сотрудников компании снижается. Недостатком является то, что в долгосрочной перспективе сокращение числа сотрудников отдела кадров и уменьшение объема обучения может оказать негативное влияние на результаты деятельности компании.
- **Отрасль.** Еще одним фактором является сама отрасль. В некоторых отраслях требуется большее участие отдела кадров, чем в других. Примером могут служить компании, предоставляющие профессиональные услуги, где высококвалифицированные специалисты нуждаются в более обширном обучении и личностном развитии. Таким образом, компания должна обеспечить эти потребности, чтобы привлечь людей с соответствующими навыками и удерживать ценных сотрудников. Однако это не относится к тем отраслям, в которых заняты, в основном, менее квалифицированные производственные работники (занимающиеся физическим трудом).
- **Размер компании.** Размер компании также влияет на соотношение. Небольшие компании нанимают своего первого сотрудника по работе с персоналом, если у них работает от 20 до 50 человек. Хотя этот сотрудник часто выполняет и другие задачи, нормальным соотношением является один специалист по работе с персоналом на 50 сотрудников. В крупных компаниях это соотношение будет ниже из-за экономии за счет масштаба, которая обычно присутствует в таких компаниях благодаря цифровизации и автоматизации. Компьютеризированная функция управления персоналом позволит одному сотруднику отдела кадров обслуживать большее количество внутренних сотрудников.

- **Профсоюзы и коллективные договоры.** Последний фактор – это степень профсоюзной организованности сотрудников. Коллективные переговоры по заключению договоров и другие виды деятельности профсоюзов обычно представляют собой определенную сложность, поскольку отдел управления человеческими ресурсами должен участвовать в принятии любых важных решений, касающихся сотрудников. Профсоюзы и активное управление взаимодействием с заинтересованными сторонами – это ключевая деятельность, которая обычно входит в компетенцию отдела, департамента или дирекции по управлению человеческими ресурсами. Таким образом, при высокой степени профсоюзной организованности в компании необходимо иметь более высокое соотношение численности персонала отдела кадров к общей численности сотрудников.

В заключение следует отметить, что в качестве глобального ориентира следует использовать следующее соотношение: один сотрудник отдела управления человеческими ресурсами на 100 сотрудников компании. Железнодорожные компании должны адаптироваться к этому соотношению после тщательного анализа на основе факторов, обсужденных выше.

2.4.2 Бюджет на управление человеческими ресурсами

Как и все другие подразделения компании, отдел, департамент или дирекция по управлению человеческими ресурсами требует базовых затрат для своей деятельности, которые заключаются в следующем:

- Затраты на персонал (заработная плата, льготы и прочее);
- Рабочее пространство с освещением и кондиционированием воздуха, мебелью, компьютерами и другим оборудованием;
- Расходные материалы, такие как канцелярские товары и другие специфические для отрасли предметы.

В дополнение к этим базовым затратам отдел управления человеческими ресурсами также требует других затрат, характерных для его функций. К ним относятся:

- **Расходы на подбор персонала.** Они могут включать: (i) рекламу в различных средствах массовой информации; (ii) рекламные материалы, такие как видеоролики и рекламные баннеры, посвященные национальным праздникам или другим специальным событиям; (iii) выездные презентации в университетах, средних школах и учреждениях ТПОО с целью представления возможностей трудоустройства в компании и продвижения бренда компании; и (iv) участие в ярмарках вакансий. Некоторые инструменты отбора также могут повлечь за собой определенные расходы, такие как психологические тесты и привлечение внешних центров оценки.
- **Бюджет на обучение.** Он включает в себя расходы на учебные занятия (внутренние и/или внешние), учебные материалы, аудитории и/или лаборатории, кофе-брейки, обеденные перерывы, проживание для некоторых стажеров, логистику и другие сопутствующие расходы. Обычно бюджет на обучение оценивается по отношению к фонду оплаты труда компании, и он может значительно варьироваться. В некоторых компаниях бюджет на обучение составляет около 1% от фонда оплаты труда, в то время как в других он может

достигать 8–9% от фонда оплаты труда, особенно в высокотехнологичных компаниях, секторе здравоохранения, передовых производственных компаниях и других. Ставка в 1% считается минимальной, независимо от отрасли.

- **Бюджет для мотивации сотрудников.** Он включает в себя расходы на различные поощрения, такие как награды для выдающихся сотрудников, подарки за лояльность сотрудников после 10–25 лет работы, корпоративные мероприятия, такие как ежегодные выезды на природу, некоторые спортивные соревнования, корпоративный спортивный зал, комната для ухода за детьми на рабочем месте для работающих матерей и другие мероприятия, которые отдел управления человеческими ресурсами считает актуальными для сотрудников и которые компания может себе позволить.

Все эти компоненты должны быть учтены в бюджете отдела управления человеческими ресурсами компании, чтобы отдел мог выполнять свои функции.

3

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ФАКТИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ КОМПАНИИ

Кадровое обеспечение – это глобальная концепция, которая охватывает весь спектр прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах (ЧР), подбора, отбора и найма, интеграции и испытательного срока.

Отдел управления человеческими ресурсами отвечает за формулирование корпоративной кадровой политики, которая включает в себя следующие задачи:

- Определение фактических и будущих потребностей компании в ЧР;
- Определение способов удовлетворения потребностей компании в ЧР с помощью различных источников,
- Определение баланса между внешним и внутренним подбором персонала,
- Применение политики внутреннего и внешнего найма,
- Определение ролей и обязанностей каждого уровня управления в процессе подбора персонала.

3.1 Оценка текущей ситуации

Первым шагом в процессе подбора персонала является оценка текущей ситуации в области управления персоналом. Это можно осуществить с помощью базы данных должностей, в которой подробно описывается текущая ситуация по каждой должности, а именно:

- (i) Наименование должности и/или должностная инструкция;
- (ii) Указание уникального номера должности;
- (iii) Указание стратегического подразделения (СП) или отдела, отделения или службы;
- (iv) Указание географического местоположения;
- (v) Указание классификации должности, необходимого образования, опыта работы в конкретной области;
- (vi) Указание шкалы заработной платы, привязанной к данной должности; и
- (vii) Указание статуса должности (занята, вакантна, временно вакантна, временно занята (например, замена по декретному отпуску; участие в долгосрочной программе повышения квалификации, обучении или стипендии; и другие причины).

Эта база данных должна быть дополнена базой данных сотрудников, в которой подробно описывается точная ситуация каждого сотрудника компании. К ним относятся: (i) уникальный регистрационный номер сотрудника (он не может быть переназначен и закреплен за новым сотрудником после ухода, увольнения или выхода на пенсию сотрудника); (ii) личные данные; (iii) дата приема на работу; (iv) должность; (v) номер должности; (vi) название СП, отдела, департамента или службы; (vii) категория должности; (viii) уровень образования; (ix) история трудового стажа; (x) шкала заработной платы и ступень заработной платы; (xi) статус (постоянная полная занятость, неполная занятость, временная занятость); (xii) начало и окончание периода длительного отсутствия; (xiii) дата ухода; и (xiv) причина ухода.

Регулярно сопоставляя эти две базы данных, компания будет уверена в том, что одна должность занята одним и только одним сотрудником и нет дублирования, что позволит исключить наличие «мертвых душ» и потенциального мошенничества (например, получение сотрудником двух зарплат и другие возможные аномалии).

Для достижения такого уровня безопасности необходимо, чтобы все должности в компании были идентифицированы уникальным регистрационным номером, а все сотрудники (бывшие, нынешние и будущие) были идентифицированы уникальным и не подлежащим повторному использованию регистрационным номером. Кроме того, необходимо обеспечить безопасность обеих баз данных с помощью многоуровневого процесса авторизации, в котором участвуют как финансовый отделы, так и отдел кадров.

ИНСТРУМЕНТ

Пример методологии создания номеров должностей представлен в Приложении 2.



3.2 Определение потребностей в человеческих ресурсах

После того как ситуация с базой данных о персонале компании станет ясной, надежной и безопасной, железнодорожная компания должна определить свои фактические потребности в персонале. Это можно сделать, выполнив следующие шаги на основе текущего объема деятельности в различных СП. На этом этапе будут определены следующие показатели:

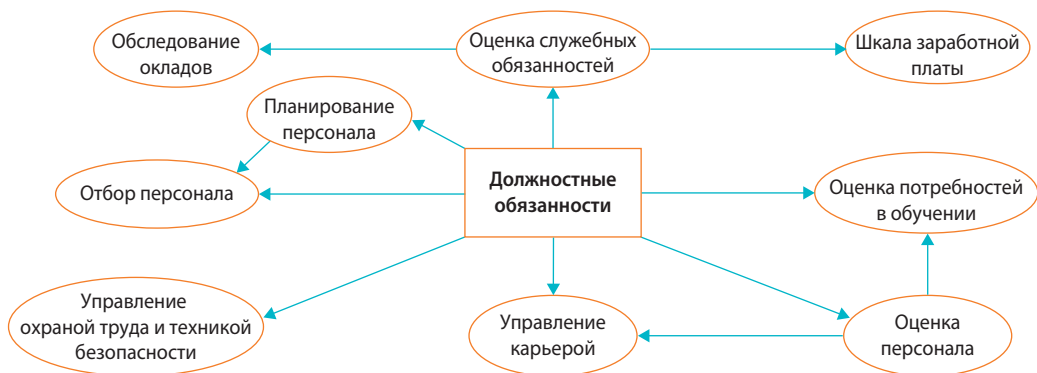
- необходимое количество должностей,
- требуемый набор навыков,
- требуемые компетенции,
- описание должностных обязанностей,
- соответствие необходимых навыков существующей штатной структуре для обеспечения оптимальной численности персонала.

Должностная инструкция (описание должностных обязанностей) является важным инструментом для функций УЧР, особенно в области найма, программ развития персонала, оценки эффективности, оценки должностей и программ по ОТТБ.

ИНСТРУМЕНТ

пример формы должностной инструкции (описания должностных обязанностей) см. в Приложении 3.



Рисунок 3: Основные области применения должностной инструкции

Источник: Автор.

На Рисунке 3 показана связь между должностной инструкцией и деятельностью по управлению человеческими ресурсами.

3.2.1 Как определить необходимое количество должностей

Количество необходимых должностей в каждом стратегическом подразделении зависит от результатов углубленного анализа, который должен провести отдел управления человеческими ресурсами. Для этого необходимо провести функциональный анализ или анализ должностей, чтобы определить, сколько сотрудников требуется для производства товаров или предоставления услуг компании. Это должно быть основано на научном количественном анализе.

ПРИМЕР

Компания, производящая шариковые ручки, планирует производить 1000 единиц в день.

- ▶ На изготовление каждой единицы продукции работнику требуется 15 минут при использовании существующего производственного оборудования.
- ▶ Компании потребуется $1000 * 15 = 15\ 000$ минут рабочего времени.
- ▶ $15\ 000 / 60 = 250$ часов работы требуется в день.
- ▶ Предполагая, что рабочее время составляет 8 часов в день, компании потребуется $250 / 8 = 31,25$ работника в день для достижения своей цели в 1000 единиц шариковых ручек в день.

Для определения необходимого количества должностей требуется подробная информация от каждого подразделения о рабочих процессах, технологических схемах, производственных данных и другой соответствующей информации. Это можно сделать с помощью анкет и выездных проверок, проводимых специалистами по кадрам.

3.2.2 Как определить требуемый набор навыков

На этом этапе будет определено количество сотрудников с определенными навыками (т.е. теоретическими знаниями, минимальным стажем работы и т.д.) для каждой должности.

Чтобы определить набор навыков, необходимых компании, воспользуйтесь базой данных должностей по образованию и опыту и сопоставьте их с базой данных сотрудников в тех же областях. Это позволит выявить пробелы в наборе навыков и поможет отделу УЧР определить, кого необходимо нанять или какие потребности в обучении помогут восполнить эти пробелы.

3.2.3 Прогнозирование и планирование человеческих ресурсов

Прогнозирование и планирование человеческих ресурсов имеет решающее значение для компании, чтобы избежать пробелов в обслуживании, особенно на ключевых должностях. Адекватное прогнозирование и планирование обеспечит наличие необходимого количества сотрудников с нужными навыками в нужное время. Наихудший сценарий – это уход сотрудника без готового преемника, который мог бы взять на себя его обязанности до того, как его заместитель пройдет шестимесячное обучение.

Для должности, требующей 6-месячного теоретического обучения и еще 6 месяцев обучения на рабочем месте, руководство должно учитывать график на 12 месяцев, плюс период задержек с подбором, наймом и адаптацией персонала. Это может привести к тому, что приходящий на замену сотрудник сможет занять вакантную должность только через 14–15 месяцев.

Если вакансию уборщика можно заполнить в течение месяца, то заполнение вакансии крановщика может занять несколько месяцев – отсчитывая от поиска кандидатов, найма и обучения на рабочем месте.

Именно поэтому железнодорожные компании должны планировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные потребности в кадрах, особенно для критически важных должностей. Для должностей, требующих длительного теоретического и практического специального обучения, будет полезно ответить на следующие вопросы:

- Какую должность нам необходимо заполнить?
- Как будет развиваться существующая должность?
- Какое влияние окажет будущее развитие бизнеса на потребности в кадрах (т.е. дополнительная рабочая сила, необходимая для дополнительного объема или новой производственной линии, или сокращение рабочей силы из-за автоматизации, снижение объема бизнеса из-за внешних факторов и других факторов)?
- Какие типы компетенций необходимы?
- Сколько человек нам необходимо для выполнения работы?

- Когда и на какой срок?
- Есть ли среди существующего персонала кто-нибудь, кто мог бы выполнять эту работу?
- Есть ли у нас в настоящее время сотрудники, которые могли бы выполнять эту работу после прохождения определенного обучения?

Для этой цели используются различные методы. К ним относятся:

- Прогнозирование внутренней доступности человеческих ресурсов;
- Определение критически важных должностей и составление планов преемственности (в рамках управления карьерой);
- Прогнозирование внешней доступности персонала (с учетом предложения);
- Разработка генерального плана по набору персонала для компании.

Предлагаемый инструмент, представленный в Приложении 4, используется для составления общей картины потребностей в человеческих ресурсах на основе бизнес-подразделений каждой компании, должностей, текущих сотрудников и предстоящего найма сотрудников. Эта модель может быть использована для сбора значимой и полезной информации, чтобы точно предсказать продвижение и повышение существующего персонала и/или необходимость внешнего найма.



ИНСТРУМЕНТ

Модель прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах представлена в Приложении 4.

Перед наймом новых сотрудников целесообразно сначала проанализировать, имеются ли такие навыки у нынешнего персонала. Оценив имеющиеся компетенции и мобильность уже работающих сотрудников, можно определить, кто из них имеет необходимую квалификацию для занятия новой должности или кто, после соответствующего обучения, сможет удовлетворить эти требования.

Специалист по кадрам, ответственный за планирование человеческих ресурсов, уполномочен оценивать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные потребности каждого отдела компании. Специалист по кадрам обрабатывает собранную информацию, чтобы определить количество должностей, необходимых для достижения целей, поставленных в стратегическом плане компании. Количество необходимых должностей тесно связано с фактической и прогнозируемой производственной мощностью компании по сравнению с требованиями к предоставлению услуг.

После подтверждения этого прогноза специалист по кадрам разрабатывает план действий по адаптации численности персонала к потребностям компании. Это обеспечивает оптимальную численность персонала компании, что достигается за счет внутреннего найма, перевода сотрудников, продвижения по службе и внешнего найма, что иногда в конечном итоге приводит к сокращению численности персонала.

3.2.4 Подбор и найм персонала

Наем сотрудников способствует достижению ключевых целей компании. Подбор персонала будет способствовать:

- поощрению компетентных специалистов подавать заявки на вакантные должности,
- увеличению базы знаний и навыков компании за счет привлечения новых ресурсов,
- поддержанию и увеличению способности компании реагировать на спрос.

Прежде чем приступить к подбору и найму персонала, руководство должно решить, будет ли подбор осуществляться внутри компании или за ее пределами. На этом этапе следует учитывать следующее:

- Мотивировать сотрудников, предлагая им возможность перейти с текущего места работы на другое (например, из отдаленных регионов в крупный город или наоборот);
- Создать мотивирующую атмосферу, предлагая этим сотрудникам возможности для продвижения по службе;
- Привлечение «свежей крови» и новых идей в существующие операции и процессы;
- Отсутствие квалифицированных сотрудников для данной конкретной должности.

Также важно, чтобы компания соблюдала баланс между количеством сотрудников, привлекаемых путем внутреннего (продвижение по службе) и внешнего (найм новых сотрудников извне) набора кадров. В идеале такая политика должна быть отражена в корпоративной кадровой политике, которая была разработана в начале и обсуждена ранее в этом разделе.

Процесс внутреннего найма

Перед наймом новых сотрудников целесообразно сначала проанализировать наличие необходимых навыков среди текущего внутреннего персонала. Оценив имеющиеся компетенции и мобильность уже работающего персонала, можно определить сотрудников, которые могут претендовать на эту должность или которые могут быть подготовлены для того, чтобы ее занять, после прохождения соответствующего обучения.

Это можно сделать с помощью процесса управления карьерным ростом, который будет описан в следующем разделе.

Другой вариант, который часто используется в крупных компаниях, – это внутреннее объявление о вакансиях, которые есть или будут в ближайшее время. Форма внутреннего объявления может быть размещена на территории всей компании, включая ее филиалы, если таковые имеются. Или она может быть размещена на веб-сайте компании. Доска объявлений должна быть размещена во всех подразделениях в таком месте, где ее легко увидеть сотрудникам. Эта доска объявлений также может использоваться для размещения различных сообщений от руководства.

Форма внутреннего объявления должна содержать следующую информацию:

- (a) **Вакансия.** Это может быть представлено в виде готовой формы.
 - (i) Наименование должности

- (ii) Категория персонала
 - (iii) Бизнес-подразделение, отдел или дирекция
 - (iv) Место работы
 - (v) Статус должности (постоянная полная занятость, постоянная неполная занятость, временная полная занятость, временная неполная занятость)
- (b) **Краткое описание должностных обязанностей.**
- (c) **Крайний срок подачи заявок.**
- (d) **Инструменты отбора, которые будут использоваться.**
- (e) **Процедура подачи внутренней заявки.**

В случае внутреннего объявления сотрудникам должно быть предоставлено достаточно времени для ознакомления с вакансией и подачи заявки до окончания процесса внутреннего найма. Обычно срок размещения объявления составляет около 15 дней.



ИНСТРУМЕНТ

в Приложении 5 приведен образец формы, используемой для внутреннего объявления.

Процесс внешнего найма

Существуют различные варианты процесса внешнего найма.

База данных компетенций представляет собой значительный способ экономии времени. Она состоит в создании базы данных кандидатов, которые уже прошли отбор в ходе предыдущих мероприятий по набору персонала и соответствовали критериям набора, но заняли лишь 2-е или 3-е место.

В идеале эта база данных компетенций должна быть в электронном формате и храниться в отделе, департаменте или дирекции УЧР, где ее можно просматривать при необходимости. Этот инструмент позволяет сэкономить несколько этапов и время – без рекламы, приема заявок, отбора и остальных процессов – особенно если в этой базе данных можно найти подходящего кандидата.

Если в базе данных не удастся найти подходящего кандидата, следует приступить к внешнему набору персонала. В зависимости от ситуации на рынке труда в каждой стране можно использовать различные инструменты. К ним относятся:

- ▶ Хедхантинговые компании – компании по подбору персонала (в основном, для должностей среднего и высшего звена);
- ▶ Кадровые агентства (в основном, для должностей низшего уровня);
- ▶ Государственные учреждения и программы;
- ▶ Веб-сайт компании;
- ▶ Средства массовой информации;
- ▶ Специализированные веб-сайты и журналы профессиональных объединений – таких как ассоциации инженеров, техников – и других соответствующих отраслей.

Независимо от того, какой инструмент или сочетание инструментов выбраны для внешнего найма, объявление о найме должно содержать ту же информацию, что и объявление о внутреннем найме. Однако в него необходимо включить подробную информацию о самой компании. Следует добавить краткое описание компании, протяженность железнодорожных путей, подвижной состав, технологии сигнализации, место работы и другую соответствующую информацию.

Использование инструментов отбора

Инструменты отбора должны быть адаптированы к требованиям каждой должности. Они могут быть очень простыми (например, для должности уборщика) или требовать большого опыта (например, для должности заместителя председателя).



ИНСТРУМЕНТ

Пример профиля идеального кандидата на должность ИТ-аналитика приведен в Приложении 6.

Ниже приведен список часто используемых инструментов отбора с кратким описанием их использования.

- **Предварительный отбор.** Это – предварительный этап процесса отбора. Кандидаты ранжируются на основе основных критериев вакантной должности. Первыми в рейтинге будут те, кто соответствует требуемому профилю; далее идут те, кто близок к требуемому профилю; и, наконец, за ними следуют те кандидаты, которые не соответствуют критериям. Этап предварительного отбора обычно проводится сотрудником отдела кадров с помощью таблицы оценки.



ИНСТРУМЕНТ

пример формы оценки кандидата см. в Приложении 7.

Только лишь кандидаты, набравшие больше порогового количества баллов, определенного отделом управления персоналом, переходят к следующему этапу, которым является письменный экзамен (если это необходимо).

- **Письменный экзамен.** Письменный экзамен используется для должностей, требующих определенного уровня теоретических знаний, таких как технические должности, административные должности и высшие должности. В железнодорожной отрасли письменные экзамены должны разрабатываться внутренне или в сотрудничестве с учреждениями профессионально-технического образования или университетами. Этот этап позволит убедиться в том, что кандидат владеет необходимыми знаниями, выходящими за рамки сертификата о квалификации или академического диплома.
- **Практические тесты.** Этот этап направлен на то, чтобы убедиться, что кандидат обладает необходимыми для работы навыками. Компания хочет убедиться в том, что механик-монтажник умеет работать на токарном станке (т.е. ей необходима практическая демонстрация работы механика-монтажника), что бухгалтер умеет вести бухгалтерский учет, что электрик умеет читать электрические схемы, что сварщик умеет правильно сваривать различные материалы и многое другое. Как и письменные экзамены, практические тесты должны разрабатываться внутри компании или в сотрудничестве с учреждениями профессионально-технического образования или академическими университетами.

- **Психологические тесты.** Этот этап больше подходит для специализированных и более высоких должностей. Например, такие тесты определяют психологические характеристики машиниста поезда (способность сохранять концентрацию в течение рабочего времени, ситуационное суждение в различных сценариях, личные проблемы, эмоциональная стабильность и другие). Эти тесты также могут предоставить важную информацию о личностных качествах соискателя на управленческую должность, отношении сотрудника по работе с клиентами и других. Различные услуги в области промышленной психологии доступны на местном и международном рынке, а также в Интернете.
- **Симуляции (центр оценки).** Этот этап используется для высокопоставленных должностей, особенно для вакансий в высшем руководстве. Оценка состоит из серии практических упражнений, собеседований и психометрических тестов, предназначенных для оценки пригодности кандидата к работе путем наблюдения за его поведением и навыками в реалистичной обстановке. Примерами симуляций являются тест «входящая корреспонденция» (проверка качеств руководителя при отборе на управленческие и руководящие должности), ролевые игры в моделируемой конфликтной ситуации (с клиентами, сотрудниками и другими) и анализ конкретных ситуаций.

Короткий список кандидатов

После этих отборочных этапов ограниченное число кандидатов может пройти в следующий этап. В зависимости от количества вакансий, будет составлен короткий список из 3–5 кандидатов на каждую должность. Кандидаты, вошедшие в этот короткий список, перейдут к следующему этапу, который представляет собой собеседование. Этот короткий список должен быть составлен небольшим комитетом, в состав которого входят представитель отдела управления персоналом, непосредственный руководитель вакантной должности и вышестоящий руководитель.

Собеседование

Собеседование является наиболее распространенным инструментом отбора сотрудников на вакантные должности. Чаще всего оно используется в качестве единственного инструмента отбора кандидатов. Однако исследования доказали, что это не самый лучший инструмент для прогнозирования будущей эффективности сотрудников, особенно если он используется в одиночку. Однако в сочетании с другими инструментами отбора он может помочь принять оптимальное решение.

Чтобы быть полезным, каждое собеседование должно проводиться с соблюдением определенных основных правил. Некоторые из этих важных правил приведены ниже:

- (1) В зависимости от уровня должности, комиссия по проведению собеседований может состоять из 2–5 человек – как минимум, из представителя отдела кадров и непосредственного руководителя. Для более высоких или очень специализированных должностей в состав комиссии могут входить представитель отдела управления персоналом, непосредственный руководитель, вышестоящий руководитель, а также менеджер или специалист того же уровня, что и уровень вакантной должности.

Для специализированных должностей также могут быть приглашены внешние лица – например, преподаватели из профессионально-технических учебных заведений или университетов. Компания может воспользоваться услугами внешних специалистов по подбору персонала, которые предоставят объективное и профессиональное мнение, а также окажут поддержку в процессе отбора и найма.

(2) Вопросы должны быть подготовлены заранее и должны соответствовать определенным критериям. Некоторые из основных критериев приведены ниже:

- Начинайте с простых и неагрессивных вопросов и постепенно увеличивайте их сложность.
- Избегайте закрытых вопросов, на которые можно ответить «да» или «нет». Такие вопросы не дают достаточной информации. Отдавайте предпочтение открытым вопросам, таким как «Что вы думаете о...?» или «Расскажите нам о своих достижениях; что вы можете привнести в нашу компанию; что вас мотивирует в этой должности; чем вы отличаетесь от других кандидатов на эту должность; где вы видите себя через 5 лет...» и другим вопросам, имеющим отношение к должности.
- Подготовьте моделируемые ситуации, похожие на те, которые отражают реальность вакантной должности, и попросите кандидатов из короткого списка отреагировать на них.
- Переформулируйте ответы кандидата, чтобы убедиться в том, что члены комиссии правильно поняли ответы собеседника.



ИНСТРУМЕНТ

см. Приложение 8 для некоторых примеров вопросов для собеседования.

Процесс отбора

Процесс отбора осуществляется отборочной комиссией. Состав этой комиссии варьируется в зависимости от уровня вакантной должности.

- Для низших уровней (уборщик, рабочий, клерк и аналогичные должности) отборочная комиссия должна состоять из двух человек: представителя отдела управления человеческими ресурсами и непосредственного руководителя, причем последнее слово в отборе остается за непосредственным руководителем.
- Для технических должностей и должностей первого звена управления отборочная комиссия должна состоять из представителя отдела управления человеческими ресурсами, непосредственного руководителя и вышестоящего руководителя, при этом окончательное решение принимают непосредственный руководитель и вышестоящий руководитель.
- Для высокопоставленных должностей отборочная комиссия должна состоять из руководителя отдела управления человеческими ресурсами, непосредственного руководителя, вышестоящего руководителя и генерального директора; при этом окончательное решение принимает генеральный директор.

Проверка рекомендаций и медицинское обследование

После отбора подходящих кандидатов отдел управления человеческими ресурсами должен приступить к проверке рекомендаций. Отобранные кандидаты также должны пройти медицинское обследование, которое проводится врачом, назначенным компанией.

Медицинское обследование проводится с целью определить, подходит ли кандидат для данной работы (например, нет ли проблем со спиной у рабочего, психологических проблем у менеджера, а также другие медицинские показатели).

Процесс найма

По завершении всех этапов найма успешный кандидат приглашается на встречу с сотрудником отдела управления персоналом для завершения процесса найма. Это включает подписание документов, планирование вводного инструктажа и других мероприятий по интеграции, получение удостоверения личности (ID) и пропуска сотрудника, а также другие административные требования.

3.2.5 Введение в должность и интеграция

Введение в должность (формальное определение на должность и введение в курс обязанностей) и интеграция новых сотрудников должны быть основными задачами железнодорожных компаний. Одной из проблем, с которой сталкиваются многие компании, является способность удерживать сотрудников и поощрять их следовать корпоративной миссии.

Для мотивации новых сотрудников и развития у них чувства принадлежности к компании необходимо разработать механизм, позволяющий донести до них всю необходимую информацию сразу после приема на работу. Реализация структурированной и комплексной стратегии введения в должность и интеграции может оказать значительное влияние на продолжительность трудоустройства, преданность сотрудников компании, а также на их мотивацию и приверженность миссии компании. Новые сотрудники должны иметь возможность получить и изучить как можно больше информации о культуре, ценностях, философии и ожиданиях организации на момент приема на работу. При наличии хорошо структурированной и эффективной программы введения в должность вероятность того, что сотрудник будет демонстрировать удовлетворительные результаты, выше.

Цели введения в должность и интеграции

- ▶ Содействовать и способствовать социальной и профессиональной интеграции сотрудника на рабочем месте.
- ▶ Продемонстрировать новому сотруднику стремление компании помочь ему в адаптации.
- ▶ Предоставить сотруднику возможность получить ответы на свои вопросы и узнать, как получить доступ к необходимой информации.
- ▶ Поддержать сотрудника и помочь ему как можно быстрее стать самостоятельным.
- ▶ Убедиться, что сотрудник четко понимает свои задачи, роли и обязанности.
- ▶ Обеспечить, чтобы сотрудник был знаком со стандартами и политикой компании.
- ▶ Ознакомить сотрудника с культурой и ценностями организации.²

² Techno Competences. 2004 г. Руководство по управлению человеческими ресурсами для ИТ-компаний. Стр. 27.

Программа введения в должность

Первый контакт нового сотрудника с его физической и человеческой рабочей средой чрезвычайно важен; он определит его отношения с компанией. Сотрудник должен чувствовать поддержку и свою значимость.

Процесс введения в должность должен быть систематическим. Сам процесс должен управляться сотрудниками отдела управления человеческими ресурсами при активном участии непосредственного руководителя.

В Таблице 1 приведено рекомендуемое содержание программы введения в должность и роль сотрудников отдела управления человеческими ресурсами и непосредственного руководителя на каждом этапе.

Таблица 1: Рекомендуемые процедуры в программе введения в должность

Мероприятия	Ответственное лицо
Приветственная речь и представление повестки дня.	Сотрудник отдела кадров совместно с непосредственным руководителем
Видеопрезентация руководителя компании или генерального директора, в которой он приветствует новых сотрудников и представляет миссию, видение, ценности, задачи и ожидаемое поведение нового сотрудника.	Сотрудник отдела кадров
Общая презентация истории и развития компании, информация об общей структуре компании, предлагаемых услугах или производимой продукции, клиентах или заказчиках, а также другая соответствующая информация.	Сотрудник отдела кадров
Презентация бизнес-подразделения, в котором будет работать новый сотрудник, его история, клиентура, предлагаемые услуги, организация работы и роль нового сотрудника.	Непосредственный руководитель
Экскурсия по различным отделам компании, включая зоны отдыха и развлечений (комната отдыха для сотрудников, кафетерий, медицинский кабинет и т.д.).	Непосредственный руководитель и сотрудник отдела управления кадрами
Представление политики компании в области охраны труда и техники безопасности (ОТТБ), правил компании и основных вопросов ОТТБ.	Специалист по ОТТБ
Знакомство с остальными сотрудниками бизнес-подразделения и рабочей группой нового сотрудника.	Непосредственный руководитель
Представление новому сотруднику Справочника железнодорожника.	Сотрудник отдела кадров
Ответы на вопросы	Сотрудник отдела кадров и непосредственный руководитель

Источник: автор.

Составление «Справочника железнодорожника»

Справочник железнодорожника представляет собой руководство для сотрудников, которое требует размышлений и вопросов по темам, которые будут разработаны. Важно включить все существенные элементы, которые будут направлять сотрудника в выполнении его или ее уставных функций.

Справочник железнодорожника должен быть написан простым, прямым и лаконичным языком. Каждое предложение должно четко выражать намерения руководства компании. Составление справочника обычно входит в обязанности отдела, департамента или дирекции УЧР в сотрудничестве с различными подразделениями компании.

Справочник железнодорожника должен регулярно обновляться. Изменения происходят по мере развития деятельности компании. Регулярное обновление этого справочника позволит ему оставаться актуальным в условиях постоянной эволюции деятельности компании.



ИНСТРУМЕНТ

Руководство по составлению *Справочника железнодорожника*.

В Таблице 2 представлен обзор разделов, которые обычно включаются в такое руководство (справочник), с предложениями по содержанию.

Таблица 2: Предлагаемое содержание *Справочника железнодорожника*

Обращение руководителя или генерального директора компании	В этом обращении кратко представлена компания и цели справочника для сотрудников. Обращение должно быть вдохновляющим и мотивировать интерес к работе в компании. Оно также может побудить сотрудников высказывать свои замечания по поводу содержания справочника, которые будут учитываться при его регулярном обновлении.
История компании	В этом разделе должны быть изложены основные вехи в истории компании с момента ее создания, этапы ее развития, интересные факты (объем продаж, основные клиенты, рынки, на которых компания ведет свою деятельность) и основные задачи, стоящие перед ней.
Миссия	Обычно миссия компании уже сформулирована в ее бизнес-плане. Если это не так, то в этом разделе следует изложить цель компании и адекватно описать конкретную сферу её деятельности.
Философия и ценности	Эти заявления, вероятно, уже были сформулированы. Если нет, то ценности должны быть сформулированы таким образом, чтобы стимулировать преданность сотрудников компании. Рекомендуется определить, какие факторы должны лежать в основе межличностных отношений между сотрудниками, отношений с поставщиками, методов работы, а также кратко описать внутренний процесс принятия решений в компании. При формулировании этих общих ценностей может быть полезно провести упражнение на рефлексию с участием руководства.
Ожидания руководства	В этом разделе обсуждаются ожидания от новых сотрудников в отношении ответственности, сотрудничества, командного духа, ожидаемых результатов и ожидаемой производительности. Таким образом, в нем должно быть изложено, что важно для успеха компании.

продолжение на следующей странице

Таблица 2 продолжение

Организационная структура	В этом разделе представлена организационная структура компании, от высшего до низшего уровня. Эта схема описывает иерархический порядок внутри компании. Она должна быть простой, чтобы каждый сотрудник мог легко определить свое место в структуре.
Вознаграждение	В этом разделе представлена политика компании в отношении вознаграждения, льгот (страхование, пенсионный план, неденежные льготы, такие как бесплатные проездные билеты и другие), расчетные периоды выплаты заработной платы, частота пересмотра заработной платы, что делать в случае ошибки в выплате заработной платы и другие вопросы.
Условия труда	<p>Этот раздел должен включать следующие элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Графики работы (продолжительность рабочей недели, расписание); <input type="checkbox"/> Сверхурочная работа (условия, разрешение); <input type="checkbox"/> Учет отработанных часов (используемый метод); <input type="checkbox"/> Ежегодный отпуск и отгулы (базовый период, выбор даты, используемые критерии, продолжительность отпуска, требуемое уведомление); <input type="checkbox"/> Перерывы и питание (продолжительность и график); <input type="checkbox"/> Официальные праздники, выходные дни и оплачиваемый отпуск (список выходных дней, вознаграждение или условия компенсации); <input type="checkbox"/> Отпуск по болезни (количество оплачиваемых и неоплачиваемых дней, материальные компенсации, если разрешены, медицинская справка по требованию); <input type="checkbox"/> Прочие случаи отсутствия на работе (условия для получения разрешения); <input type="checkbox"/> Дисциплинарные правила и меры; <input type="checkbox"/> Командировочные расходы (правила возмещения командировочных расходов, подтверждающие документы); <input type="checkbox"/> Продолжительность и компенсация личных отпусков (декретный отпуск, регулярный отпуск, семейные обязанности, смерть или похороны, брак, рождение ребенка, усыновление); <input type="checkbox"/> Прекращение трудовых отношений (уведомление об уходе) и увольнение.
Внутренние правила	<p>Этот раздел включает в себя конкретные правила компании, такие как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Трудовая этика (этика рабочих отношений), кодекс поведения; <input type="checkbox"/> Ожидания в отношении обслуживания клиентов; <input type="checkbox"/> Профессиональный имидж и одежда для определенных должностей; <input type="checkbox"/> Телефонные звонки (личные и междугородние); <input type="checkbox"/> Уважительное отношение к оборудованию, инструментам и помещениям компании, а также содержание их в чистоте; <input type="checkbox"/> Ограничения при использовании Интернета и социальных сетей; <input type="checkbox"/> Конфиденциальность; <input type="checkbox"/> Политика в отношении употребления табака, алкоголя, наркотиков и лекарственных средств; <input type="checkbox"/> Политика в отношении сексуальных домогательств и физического насилия и т.д.

продолжение на следующей странице

Таблица 2 продолжение

Коммуникации	<p>В этом разделе описываются механизмы внутренней коммуникации, внедренные компанией для содействия обмену информацией и сбору предложений и мнений сотрудников. Четкие и эффективные методы коммуникации оказывают значительное влияние на рабочую атмосферу, мотивацию сотрудников и общую эффективность компании. Используемые методы коммуникации могут включать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Внутренний комитет сотрудников <input type="checkbox"/> Собрания <input type="checkbox"/> Информационный бюллетень <input type="checkbox"/> Интернет, интранет и электронная почта <input type="checkbox"/> Контактные лица, к которым можно обратиться в случае необходимости <input type="checkbox"/> Объявления <input type="checkbox"/> Внутренняя почтовая система <input type="checkbox"/> Ящик для предложений
Охрана труда и техника безопасности	<p>Здесь представлены правила по охране труда и технике безопасности. Это поможет сотрудникам понять обязанности и обязательства как работодателя, так и работников в отношении политики компании в области охраны труда и техники безопасности.</p> <p>В этом разделе описываются меры по предотвращению профессиональных заболеваний и несчастных случаев, наиболее часто регистрируемых среди работников железнодорожной отрасли. Эти меры включают в себя инспекции рабочих мест, средства индивидуальной защиты, средства первой помощи, тренинги по предотвращению несчастных случаев и другие. Здесь также описывается роль комитета по охране труда и технике безопасности, если таковой существует.</p>
Оценка эффективности	<p>В этом разделе представлен обзор процесса оценки сотрудников. Он может включать, среди прочего, частоту оценок, основные критерии оценки, определение документов, которые будут включены в личное дело сотрудника, а также любые последующие действия, которые будут предприняты по результатам оценки эффективности в отношении вознаграждения, если такая политика существует.</p>
Дисциплинарные меры	<p>В данном разделе изложены различные дисциплинарные меры, которые компания будет применять за различные нарушения политики и правил компании. Здесь также описан дисциплинарный процесс компании, а также механизмы обжалования, типы мер, шаги, которые необходимо предпринять, сроки и другие связанные меры.</p>

Источник: автор.

Интеграция

Процесс интеграции начинается, когда новый сотрудник приступает к работе и погружается в новую должность. Ответственность за интеграцию несут непосредственный и вышестоящий руководители. На этом этапе сотрудник приобретает знания, навыки, умения и ценности, необходимые для адаптации к новой среде. Затем новый сотрудник интегрируется в команду и узнает, что от него ожидают. Такая интеграция может быть обогащена обучением, непосредственно связанным с задачами, присущими данной должности. В некоторых случаях компания может разработать и использовать программу наставничества, которая является мощным инструментом, облегчающим интеграцию новых сотрудников. Подход наставничества описывается ниже.

Наставничество для новых сотрудников

Назначение новому сотруднику наставника (сотрудника, который уже работает в компании) может облегчить переход к конкретной рабочей среде. Наставник должен быть определен заранее и должен быть опытным сотрудником, способным ответить на все вопросы, которые может задать новый сотрудник. В идеале следует выбрать человека, не являющегося начальником, чтобы избежать формирования иерархических связей. Система наставничества позволяет сформировать доверительные отношения между сотрудником и наставником, повышает эффективность и качество обучения и снижает уровень тревожности нового сотрудника. Наставник будет предоставлять рекомендации новому сотруднику в течение периода адаптации, и этот период может быть продлен по необходимости.

3.2.6 Испытательный срок

Это – критический период, в течение которого компания может принять решение о расторжении трудового договора с вновь принятым сотрудником без юридических последствий со стороны трудовых органов или профсоюзов. Тем не менее, компании должны уделять особое внимание этому периоду. Новый сотрудник может пройти испытательный срок, но уже позднее продемонстрировать низкую производительность, и тогда уволить этого сотрудника будет гораздо сложнее.

Испытательный срок должен тщательно контролироваться сотрудником отдела кадров, а оценки сотрудника, проходящего испытательный срок, должны проводиться и контролироваться в строгом порядке. Рекомендуется проводить две или три оценки в течение испытательного срока.

Отдел, департамент или дирекция по управлению человеческими ресурсами должны определить продолжительность испытательного срока в соответствии с законом. Необходимо составить календарь на весь период с указанием точных дат проведения каждой из оценок. Отдел управления персоналом определяет количество оценок, которые должны быть проведены в зависимости от должности, и обеспечивает своевременное проведение оценок в соответствии с календарем, а также отправку результатов в отдел управления персоналом для подтверждения и регистрации. Последняя оценка должна быть проведена не позднее чем за 10 дней до окончания испытательного срока. Это даст достаточно времени сотруднику отдела кадров, руководителю и наставнику для встречи, обсуждения и принятия окончательного решения.

Эти оценки должны включать следующее:

- Оценка непосредственным руководителем.
- Отзыв наставника об интеграции (сильные стороны сотрудника, области, требующие улучшения, и прочее).
- Оценка удовлетворенности сотрудника сотрудником отдела кадров.
- Определение потребностей в обучении сотрудником отдела кадров.



ИНСТРУМЕНТ

Форма оценки испытательного срока – см. Приложение 9.

4

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ

Развитие человеческих ресурсов (ЧР) – это глобальная концепция, которая объединяет различные методы и мероприятия, направленные на обеспечение полноценного развития опыта и методов, характерных для компании, а также на сохранение внутренней экспертизы.

Основные компоненты плана развития ЧР следующие:

- Обучение,
- Оценка эффективности работы,
- Управление карьерой.

Первой задачей, которую необходимо выполнить, является разработка корпоративной политики развития ЧР, которая будет обсуждаться ниже.

Эта важная политика дополняется политикой оценки персонала, которая будет описана в следующих разделах.

4.1 Формулирование политики компании в области обучения

Политика обучения представляет собой комплексный документ, в котором подробно описываются компоненты политики обучения компании, роли и обязанности назначенного персонала или должностного лица в конкретных компонентах, финансовые аспекты, ожидаемые результаты, регулярная оценка и постоянный мониторинг.

Обучение персонала представляет собой инвестицию. Оно позволяет железнодорожным компаниям повысить компетентность и производительность своих сотрудников, а также улучшить качество своих продуктов и услуг. Оно представляет собой деятельность с добавленной стоимостью, которая способствует адаптации и индивидуальной гибкости в решении задач по мере развития компании.

Цикл обучения является центральным элементом процесса управления человеческими ресурсами, и это тесно связано с ориентацией железнодорожных компаний. Политика компании в области обучения должна отражать эту взаимосвязь между обучением и ориентацией компании.

Политика обучения должна описывать различные концепции и программы, которые компания намерена реализовать и которые будут служить ориентиром для обучения перед приемом на работу, а также для приобретения новых навыков или знаний посредством курсов повышения квалификации и/или переподготовки, а также для переквалификации. Политика также описывает роли и обязанности каждого участника процесса реализации: отдела развития персонала или отдела управления человеческими ресурсами, непосредственных руководителей, тренеров и сотрудников. Политика также должна содержать бюджетные рекомендации по расходам на обучение (например, фиксированный процент от общей суммы заработной платы в качестве годового бюджета на обучение).³

Эта политика должна соблюдаться при определении приоритетов компании в области обучения и разрабатываться в рамках многолетнего и годового плана обучения с подробным описанием учебных мероприятий и ожидаемого бюджета.

4.1.1 Как построить систему развития человеческих ресурсов

Ниже описаны этапы разработки эффективной системы развития человеческих ресурсов. К ним относятся следующие:

- (1) Для отдела развития персонала следует нанять специалистов по управлению человеческими ресурсами, обладающих необходимыми навыками (обычно это – специалисты в области психологии труда).
- (2) Предложите проект корпоративной политики в области обучения, включая бюджет, на утверждение высшему руководству компании.
- (3) Разработайте и/или определите необходимые инструменты для реализации политики обучения (например, инструменты анализа потребностей в обучении, процедуры и формы).
- (4) Разработайте и проведите общекорпоративный опрос для определения приоритетов компании в области обучения (т.е. многолетних, ежегодных).
- (5) Подготовьте генеральный план обучения на первый год с расписанием и сметой. Интегрируйте информацию из систем оценки персонала, если таковые имеются.
- (6) Проведите обучение сотрудников отдела кадров (из головного офиса и из региональных филиалов) по вопросам политики и определенных инструментов.
- (7) Обеспечьте необходимую логистику и поддержку сотрудникам отдела кадров (из различных бизнес-подразделений головного офиса и филиалов).

³ В западных странах 1-2% от общей суммы заработной платы считается минимальным годовым бюджетом на обучение, но некоторые высокотехнологичные компании могут выделять на эти цели до 8–10%.

4.1.2 Содержание корпоративной политики в области обучения

В Таблице 3 приведен список рекомендуемых тем (или оглавление) для формулирования комплексной политики обучения.

Таблица 3: Рекомендуемый план политики компании в области обучения

- I. Обзор
- II. Цели
- III. Управление обучением
 - 3.1 Анализ потребностей в обучении
 - 3.2 Планирование и разработка обучения
 - 3.3 Классификация программ обучения
 - 3.4 Разработка учебной программы обучения
 - 3.5 Проведение обучения
 - 3.5.1 Аспекты преподавания
 - 3.5.2 Место проведения обучения
 - 3.5.3 Прочие соображения
 - 3.6 Зарплата во время учебных мероприятий
 - 3.6.1 Участники обучения
 - 3.6.2 Собственные тренеры
 - 3.7 Обязательство^а
- IV. Оценка эффективности обучения и последующие действия
- V. Заключительные положения^б
- ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Форма оценки участников после обучения
- ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Форма оценки непосредственного руководителя после обучения

^а Данное обязательство относится к обязанности сотрудника оставаться на службе в компании в течение срока, который зависит от продолжительности и стоимости обучения, а также от места проведения обучения, будь то местный университет или зарубежное учебное заведение. Более подробную информацию можно найти в соответствующем разделе.

^б Относится к информации о том, как будет происходить переход от прежней к действующей политике, процедуре пересмотра политики и т.д. Более подробную информацию см. в соответствующем разделе.

Источник: автор.

В Приложении 10 представлено всеобъемлющее руководство по разработке каждой из тем, перечисленных в оглавлении политики в области обучения.



ИНСТРУМЕНТ

Руководство по разработке политики в области обучения обсуждается в Приложении 10.

4.1.3 Анализ потребностей в обучении

Анализ потребностей в обучении (АПО) – это структурированный процесс, который используется для (i) выявления потребностей компании в обучении, (ii) определения того, можно ли улучшить выявленные проблемы с производительностью с помощью обучения, или (iii) определения того, связаны ли проблемы с организацией работы, инструментами или оборудованием, или с отдельными сотрудниками. Обучение не всегда является решением всех проблем. Например, если низкая производительность связана с несоответствующим оборудованием или инструментами, обучение не решит проблему. С другой стороны, если низкая производительность связана с неправильным использованием оборудования или инструментов, обучение является решением проблемы.

Для определения потребностей в обучении следует одновременно использовать две различные формы:

Форма для сотрудников (заполняется непосредственным руководителем)

Эта форма позволяет непосредственному руководителю проанализировать работу каждого сотрудника с целью выявления сильных сторон и областей, требующих улучшения в выполнении задач. Руководитель может подтвердить свою оценку проблемы, обсудив ее с сотрудником. Таблица 4 может служить руководством при разработке собственной формы железнодорожной компании для определения потребностей сотрудников в обучении.

Таблица 4: Рекомендуемая форма для определения потребностей сотрудников в обучении^a

Имя сотрудника:

Должность:

Дата:

ДОЛЖНОСТЬ

1. Какие навыки и/или компетенции необходимы для успешной работы на этой должности?

2. Какую из всех задач, возлагаемых на эту должность, сотрудник выполняет наиболее комфортно?

3. В выполнении какой задачи сотрудник не может достичь желаемых результатов и почему?

продолжение на следующей странице

Таблица 4 *продолжение***ОБУЧЕНИЕ**

1. Приведите примеры случаев, когда на результативность сотрудника повлияла недостаточная подготовка.

2. По вашему мнению, каковы основные потребности сотрудника в обучении?

3. Какой тип обучения был бы наиболее подходящим для сотрудника и его рабочего окружения?

^a Заполняется непосредственным руководителем.

Источник: автор.

Вторую таблицу должен заполнить непосредственный руководитель (обычно – руководитель высшего звена). Непосредственный руководитель может использовать эту таблицу для определения изменений, направлений и приоритетов компании, а также связанных с этим потребностей в обучении.

Ниже приведен пример, который можно использовать в качестве руководства при разработке собственной формы компании.

Таблица 5: Рекомендуемая форма для определения потребностей руководителей в обучении^a

Имя руководителя:

Должность:

Дата:

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

1. С какими основными проблемами бизнес-подразделение столкнется в течение следующих 3 лет?

2. Определите три основных приоритета, установленных для бизнес-подразделения на следующие 3 года.

продолжение на следующей странице

Таблица 5 продолжение

НЕОБХОДИМАЯ ПОДДЕРЖКА И ОБУЧЕНИЕ

Определите основные проблемы бизнес-подразделения в области человеческих ресурсов и необходимые учебные мероприятия для их решения.

ПРОБЛЕМА	ОБУЧЕНИЕ
1.	
2.	
3.	
Другие потребности в обучении:	

^a Заполняется руководством.

Источник: автор.

Оценка персонала как вклад в анализ потребностей в обучении

Как непосредственный руководитель, так и сотрудник, ответственный за обучение, должны проанализировать ежегодные оценки сотрудников и использовать их в качестве вклада в результаты анализа потребностей в обучении для составления плана обучения.

4.1.4 План обучения

План обучения – это годовой и многолетний документ, в котором определяются учебные мероприятия на предстоящий год, а в идеале – на следующие 3 года. Компании могут не иметь возможности провести все учебные мероприятия, даже если они необходимы в течение одного года, по разным причинам: ограничения бюджета, ограничения по работе, доступность тренеров и другие факторы.

Поэтому необходимо определить приоритеты в области обучения на предстоящий год и последующие годы. Эти решения принимаются управленческим комитетом при поддержке специалиста по обучению из отдела управления человеческими ресурсами.

Затем отдел управления человеческими ресурсами подготавливает документ, содержащий общий план обучения и программу обучения. Пример плана обучения в матричном формате приведен в Таблице 6.

В Приложении 11 представлен перечень базовых курсов в железнодорожной отрасли, который может быть использован для разработки плана обучения.



ИНСТРУМЕНТ

Список базовых курсов для железнодорожных компаний представлен в Приложении 11.

Таблица 6: Пример матрицы плана обучения

Тип обучения	Участники ^а	Преподаватель/ тренер	Бюджет ^б	Продолжительность	Расписание

^а Участниками могут быть отдельные лица, группа сотрудников из одного подразделения или группа, состоящая из сотрудников из разных регионов или филиалов.

^б Бюджет обучения должен быть всеобъемлющим и включать следующие расходы: плату за услуги или гонорар тренера, транспортные расходы тренера и/или участников, учебные материалы, аренду помещения для обучения, питание и напитки, а также другие расходы, связанные с обучением.

Источник: автор.

4.1.5 Проведение обучения

Проведение обучения состоит из нескольких этапов и конкретных мероприятий. Специалист по обучению отдела управления человеческими ресурсами должен обеспечить своевременное и качественное выполнение каждого мероприятия.

Ниже приведен список наиболее важных мероприятий по обучению:

- (i) **Разработайте учебную программу.** Это должна быть совместная задача специалиста по обучению, старшего сотрудника и представителя учреждения ТПОО или университета для оказания внешней поддержки, если это необходимо.
- (ii) **Выберите тренера.** Это может быть собственный тренер (старший сотрудник компании), внешний тренер (из частной фирмы, учреждения ТПОО или университета) или тренер, привлеченный на договорной основе из учебной фирмы.
- (iii) **Определите методы обучения, которые будут использоваться.** Это могут быть презентации, демонстрации, практические занятия (в лаборатории, на рабочем месте), ролевые игры, дискуссии или сочетание нескольких методов. Это также является совместной ответственностью сотрудника по обучению, тренера и внешней поддержки, если таковая имеется.
- (iv) **Выберите подходящее место и забронируйте его.** Это может быть конференц-зал, классная комната, лаборатория в здании или на рабочем месте (депо, путь, симулятор и т.д.).
- (v) **Определите и подготовьте оборудование и учебные материалы, которые будут использоваться.** Примеры: компьютеры, аудиовизуальное оборудование, проектор, книги, флипчарты и другие.
- (vi) **Подготовьте общий бюджет** и мобилизуйте необходимое финансирование.

- (vii) **Забронируйте транспорт**, если это необходимо; свяжитесь с кейтеринговой компанией, обсудите детали и бронируйте услуги, если это необходимо; **приобретите необходимые расходные материалы** (бумагу, ручки, картриджи с чернилами и прочее).
- (viii) **Отправьте подтверждение всем участникам обучения**. Укажите даты, продолжительность обучения, логистику, которая будет предоставлена, что необходимо подготовить, и другую необходимую информацию.
- (ix) **Убедитесь в том, что во время учебных занятий все будет проходить гладко**. Решите возможные проблемы, которые могут возникнуть во время проведения обучения.

4.1.6 Управление карьерой

Управление карьерой – это мощный инструмент, помогающий компаниям планировать и готовить своих сотрудников к тому, чтобы они стали преемниками на ключевых должностях, будь то технические или управленческие должности. Решая на раннем этапе любые потенциальные проблемы с нехваткой квалифицированных кадров, компания может предотвратить значительные временные задержки при заполнении определенных должностей, когда занимающие их сотрудники уходят из компании.

Управление карьерой также является мощным мотивационным инструментом. Оно предлагает сильный стимул для перспективных сотрудников демонстрировать выдающиеся результаты, чтобы получить повышение до более высоких должностей. Планирование преемственности также является важной причиной, по которой компании серьезно рассматривают управление карьерой своих сотрудников.

Управление карьерой является совместной ответственностью отдела кадров и отдела развития персонала при поддержке непосредственного руководства.

Первым шагом в процессе управления карьерой является выявление перспективных сотрудников посредством оценки их эффективности. Непосредственный руководитель играет ключевую роль в выявлении таких сотрудников. Следующим шагом является обсуждение специалистом по развитию персонала с непосредственным руководством (непосредственными и вышестоящими руководителями) списка перспективных сотрудников и определение карьерных целей для этих сотрудников. После этого специалист по развитию персонала готовит план действий с соответствующими сроками, в соответствии с которым эти перспективные сотрудники могут пройти постепенное обучение и подготовиться к занятию целевой должности. План действий может включать теоретическое обучение – как внутреннее, так и внешнее, – если это необходимо, а также стажировки на различных промежуточных должностях в рамках ротации на всё более высоких уровнях.

После того как план подготовки готов и одобрен всеми заинтересованными сторонами, специалист по развитию персонала и непосредственное руководство встречаются с соответствующими сотрудниками, чтобы представить им эту возможность и получить их согласие на предлагаемый план. На этом этапе наставничество и/или коучинг могут быть частью обсуждения с сотрудником.

В некоторых случаях сроки могут быть относительно короткими. Часто это касается критически важных технических должностей или непосредственного руководства первого уровня, для которых может потребоваться менее года подготовки.

Планы преемственности для высоких должностей, таких как руководители подразделений или отделов, или должности директоров, могут потребовать нескольких лет подготовки. Для подготовки к целевой должности может потребоваться прохождение некоторых университетских курсов, обучение за рубежом, прохождение ряда стажировок и занятие ряда должностей (внутренняя мобильность).

Необходимо отслеживать прогресс этих сотрудников посредством регулярной оценки, предоставлять им регулярную обратную связь и оказывать помощь в определении областей для их индивидуального совершенствования.

На рынке существует множество программных продуктов, помогающих компаниям в реализации этого процесса управления карьерой, хотя большинство из них стоят довольно дорого. Если количество карьерных планов относительно невелико (например, 10–15 планов), их можно отслеживать с помощью программы Excel вместе с соответствующей электронной программой.

В Приложении 12 приведен пример карьерного плана для сотрудника отдела кадров, который планирует занять должность директора по управлению человеческими ресурсами.

4.2 Корпоративная политика оценки персонала

Оценка персонала дает возможность выделить сильные стороны сотрудника и одновременно определить области или навыки, которые требуют улучшения. Сотрудники, как правило, ценят то, что их усилия и компетенции получают признание, а их идеи принимаются во внимание.

Руководство по оценке персонала представляет собой всеобъемлющий документ, в котором описываются процесс и компоненты оценки персонала компании. В целом, оно включает в себя (i) конкретные методологии оценки, используемые для различных категорий персонала, (ii) роли и обязанности лиц, проводящих оценку, (iii) ожидаемые результаты и действия, которые необходимо предпринять по результатам оценки, а также (iv) оценку и мониторинг реализации данной политики.

Компоненты данного руководства более подробно рассматриваются в следующих подразделах.

4.2.1 Адаптация инструментов оценки к различным категориям персонала

Во-первых, подход компании к оценке персонала может значительно варьироваться в зависимости от должности оцениваемого сотрудника. Не существует единого инструмента оценки, который мог бы дать надежные и достоверные результаты для всех уровней должностей в крупных организациях, таких как железнодорожные компании.

Существуют значительные различия в задачах между руководящими должностями и базовыми должностями. Один и тот же инструмент оценки не может быть использован для должности финансового директора и должности охранника. В первом случае мы хотим оценить эффективность работы этого сотрудника на основе его достижений по сравнению с общими показателями компании. Следовательно, система оценки эффективности работы будет основана на целях компании, в конечном итоге с использованием инструмента 360-градусной оценки.⁴ Во втором случае, для охранника, будет использоваться набор критериев, основанных на поведенческих аспектах, таких как пунктуальность, внимание к деталям, соблюдение правил, вежливость и другие. Необходимо будет разработать и использовать специальные критерии оценки для таких должностей, как администратор, рабочий, диспетчер и другие.

Оценка эффективности для более высоких должностей должна быть разработана более подробно, как обсуждается в следующем разделе.

Поскольку большинство компаний уже разработали базовые инструменты для менее сложных должностей, в следующих разделах основное внимание будет уделено вопросам оценки эффективности, которые гораздо сложнее реализовать и которыми гораздо сложнее управлять.



ИНСТРУМЕНТ

Пример формы оценки для должностей низшего уровня представлен в Приложении 13.

4.2.2 Процесс оценки эффективности

Оценка эффективности работы для должностей более высокого уровня

Процесс оценки эффективности работы более подходит для тех должностей, на которых компании могут измерить результаты – как количественные (например, количество изделий, произведенных без дефектов за определенный период времени), так и качественные (например, цели, достигнутые за определенный период времени).

Критерии эффективности должны быть определены с помощью четких показателей – ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые строго связаны с эффективностью и могут быть измерены с помощью количественных показателей.

При формулировании показателей можно использовать следующие рекомендации:

- **Четко определите показатели, используя количественные критерии.** Некоторые примеры могут быть следующими: (i) количество уложенных за месяц шпал, (ii) количество дней задержки при ответах на жалобы, (iii) процент задержанных поездов, (iv) процент готовности локомотивов, (v) время между ремонтом и/или осмотром двигателя и следующей поломкой, (vi) потерянное время из-за травм, (vii) время между появлением вакансии и интеграцией нового персонала и другие.

⁴ 360-градусная оценка – это процесс оценки, при котором руководитель, коллеги, подчиненные и клиенты (как внутренние, так и внешние) сотрудника должны заполнить форму оценки. Результаты из всех источников объединяются в окончательный документ сотрудником отдела кадров, чтобы сформировать 360-градусную оценку.

- **Показатели должны входить в полную сферу ответственности действующего сотрудника.** В случае разделения ответственности между двумя или более сотрудниками показатель становится показателем эффективности работы команды. Например, текучесть кадров является совместной ответственностью отдела кадров и непосредственного линейного руководства. Расходы на топливо также являются совместной ответственностью машинистов поездов (из-за плохих навыков вождения) и команды по техническому обслуживанию локомотивов (из-за плохой настройки двигателя).
- **Для некоторых показателей следует использовать специальные инструменты измерения.** Примером могут служить опросы удовлетворенности клиентов, в которых в качестве важного инструмента измерения используются процентные показатели.
- **Показателями для КПЭ могут быть цифры, конкретные даты или проценты.** Например, одним из критериев может быть количество травм, ежемесячный отчет о деятельности, который должен быть представлен через 10 дней после окончания определенного периода, и другие.

Обычно за определение КПЭ отвечают специалист по кадрам, обладающий навыками исследования нормативов трудовых процессов во времени, а также соответствующие непосредственные руководители. Они должны соблюдать большую осторожность при определении критериев. Например, использование количества произведенных единиц продукции в качестве единственного критерия для оценки эффективности работы является недостаточным. Работник производства может быть мотивирован на производство максимального количества продукции, независимо от количества брака, не соответствующего стандартам качества компании.

После утверждения отделом кадров и непосредственным руководством КПЭ должны быть включены в должностные инструкции.

Оценка эффективности работы на высокотехнических должностях и руководящих должностях обычно основана на достижении поставленных целей.

Процесс оценки эффективности начинается с индивидуальной встречи непосредственного руководителя и подчиненного сотрудника. Эта встреча позволит обеим сторонам согласовать показатели эффективности и личные цели на следующий период оценки. Они также обсудят поддержку, необходимую для достижения желаемых результатов. Этот метод позволит подчиненному сотруднику определить критерии эффективности, которые являются обоснованными и актуальными для его текущих задач.

На этой первой встрече должны быть обсуждены следующие вопросы:

- (1) Цели на предстоящий год.
- (2) Необходимая поддержка.
- (3) Личные аспекты.

Количество целей по результативности должно быть ограничено, чтобы избежать риска растеряться при одновременном преследовании слишком большого количества целей в дополнение к повседневной рабочей нагрузке. В примере, приведенном в Приложении 14, количество целей по результативности ограничивается тремя.

В некоторых случаях для достижения конкретных целей потребуется совместная работа с другим сотрудником или подразделением. Например, если цель финансового отдела состоит в том, чтобы подготовить бюджет на следующий год не позднее 30 сентября, это требует, чтобы другие отделы и/или подразделения представили свои планы и бюджеты до 1 августа. Это даст финансовому отделу достаточно времени для сбора всех бюджетов и потребностей отделов и составления консолидированного бюджета компании.

Для руководящих должностей, помимо целей, необходимо также оценивать управленческие навыки и компетенции занимающего эту должность сотрудника.

Оба компонента важны для компании. Например, менеджер может своевременно и с необходимым качеством достигать поставленные цели, однако

при этом будет демонстрировать ненадлежащее поведение, такое как домогательства к подчиненным, что приводит к ухудшению рабочей обстановки. Такое поведение наносит ущерб компании и может сводить на нет результаты хорошей работы менеджера. Такая сложная ситуация требует более пристального внимания со стороны высшего руководства.



ИНСТРУМЕНТ

Приложении 14 приведен пример формы оценки для руководящих и высших руководящих должностей.

Календарь проведения оценок производительности

Оценки должны проводиться не реже трех-четырёх раз в год. Ожидание в течение 12 месяцев, чтобы сообщить сотруднику, что его непосредственный руководитель не удовлетворен его работой, не является эффективным способом предоставления сотруднику обратной связи о его результатах и/или поведении. Настоятельно рекомендуется проводить ежеквартальные встречи; это даст сотруднику достаточно времени для того, чтобы исправить то, что необходимо исправить. Форма, приведенная в Приложении 14, содержит специальный раздел для этой цели.

5

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ДИСЦИПЛИНА

5.1 Личные дела сотрудников и кадровые метрики

5.1.1 Личные дела сотрудников

Личные дела сотрудников представляют собой электронный и/или физический сборник документов, содержащих основную информацию о сотруднике, такую как личные данные, история трудовой деятельности, информация о результатах работы, история заработной платы и связанные данные за весь период работы в компании – от подачи заявления до увольнения. Эти дела имеют решающее значение для соблюдения административных требований, управления эффективностью работы и разрешения споров; поэтому они требуют безопасного хранения и ограниченного доступа по соображениям конфиденциальности и в соответствии с законодательством. Настоятельно рекомендуется, чтобы компания создавала резервные копии электронных файлов с наиболее важным содержанием в виде бумажных копий.

Железнодорожные компании должны внедрить систему управления файлами сотрудников для сбора следующей информации:

- (1) Содержание личных дел сотрудников, сгруппированных по разделам, представлено ниже:
 - (a) **Личные данные.** Этот раздел включает документы, удостоверяющие личность, анкету и/или письмо, копии дипломов, справки с предыдущих мест работы, письмо о приеме на работу, контактные данные на случай чрезвычайных ситуаций и прочее.
 - (b) **История заработной платы.** Этот раздел включает в себя начальную заработную плату; формы повышения заработной платы; премии, если таковые имеются; дополнительные льготы; и информацию о прямом зачислении на счет, если применимо.
 - (c) **Обучение.** Этот раздел содержит сертификаты о прохождении внутреннего и внешнего обучения; форму определения потребностей сотрудника в обучении; форму оценки после обучения; и план карьерного роста сотрудника, если таковой имеется.
 - (d) **Оценка эффективности работы.** Этот раздел содержит должностную инструкцию сотрудника и формы оценки сотрудника.
 - (e) **Дисциплина.** Сюда входят письменные предупреждения и другие дисциплинарные меры; апелляции и их результаты, если таковые имеются; а также проблемы с прогулами, если таковые имеются.
 - (f) **Посещаемость.** В этом разделе собраны записи о посещаемости и длительных отпусках различного характера (например, учебный отпуск, декретный отпуск, отпуск по болезни и т.д.).

- (g) **Охрана труда и техника безопасности.** Этот раздел содержит записи о несчастных случаях, потенциально опасных ситуациях, профессиональных заболеваниях и ограничениях по трудоустройству, если таковые имеются.
- (2) Хранение и безопасность файлов сотрудников, а также подробная информация о мерах резервного копирования на случай повреждения, уничтожения или недоступности электронных файлов.
- (3) Политика конфиденциальности, консультаций и обращения с файлами. В ней должны быть указаны права доступа, ограничения на обращение, формат листа обращения с файлами, а также кто может добавлять и/или удалять документы из файлов.
- (4) Процесс архивирования файлов сотрудников после выхода на пенсию, увольнения или прекращения трудовых отношений.

5.1.2 Отчетность, метрики и аналитика в области управления персоналом

Отдел, департамент или дирекция по управлению персоналом должны подготовить набор отчетов по показателям, статистике и аналитике, которые будут служить основой для принятия бизнес-решений высшим руководством, помогут им сформулировать стратегии по управлению персоналом, прогнозировать потенциальные кадровые пробелы и разрабатывать решения еще до того, как проблемы материализуются. Эти отчеты по управлению персоналом также помогают непосредственным руководителям в управлении своим персоналом или работниками и в предоставлении высшему руководству предложений по оптимальному решению кадровых вопросов.

Отчетность консолидирует и представляет ключевые показатели. Аналитика углубляется в мониторинг тенденций, прогнозирование будущих результатов и выявление потенциальных решений. Вместе эти данные позволяют компаниям повысить вовлеченность сотрудников, удержание персонала, производительность и общие показатели бизнеса путем преобразования необработанных данных в стратегии.

В Таблице 7 представлен список основных отчетов, содержащих базовые показатели и аналитику, а также их графики.

Таблица 7: Типы отчетности по кадрам, причины и периодичность

Тип отчета	Основание	Частота
Кадровые изменения	Прием на работу и увольнения с указанием причины ухода из компании	Ежемесячно Ежеквартально Ежегодно
Затраты на заработную плату	Регулярная заработная плата, сверхурочные и премии по категориям	Ежемесячно Ежеквартально Ежегодно

продолжение на следующей странице

Таблица 7 продолжение

Тип отчета	Основание	Частота
Обучение	Расходы на обучение по категориям	Ежемесячно Ежеквартально Ежегодно
Охрана труда и техника безопасности	Несчастные случаи и потенциально опасные ситуации по подразделениям и категориям	Ежемесячно Ежеквартально Ежегодно
Прогулы	Количество дней по подразделениям и категориям	Ежемесячно Ежеквартально Ежегодно
Трудовые отношения	Количество жалоб, претензий и арбитражных дел по бизнес-подразделениям	Ежемесячно Ежеквартально Ежегодно
Удовлетворенность сотрудников	Результаты опроса удовлетворенности сотрудников	Ежегодно

Источник: автор.

5.2 Кодекс поведения

Все сотрудники должны быть проинформированы об ожиданиях компании в отношении их поведения на территории компании и за ее пределами посредством официального документа. Это и является целью Кодекса поведения. Этот важный документ должен быть разработан отделом управления человеческими ресурсами, департаментом или дирекцией под руководством и с одобрения высшего руководства компании.



ИНСТРУМЕНТ

Типичное содержание Кодекса поведения представлено в Таблице 8.

Таблица 8 содержит рекомендации по составлению Кодекса поведения компании.

Таблица 8: Руководство по составлению Кодекса поведения компании

Введение и/или Предпосылки	
<input type="checkbox"/> Предисловие руководителя компании	<input type="checkbox"/> Корпоративная ориентация
<input type="checkbox"/> Ожидания компании	
Как следует применять Кодекс поведения	
Определения	
<input type="checkbox"/> Применение	<input type="checkbox"/> Телефонные звонки и пользование интернетом
<input type="checkbox"/> Этическое поведение	<input type="checkbox"/> Уважительное отношение к оборудованию компании
<input type="checkbox"/> Обслуживание клиентов	<input type="checkbox"/> Конфиденциальность
<input type="checkbox"/> Профессиональный имидж	<input type="checkbox"/> Домогательства, запугивание и шантаж
<input type="checkbox"/> Надлежащая форма одежды	

продолжение на следующей странице

Таблица 8 продолжение

Основные принципы, регулирующие управление деятельностью компании	
Отношения с клиентами, поставщиками, партнерами, государственными органами, сотрудниками и общественностью	
Ответственность за соблюдение настоящего Кодекса поведения	
<input type="checkbox"/> Сотрудники	<input type="checkbox"/> Непосредственные руководители <input type="checkbox"/> Высшее руководство
Поведение компании	
<input type="checkbox"/> Соблюдение законодательства	<input type="checkbox"/> Прозрачность
<input type="checkbox"/> Конфиденциальность	<input type="checkbox"/> Честность и точность бухгалтерской отчетности
<input type="checkbox"/> Соблюдение принципа правдивости	<input type="checkbox"/> Платежи, противоречащие правилам
<input type="checkbox"/> Беспристрастность, справедливость и запрет дискриминации	<input type="checkbox"/> Социальная ответственность
Поведение сотрудников	
<input type="checkbox"/> Соблюдение законодательства	<input type="checkbox"/> Неправомерные выплаты, подарки и другие выгоды
<input type="checkbox"/> Соблюдение принципа правдивости	<input type="checkbox"/> Политическая и религиозная пропаганда на территории компании
<input type="checkbox"/> Конфиденциальность и защита производственной и коммерческой тайны компании	<input type="checkbox"/> Курение на территории компании
<input type="checkbox"/> Отзывчивость, профессионализм и ответственность	<input type="checkbox"/> Поведение вне рабочего времени и за пределами помещений компании, наносящее ущерб репутации компании
<input type="checkbox"/> Конфликты интересов	

Источник: Автор.

5.3 Дисциплина

Многие непосредственные руководители испытывают серьезную озабоченность в связи с ситуациями, требующими применения дисциплинарных мер. Им сложно выбрать адекватные меры, учитывая интересы компании и сотрудника, а также соблюдая многочисленные применимые законы.

Поэтому для обеспечения дисциплины необходима активная поддержка и руководство со стороны специалистов по управлению персоналом для соответствующих непосредственных руководителей. Это обеспечит соблюдение применимых законов и одновременно даст сотрудникам возможность исправить любое ненадлежащее поведение.

5.3.1 Роли и обязанности

Применение дисциплинарных мер является совместной ответственностью непосредственного руководства и отдела, департамента или управления по управлению человеческими ресурсами.

Однако основная ответственность лежит на отделе управления персоналом. Необходимо выполнить следующее:

- (1) Разработать письменные правила и механизмы применения дисциплинарных мер. Должно быть четкое определение того, кто и что делает в случае нарушения правил поведения.
- (2) Обучить непосредственных руководителей таким правилам и механизмам.
- (3) Обеспечение полного соблюдения трудового законодательства страны в отношении дисциплинарных мер.
- (4) Обеспечение полного соблюдения прав сотрудника в ходе дисциплинарного процесса.
- (5) Оказание поддержки и предоставление рекомендаций непосредственным руководителям в случае нарушения или подозрения о нарушении.
- (6) Оказывать поддержку и предоставлять рекомендации на протяжении всего дисциплинарного процесса.

Ответственность непосредственного руководства также имеет первостепенное значение. Они должны четко понимать и соблюдать следующее:

- (1) Руководитель несет ответственность за выявление нарушений со стороны сотрудников и инициирование дисциплинарного процесса. Непосредственные руководители должны полностью осознавать, что игнорирование или не обращение внимания на любое нарушение правил поведения считается одобрением такого нарушения.
- (2) Руководитель должен сообщать о ситуации соответствующему специалисту по кадрам и участвовать во всех этапах дисциплинарного процесса, принимая во внимание советы и мнения специалиста по кадрам.
- (3) Руководитель несет ответственность за принятие окончательного решения после согласования со специалистом по кадрам.

5.3.2 Расследование

Расследование является вторым этапом после сообщения об инциденте в отдел кадров. Это – этап установления фактов. Он должен проводиться специалистом по кадрам совместно с соответствующим руководителем. Они должны быть беспристрастными и собирать соответствующие документы, включая отчеты о результатах работы, электронные письма и другие доказательства, а также опросить очевидцев, если таковые имеются, для получения дополнительной информации.

Цель состоит в том, чтобы определить, что именно произошло, когда это произошло, где это произошло, почему это произошло, выяснить, был ли кто-то еще вовлечен в инцидент и были ли свидетели.

Этот этап имеет решающее значение для определения того, можно ли считать инцидент нарушением правил поведения, исходя из положений компании и Кодекса поведения. Он также позволит установить или определить степень серьезности инцидента.

5.3.3 Уведомление

Отдел кадров должен пригласить сотрудника на слушание, направив ему письменное уведомление или электронное письмо со следующей информацией:

- предполагаемый инцидент, неправомерное поведение или проблема с производительностью, а также возможные последствия;
- ссылка на доказательства, собранные после процедурного расследования;
- время и место проведения слушания;
- указание на право сотрудника на сопровождение коллегой или представителем профсоюза, если это предусмотрено трудовым законодательством или нормативными актами.

Сотруднику должно быть предоставлено достаточно времени для ознакомления с информацией и подготовки к слушанию.

5.3.4 Дисциплинарное слушание

Слушание – это официальная встреча, на которой обсуждаются результаты расследования, предоставляется возможность сотруднику высказаться и представить любые соответствующие доказательства.

Незначительные случаи нежелательного поведения на рабочем месте не должны требовать официального дисциплинарного слушания. Достаточно устного предупреждения со стороны руководителя.

Слушание не должно проводиться слишком долго после расследования, в идеале – через несколько дней после его завершения.

Во время слушания и сотрудник, и работодатель получают возможность изложить свою точку зрения по делу. По окончании слушания специалист по кадрам должен сообщить сотруднику предполагаемую дату принятия решения и его оглашения.

5.3.5 Нарушения, не являющиеся серьезными

Исходя из передовой практики применения дисциплинарных мер, при разрешении нарушений, не считающихся серьезными нарушениями правил компании, лучше всего применять прогрессивный подход. Такой подход дает сотрудникам возможность компенсировать, исправить или улучшить свое поведение. Он также гарантирует, что процесс будет справедливым и юридически обоснованным в случае подачи жалобы в государственный суд по трудовым спорам.

При прогрессивном подходе обычно предпринимаются следующие шаги:

- (1) **Устные предупреждения.** Это может быть одно или два устных предупреждения, за которыми следует окончательное устное предупреждение, которое должно быть сделано непосредственным руководителем сотрудника. Руководитель должен зафиксировать дату и содержание таких предупреждений.

- (2) **Письменные предупреждения.** Это осуществляется посредством письменного предупреждения, за которым следует окончательное письменное предупреждение. Это должно быть сделано руководителем сотрудника при поддержке специалиста по кадрам. Копия должна храниться в личном деле сотрудника.
- (3) **Кратковременное отстранение от работы.** Если устные и письменные предупреждения оказались неэффективными, следующим шагом после проведения слушания является отстранение от работы. Письмо об отстранении от работы обычно готовится отделом управления персоналом и подписывается непосредственным руководителем. Кратковременное отстранение от работы должно длиться от 1 до 3 рабочих дней. Письмо должно содержать предупреждение о том, что в случае продолжения ненадлежащего поведения со стороны сотрудника будут приняты более серьезные меры.
- (4) **Длительное отстранение от работы.** Это – следующий шаг перед увольнением. Длительное отстранение должно быть достаточно длительным – от 2 до 4 недель. Это даст сотруднику четкий сигнал о том, что это – последний шанс исправить свое поведение перед принятием окончательной меры, которой является увольнение. Письмо об отстранении от работы готовится специалистом по управлению человеческими ресурсами (ЧР) и, в зависимости от трудового законодательства, обычаев и традиций страны, подписывается либо вышестоящим руководителем, либо руководителем отдела, департамента или дирекции по управлению человеческими ресурсами.
- (5) **Увольнение.** Это – крайняя мера, когда другие меры не привели к улучшению поведения сотрудника на рабочем месте. Как правило, это – результат ряда неправомерных действий, которые, даже если некоторые из них не столь значительны, в совокупности требуют увольнения сотрудника. Письмо об увольнении составляется специалистом по кадрам и зависит от трудового законодательства, обычаев и традиций страны. Оно подписывается либо вышестоящим руководителем, либо руководителем отдела управления персоналом, либо высшим руководством, в зависимости от ситуации.

5.3.6 Серьезное нарушение правил поведения

Серьезное нарушение правил поведения – это действие или бездействие, которое настолько значимо, что приводит к вредным последствиям или наносит серьезный ущерб компании или ее клиентам.

Серьезные нарушения приводят к длительному отстранению от работы или немедленному увольнению, в зависимости от тяжести нарушения.

Примеры серьезных нарушений:

- ▶ Кража;
- ▶ Мошенничество;
- ▶ Фальсификация записей, подделка подписей или изменение документов;
- ▶ Отказ подчиняться законному приказу руководства;
- ▶ Умышленное повреждение оборудования компании;
- ▶ Вандализм в отношении имущества компании;

- ▶ Грубая халатность;
- ▶ Для машинистов поездов, диспетчеров, операторов тяжелой техники и аналогичных профессий – работа в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- ▶ Признание судом виновным в совершении уголовного преступления.

Серьезные нарушения могут представлять собой однократное действие или бездействие, перечисленные выше, или серию менее значительных, но заслуживающих осуждения действий, которые в совокупности требуют немедленного увольнения.

5.3.7 Уведомление о решении

Решение должно быть принято в течение нескольких дней после слушания, за исключением случаев, когда необходимо провести дополнительное расследование.

Во всех случаях в письме должны быть четко изложены дисциплинарная мера и ее причины, с напоминанием о ранее принятых мерах, не приведших к улучшению ситуации.

В письме также должен быть указан срок обжалования решения и подробная информация о процедуре обжалования.



ИНСТРУМЕНТ

Пример письма об увольнении приведен в Приложении 15.

5.3.8 Механизм обжалования

Настоятельно рекомендуется создать механизм обжалования для сотрудников, в отношении которых были приняты дисциплинарные меры, если это не предусмотрено трудовым законодательством страны. Механизм обжалования должен включать следующее:

- **Процесс обжалования.** Данное руководство обычно разрабатывается отделом управления человеческими ресурсами, департаментом или дирекцией.
- **Сроки подачи апелляции.** Апелляция должна быть подана после получения письменного решения по итогам слушания. Срок подачи апелляции не должен превышать 5 рабочих дней.
- **Слушание по апелляции.** Слушание не должно превышать 20 рабочих дней.
- **Уведомление заинтересованных сторон о слушании апелляции.** Это уведомление должно содержать следующую информацию:
 - Краткое изложение дела.
 - Кто будет присутствовать.
 - Дата, время и место слушания.
- **Управление процессом рассмотрения апелляции.** Обычно процессом рассмотрения апелляции управляет отдел управления человеческими ресурсами.
- **Сообщение окончательного решения.** Отдел управления человеческими ресурсами отвечает за информирование всех заинтересованных сторон о результате апелляции.

Апелляции могут быть основаны на новых доказательствах, процессуальной несправедливости или убеждении в том, что наказание было слишком суровым для данного правонарушения.

Апелляция должна быть рассмотрена апелляционным комитетом, состоящим из

- старшего должностного лица, не участвовавшего в первоначальном дисциплинарном процессе и стоящего выше по иерархии, чем лицо, принимавшее первоначальное решение, и
- руководителя отдела управления человеческими ресурсами, департамента или дирекции.

Такой подход обеспечит справедливость и беспристрастность.

Напоминание об основных принципах компании

Последовательность. Применяйте дисциплинарные меры последовательно во всей компании, чтобы обеспечить справедливость и предотвратить юридические проблемы.

Справедливость. Обеспечьте справедливую процедуру, уравнивая отягчающие и смягчающие обстоятельства и давая сотрудникам, допустившим ошибку, возможность объяснить свою позицию и исправить свое поведение.

Постепенное применение. Применяйте прогрессивный дисциплинарный подход к незначительным или повторяющимся нарушениям, переходя от устных предупреждений к более строгим мерам только в случае необходимости.

Документирование. Ведите подробные записи всех предпринятых шагов, от первоначального расследования до окончательного сообщения, чтобы создать юридически обоснованный процесс.

Законность. Обеспечьте соответствие процесса и действий местному трудовому законодательству и нормам.

Источник: автор.

5.4 Руководство и коучинг

Надзор и коучинг сотрудников имеют первостепенное значение в любой организации.

5.4.1 Коучинг

Коучинг способствует мониторингу и улучшению поведения и производительности сотрудников. Он предотвращает ненадлежащее поведение и позволяет компании достигать поставленных целей в установленные сроки.

Немногие фронтлайн-менеджеры или сотрудники с надзорными функциями прошли обучение или обладают глубокими знаниями в области управления персоналом. Соответствующий коучинг может восполнить этот пробел и помочь предотвратить потенциальные негативные последствия, вызванные этой слабостью.

Фронтлайн-менеджер должен внимательно относиться к рабочей атмосфере. Он или она должны прояснять ожидания сотрудников и давать четкие инструкции по конкретным задачам, чтобы обеспечить подчиненным адекватную поддержку.

5.4.2 Цикл управленческого контроля

Помимо планирования и организации задач, надзор является одной из основных обязанностей руководства. Он требует не только компетенций, но и системного подхода к контролю. Рано или поздно интуитивный подход может привести к дорогостоящим ошибкам. Именно поэтому надзор требует хорошо структурированного подхода. В Таблице 9 приведены этапы хорошо структурированного подхода к надзору.

Таблица 9: Структурированные рекомендации для руководителей

1. **Установите обязанности и ответственность.** Знайте, кто что делает, почему и как. Для менеджера или руководителя важно полностью осознавать, как сотрудники выполняют свои задачи и какая поддержка им необходима для достижения ожидаемых результатов.
2. **Предоставьте сотрудникам инструменты, необходимые для ими выполнения своей работы.** Если сотрудник вынужден выполнять свою работу с помощью неадекватных, поврежденных или изношенных инструментов, это негативно скажется на его производительности, что, в свою очередь, повлияет на результаты компании.
3. **Обеспечьте сотрудников необходимым обучением для выполнения ими своей работы.** Имейте в виду, что способности к обучению часто различаются от одного сотрудника к другому. Некоторым может потребоваться больше времени для усвоения материала. Руководитель несет ответственность за контроль и, в случае необходимости, повторное проведение обучения через несколько недель.
4. **Устанавливайте реалистичные цели для сотрудников.** Руководители должны учитывать рабочую среду, предоставляемые инструменты и оборудование, а также качество сырья, чтобы определить реалистичные цели после обсуждения их с соответствующими сотрудниками. Это обеспечит соблюдение сотрудниками установленных целей производительности.
5. **Станьте источником информации для подчиненных.** Несмотря на наличие хороших инструментов и обучения, иногда сотрудники могут сталкиваться с трудностями или тупиковыми ситуациями в своей работе. Роль руководителя заключается в том, чтобы помогать сотрудникам решать их проблемы и быть для них опорой. Однако это не означает, что он должен брать на себя обязанности сотрудников.
6. **Убедитесь, что подчиненные хорошо выполняют свою часть трудового договора, используя предоставленные инструменты.** К ним относятся максимально эффективное использование обучения, достижение поставленных целей и обращение за помощью или советом, если они попадают в тупик.

Источник: автор.

5.4.3 Управление временем

Управление временем для достижения целей с соблюдением приоритетов имеет важное значение для менеджера или руководителя. Менеджер должен придерживаться приоритетов в работе, основанных на поставленных целях. Постоянные перерывы в работе приводят к снижению производительности и увеличению времени, необходимого для выполнения задач, по сравнению с работой, выполняемой в стабильном темпе.

Управление временем включает в себя планирование работы, которую необходимо выполнить, и время для соответствующей организации. Планирование и организация требуют, чтобы менеджер или руководитель выделял время в начале дня для планирования и организации работы своего подразделения. Это означает, что необходимо выделить время в течение дня, когда менеджер или руководитель будет недоступен для других.

Еще одним важным аспектом управления временем является необходимость делегировать то, что могут эффективно выполнять подчиненные. Отсутствие делегирования ведет к перегрузке работой, задержке в достижении важных целей и отвлечению внимания от собственной важной работы.

В Таблице 10 приведены некоторые советы по эффективному управлению временем.

Таблица 10: Советы по управлению временем

1. Начните день с того, что уделите несколько минут самоорганизации. Спланируйте день, определите, что необходимо организовать, запишите важные дела, которые необходимо выполнить в течение дня.
2. Установите приоритеты по срочности и важности.
3. Составьте повестку с указанием конкретных сроков.
4. Добавьте пункт «ожидание» рядом со списком дел. Это поможет отслеживать, что и когда должно быть сделано кем-то другим. Также это поможет определить, кто препятствует выполнению конкретной задачи.
5. Создайте 2-3 временных интервала в неделю, посвященных глубокой работе (работе, требующей сосредоточенности, непрерывности и когнитивных усилий).
6. Избегайте многозадачности. Сосредоточившись на одной задаче за раз, вы будете продвигаться быстрее и выполнять работу более качественно.
7. По возможности заменяйте встречи перепиской по электронной почте.
8. В случае возникновения незапланированных задач сообщите своему руководителю или начальнику, на какие компромиссы вы готовы пойти, и уточните, согласен ли он или она на эти компромиссы.

Источник: автор.

5.4.4 Коммуникация

Супервайзер (непосредственный руководитель) является важным звеном между высшим руководством и персоналом. В связи с этим он должен быть высокоэффективным коммуникатором. Поскольку коммуникация является ключевым элементом руководства, необходимо установить взаимопонимание и согласованность с установленными целями производительности – от руководства к персоналу и наоборот. Многие межличностные проблемы, проблемы с производительностью и недоразумения коренятся в плохой коммуникации. Ниже приведены некоторые советы по эффективной коммуникации.

- (1) **Содержание.** Руководитель должен использовать подходящие слова и четкую, понятную структуру. Предоставьте всю необходимую информацию, чтобы она была легко понятна. Это также требует от руководителя некоторого представления о способностях подчиненного понять ее и иметь мотивацию отреагировать на нее положительно.
- (2) **Обратная связь.** Единственный способ, которым руководитель может определить, что сообщение было получено и понято, – это подтверждение со стороны подчиненного. Это может быть в форме подтверждения и повторения или перефразирования сообщения. Если есть какие-то недоразумения или препятствия, мешающие подчиненному подтвердить сообщение, руководитель должен выявить возможные препятствия. Для этого может потребоваться несколько обменов мнениями, чтобы решить проблему или подтвердить, что сообщение было правильно получено, понято и согласовано.

- (3) **Контекст.** Обстоятельства, в которых происходит коммуникация, играют важную роль в определении ее успеха или неудачи. Хотя многие типы ситуаций влияют на передаваемые сообщения, один конкретный тип, который может легко исказить сообщения, – это коммуникация в условиях стресса. Стресс по своей природе затрудняет «ясное мышление». В стрессовой ситуации смысл сообщения может быть искажен, тонкие оттенки значения могут быть спутаны, части информации могут быть упущены или забыты и так далее.

Таким образом, руководитель должен четко и своевременно доносить все устные и письменные сообщения. Это включает в себя эффективное слушание и задавание вопросов, адаптацию к различным стилям общения, создание атмосферы доверия и предоставление конструктивной, сбалансированной обратной связи.

5.4.5 Мобилизация и вовлеченность персонала

Концепция мобилизации в управлении человеческими ресурсами появилась более 40 лет назад. Однако проблема по-прежнему заключается в сотрудниках, не проявляющих интереса и мотивации к своей работе.

Мотивация и вовлеченность представляют собой сложную задачу. Не существует единой волшебной кнопки, которую можно было бы нажать и вызвать вовлеченность персонала. Более того, до сих пор существуют многие устаревшие представления о мотивации и вовлеченности персонала, такие как:

- (1) **Вознаграждение.** Распространенное убеждение заключается в том, что при хорошем вознаграждении сотрудники будут мотивированы. Реальность не так проста. Хорошо оплачиваемый сотрудник, работающий в неблагоприятных условиях, с некомпетентными руководителями или с неадекватными инструментами и оборудованием, не будет мотивирован в долгосрочной перспективе.
- (2) **Надзор.** Еще одно распространенное убеждение заключается в том, что при наличии хорошего и дружелюбного начальника сотрудники будут мотивированы. Реальность такова, что, несмотря на наличие хорошего начальника, сотрудник, работающий в плохих условиях, постоянно перегруженный работой и получающий заработную плату ниже рыночной для аналогичной должности, не сохранит мотивацию в долгосрочной перспективе.
- (3) **Условия труда.** Работа в хороших условиях, с подходящими инструментами или оборудованием и с хорошей зарплатой может оказаться недостаточной, если сотрудники чувствуют, что компания не считает их вклад важным и ценным. Важно, чтобы работа сотрудника также ценилась работодателем.

В ЦЕЛОМ:

- **Высказывайтесь и контролируйте выполнение.** Устно сообщайте о своих ожиданиях и сроках и контролируйте их выполнение.
- **Убедитесь, что инструкции ясны.** Неясные инструкции повышают вероятность ошибок. Ошибки стоят компании времени и денег.
- **Убедитесь, что сотрудник всё понял:** всегда спрашивайте, есть ли вопросы по поставленным задачам. При необходимости попросите сотрудника повторить инструкции.

Отдел управления человеческими ресурсами отвечает за разработку стратегии компании по улучшению и поддержанию мотивации и вовлеченности персонала. Разработанная стратегия также должна развиваться в соответствии со временем, тенденциями и глобальными реалиями. Другими словами, то, что хорошо работает сегодня, может не работать так же хорошо завтра.

В Таблице 11 представлен список рекомендуемых методов управления, которые, как признано, способствуют повышению мотивации и вовлеченности сотрудников.

Таблица 11: Рекомендуемые методы управления

Доверие	Сотрудники должны чувствовать, что они могут доверять руководству компании и, что наиболее важно, своему непосредственному руководителю. Отсутствие доверия быстро приведет к снижению вовлеченности. Таким образом, компания должна развивать привычку открытого и честного общения со своими сотрудниками. Должность специалиста по коммуникациям должна находиться на уровне офиса генерального директора.
Справедливость	Сотрудники должны чувствовать, что к ним относятся справедливо и равноправно во всех ситуациях. Ответственность за разработку соответствующей практики, отражающей эти ценности и подходы, лежит на отделе управления человеческими ресурсами.
Организация работы	Сотрудники должны иметь четкие должностные инструкции, четко поставленные цели, доступную рабочую нагрузку, соответствующие инструменты и оборудование, а также четкие инструкции. Это является совместной ответственностью отдела управления человеческими ресурсами и непосредственного руководства.
Контроль	Качество надзора оказывает большое влияние на рабочий климат, мотивацию и вовлеченность сотрудников. Ответственность за развитие навыков и управленческих компетенций непосредственных руководителей посредством комплексной программы обучения менеджеров несет компания.
Поддержка	Сотрудники должны быть уверены в том, что в случае необходимости они получают как профессиональную, так и личную помощь. Оказание поддержки сотрудникам в случае необходимости также является совместной ответственностью непосредственного руководства и отдела управления человеческими ресурсами.
Признание	Сотрудники должны чувствовать признание и вознаграждение, денежное или неденежное, за свои усилия. Это имеет решающее значение для мотивации персонала. Таким образом, отдел управления человеческими ресурсами должен разработать руководящие принципы для практики компании в области вознаграждения или неденежного признания, а также соответствующих продвижений по службе.
Личностное развитие	Руководство должно учитывать потребности сотрудников в развитии навыков для повышения их компетенций и поддержки их профессиональных достижений. Это является совместной ответственностью непосредственного руководства и отдела управления человеческими ресурсами и включает в себя предоставление соответствующих тренингов и поощрение практики коучинга.
Автономия	По возможности и в зависимости от поставленных задач руководство должно предоставлять свободу действий, не требующую значительного одобрения со стороны начальника. Это может быть реализовано через должностные инструкции и является совместной ответственностью непосредственного руководства и отдела, департамента или дирекции УЧР.

Источник: автор.

5.5 Программа помощи сотрудникам

Сотрудник, испытывающий личные проблемы (финансовые, семейные и другие), может терять концентрацию на работе, что сказывается на его производительности. Это вполне естественно и нормально. Именно поэтому многие компании разработали программы помощи сотрудникам, чтобы помочь им справиться с такими ситуациями. Благодаря таким программам удается избежать потерь, связанных с низкой производительностью труда. Также предотвращаются несчастные случаи на производстве, связанные с потерей концентрации (например, для машинистов поездов, крановщиков и других подобных профессий).

Программа помощи сотрудникам (EAP) – это конфиденциальная добровольная льгота, предоставляемая работодателем, которая обеспечивает краткосрочную поддержку сотрудникам и их семьям в решении личных или связанных с работой вопросов, таких как стресс, финансовые проблемы, семейные проблемы или проблемы с психическим здоровьем. Она включает в себя консультации, оценку и услуги поддержки и направлена на улучшение благополучия и производительности сотрудников.

Такая помощь может предоставляться внутри компании силами собственного психолога, работающего в отделе развития персонала, или передаваться по субподряду внешнему исполнителю, и в этом случае расходы на консультации оплачиваются работодателем.

Ответственность за разработку такой программы с указанием условий несет отдел, департамент или дирекция УЧР. Эта программа обычно подробно излагается в справочнике (руководстве) для сотрудников.

6

СИСТЕМА СОВОКУПНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Вознаграждение является одним из методов, которые компания может использовать для удержания своих наиболее ценных сотрудников и привлечения новых. На рынках труда, где рабочая сила отличается высокой мобильностью, вознаграждение становится критически важной задачей.

Для этого компания должна проанализировать кривую заработной платы на рынке труда и определить свое желаемое положение в контексте местного рынка. Целесообразно учитывать следующее:

- Оплата ниже рыночной ставки может быть невыгодной для компании. Это может привести к уходу лучших сотрудников в поисках более высокой заработной платы.
- Выплата заработной платы выше рыночной может стать краткосрочным конкурентным преимуществом, привлекая лучших кандидатов. Однако в долгосрочной перспективе эта стратегия имеет потенциальные недостатки. Она может вызвать реакцию конкурентов и привести к инфляции на рынке труда, а также негативно повлиять на платежеспособность компании.
- Выплата заработной платы в соответствии с кривой заработной платы на рынке труда также может представлять собой проблему. Таким образом, компания должна разработать другие способы привлечения и удержания лучших кандидатов. К ним относятся создание уникального бренда компании, обеспечение привлекательной рабочей атмосферы, предоставление инновационных льгот, таких как детский сад на территории предприятия, организация спортивных мероприятий и т.д.

В Таблице 12 приведены причины, по которым компании решают опережать или отставать от кривой заработной платы на рынке труда.

Переменная часть вознаграждения, предлагаемая компаниями, является весьма сложной и может зависеть от следующих факторов:

- **Платежеспособность компании.** Необходимо определить размер вознаграждения, выделяемого для различных должностей, и сравнить его с вознаграждением, предлагаемым в настоящее время на рынке.
- **Прямое и косвенное вознаграждение.** Перед принятием решений компания должна учитывать факторы, которые будут определять повышение заработной платы, а также установить шкалу заработной платы.

Таблица 12: Причины, влияющие на решения компаний о том, чтобы опережать или отставать от рыночной кривой заработной платы

Политика лидерства в области заработной платы	<ul style="list-style-type: none"> – Компания стремится стать или оставаться предпочтительным работодателем по отношению к рыночной кривой заработной платы. – Компания имеет возможность платить, чтобы лидировать на рынке заработной платы. – Существует нехватка рабочей силы в ключевых профессиональных группах, важных для компании. – Существуют проблемы с привлечением и удержанием сотрудников для ключевых областей деятельности компании.
Политика отставания в области заработной платы	<ul style="list-style-type: none"> – Компания не имеет возможности предлагать конкурентоспособные условия оплаты труда или лидировать по уровню заработной платы на рынке. – Существует избыток предложения рабочей силы в ключевых профессиональных группах, необходимых компании. – Нет реальных проблем с привлечением и удержанием сотрудников для ключевых областей деятельности компании.

Источник: автор.

Конечной целью любой политики вознаграждения является создание чувства признания и справедливости для нынешних и будущих сотрудников. Политика вознаграждения также должна устанавливать баланс между удовлетворением требований сотрудников и платежеспособностью компании.

СТАРАЯ ПРИТЧА О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ:

ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ТО, ЗА ЧТО ПЛАТИТЕ. НЕ ОЖИДАЙТЕ ПОЛУЧИТЬ X, ЕСЛИ ПЛАТИТЕ ЗА Y.

6.1 Корпоративная политика совокупного вознаграждения

Отдел, департамент или дирекция по управлению человеческими ресурсами отвечает за разработку комплексной политики вознаграждения, соответствующей передовым практикам.

В Таблице 13 приведен список тем, которые должны быть включены в политику вознаграждения.

Оценка должности является инструментом, используемым для создания системы классификации должностей. Это позволяет определить ценность должности (размер должности) на основе задач (вклад в компанию) и требований для выполнения задач (профиль должности). Это также позволяет компании ответить на очень важный вопрос. Например, имеет ли работа машиниста поезда большую, равную или меньшую ценность по сравнению с работой программиста в компании (следовательно, должна ли она оплачиваться больше, равным образом или меньше)?

Таблица 13: Темы, которые следует учитывать при разработке политики вознаграждения

1. **Определение вопросов вознаграждения в компании.** Для определения стратегии компании в области вознаграждения необходимо учитывать следующее: (i) Какова позиция компании на местном рынке труда? (ii) Работает ли компания в условиях дефицита рабочей силы? (iii) Каковы перспективы компании в области найма и удержания персонала? (iv) Каковы шансы того, что ключевых сотрудников могут переманить конкуренты? (v) Каковы финансовые возможности компании? и другие.
2. **Цели политики вознаграждений.** Наиболее распространенными являются: (i) привлечение и наем кандидатов, отвечающих требованиям компании, (ii) демонстрация признания заслуг сотрудников путем предложения справедливой заработной платы, (iii) проявление уважения к внутренней справедливости и (iv) конкурентоспособность по отношению к рынку (внешняя справедливость).
3. **Определение компонентов корпоративной политики совокупного вознаграждения.**
 - *Прямое вознаграждение.* Оно включает в себя справедливую и конкурентоспособную базовую заработную плату, премии за производительность и различные надбавки (за работу в тяжелых условиях, в отдаленных районах, за ночные смены и другие).
 - *Косвенное вознаграждение.* Оно включает в себя оплачиваемый отпуск, страхование, пенсионный план, жилье и прочее.
4. **Определение внутренней справедливости компании (ценность работы).** Метод оценки и классификации должностей (ОКД) используется для определения ценности каждой должности путем сравнения ее со всеми должностями в компании (классификация и/или ранжирование). Оценка должностей позволяет сравнивать должности, которые не имеют ничего общего – например, медсестра и бухгалтер, водитель автобуса и клерк и т.д. Этот метод обеспечивает справедливую структуру оплаты труда. Наиболее распространенным методом является метод балльной оценки факторов, при котором определяется и взвешивается от 5 до 7 факторов. На рынке также существует множество патентованных систем (например, Hay, Towers Perrins, Mercer и т.д.), но их использование обычно сопряжено с высокими затратами.
5. **Определение классификации оцениваемых должностей.** Определите количество уровней заработной платы или шкал оплаты и установите верхнее и нижнее значение оценочных баллов для каждого уровня.
6. **Проверка результатов.** Настоятельно рекомендуется использовать второй метод для проверки результатов, полученных с помощью методологии оценки и классификации должностей. Это обеспечит достоверность результатов и облегчит их принятие сотрудниками и профсоюзами.
7. **Определение значений шкалы заработной платы.** После завершения классификации каждому классу или шкале заработной платы должны быть присвоены конкретные денежные значения. Этот шаг выполняется путем проведения нескольких симуляций с помощью специализированного программного обеспечения.
8. **Сравнение с рынком.** После определения значений шкалы заработной платы следующим шагом является их сравнение с тем, что платят на рынке. Это обычно называется обследованием рынка оплаты труда. Для этого выбирается ряд эталонных должностей (обычно 10–12), которые представляют различные категории должностей в компании и которые также существуют на рынке. Для конкретных должностей, которые не существуют на рынке (например, машинист поезда), их рыночная стоимость определяется с помощью специализированных инструментов, таких как статистический вывод или линейная регрессия.
9. **Окончательное решение по заработной плате.** После завершения оценки и обследования рынка оплаты труда отдел управления человеческими ресурсами подготовит различные сценарии с расчетом затрат и представит предложение высшему руководству для принятия окончательного решения.
10. **Правила оплаты труда.** После принятия окончательных решений отдел управления человеческими ресурсами разработает правила оплаты труда, в которых будет указано: (i) как сотрудник будет продвигаться от одной ступени к следующей в рамках одной шкалы окладов, (ii) как сотрудник может перейти на другую шкалу окладов (обычно после повышения и изменения должности), и (iii) механизмы учета инфляции и корректировки всей шкалы заработной платы.

продолжение на следующей странице

Таблица 13 продолжение

11. **Механизм вознаграждения за производительность труда.** Он будет (i) определять политику компании по вознаграждению за выдающиеся результаты, (ii) указывать процент от фонда заработной платы, который будет выделен на это вознаграждение за производительность труда, (iii) описывать механизмы отбора лиц, которые будут иметь право на получение этого вознаграждения, и (iv) объяснять, как будет рассчитываться сумма денежного вознаграждения или премии.
12. **Прочие надбавки.** Перечислите различные надбавки, которые компенсируют неудобства, связанные с определенной работой, такие как сверхурочная работа, ночные смены, тяжелые условия труда, а также премии за лояльность после 5, 10, 25 лет и т.д.
13. **Неденежные поощрения.** Политика должна указывать дополнительные льготы (неденежные поощрения), предлагаемые и оплачиваемые компанией. К ним могут относиться страхование жизни и/или медицинское страхование, медицинское обслуживание на территории предприятия, пенсионный план, железнодорожные билеты, ссуды, транспортные надбавки и другие льготы.
14. **Механизм обжалования.** Политика должна указывать, как сотрудник может обжаловать результат оценки работы, если он не удовлетворен им.

Источник: автор.

Система оценки на основе должностей акцентирует внимание на размере должности: означает ли больший размер должности больший вклад в компанию и, следовательно, заслуживает ли он большего вознаграждения? Требования к должности (профиль должности) должны быть соразмерны ожидаемому вкладу (результатам работы) и должны быть отражены в описании должности.

В Таблице 14 приведены некоторые примеры общих факторов, используемых в методе балльной оценки факторов при оценке должности.

Таблица 14: Обычные факторы, используемые при оценке должностей

Фактор	Подфакторы
Знания	Образование Требуемый практический опыт
Ответственность	Управленческие обязанности Влияние решений
Сложность	Характер обязанностей Способность к самостоятельной работе
Коммуникация	Уровень и важность коммуникации Частота
Условия работы	Физическое состояние Психологическое состояние

Источник: автор.

Каждый из этих факторов и подкомпонентов (подфакторов) оценивается путем присвоения определенных баллов. Общее количество набранных баллов определяет ценность каждой должности для компании. Эта задача выполняется Комиссией по оценке должностных обязанностей с использованием соответствующей методологии и подробных должностных инструкций. Эта задача также может быть передана на аутсорсинг специализированным компаниям по оценке должностных обязанностей.

6.2 Вознаграждение за выдающиеся результаты

Поощрение сотрудников за результаты работы является ключевым элементом политики совокупного вознаграждения. Это также один из самых сложных компонентов. Часто звучит критика в адрес системы поощрения за недостаточную справедливость или прозрачность. Могут возникать жалобы, в которых руководство обвиняют в том, что система поощрения всегда вознаграждает одних и тех же сотрудников или только любимчиков руководителей.

Поэтому система вознаграждений должна быть разработана четко, с использованием ясных и точных формулировок, и доведена до сведения всех сотрудников в максимально прозрачной форме.

Концепция системы вознаграждения за производительность довольно проста: люди выбирают поведение, которое, по их ожиданиям, принесет им максимальную выгоду (теория ожиданий). Это означает, что

- большие усилия повысят результативность,
- повышение производительности приведет к увеличению заработной платы, а
- более высокая заработная плата является вознаграждением, которого сотрудники хотят больше всего.

6.2.1 Условия создания системы вознаграждения, основанной на результативности

Существует несколько условий, определяющих создание системы вознаграждения, основанной на результативности. К ним относятся:

- ▶ готовность компании согласовать усилия (и результативность) с целями, стратегией и миссией компании;
- ▶ четко определенная и структурированная концепция результативности для каждого уровня работы;
- ▶ четкая связь с вкладом в результаты (количественная оценка показателей эффективности);
- ▶ возможность измерения ключевых показателей эффективности (КПЭ);
- ▶ сотрудники могут видеть четкую связь между желаемым результатом поведения и вознаграждением.

6.2.2 Характеристики системы вознаграждения, основанной на результативности

Основные характеристики системы вознаграждения, основанной на результативности (СВОР), следующие:

- (1) **Последовательность и прозрачность.** Система СВОР должна быть сформулирована в точных выражениях, доведена до сведения всех сотрудников компании и последовательно внедрена.
- (2) **Частота.** Обычно это осуществляется ежегодно по результатам оценки персонала.
- (3) **Единовременная выплата.** Обычно она начисляется за каждый период оценки. Каждая награда должна быть подтверждена и заработана заново в каждый период оценки результативности.
- (4) **Значимость.** Выплата должна составлять не менее 5–10% годового оклада сотрудника. Ниже этого уровня вознаграждение может не восприниматься как действительно мотивирующее.
- (5) **Дискриминационность.** Вознаграждение должно быть зарезервировано для выдающихся результатов и, следовательно, ограничено реальными исполнителями. Как правило, они составляют менее 5-7% от общего числа сотрудников (стандартная статистическая кривая). Система должна содержать достаточные меры предосторожности, чтобы избежать потенциальной предвзятости или благосклонности ([фаворитизма](#)).
- (6) **Гибкость.** Вознаграждения могут быть денежными или неденежными. Некоторые сотрудники могут предпочитать неденежные формы признания, такие как:
 - доступ к экспертам и/или информационным сетям,
 - членство в ассоциациях или
 - посещение и/или выступление на семинарах или конференциях.

Вознаграждения за производительность могут составлять 1–2% от годового фонда оплаты труда компании.

6.3 Внедрение и управление корпоративной политикой совокупного вознаграждения

Управление политикой вознаграждения входит в сферу ответственности Отдела организации труда и заработной платы (общего отдела заработной платы) в структуре УЧР.

Однако для обеспечения принятия и поддержки политики со стороны сотрудников всех уровней необходимо четко донести ее содержание и механизмы реализации с помощью комплексной коммуникационной стратегии и плана.

Стратегия коммуникации должна полностью объяснять политику вознаграждения понятным и доступным языком – основные концепции, механизмы, правила и целевые результаты – для сотрудников всех уровней.

Стратегия должна адаптировать средства коммуникации, наиболее подходящие для различных аудиторий. Вот некоторые предложения:

- ▶ Высшее и среднее руководство – посредством презентационных семинаров
- ▶ Представители сотрудников – посредством семинаров
- ▶ Общий персонал – посредством разъяснительных документов (например, брифингов, брошюр, листовок, служебных записок)

7

ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Во многих промышленных компаниях вопросы безопасности и охраны труда часто смешиваются и объединяются под одним понятием. Железнодорожным компаниям рекомендуется разграничивать и разделять эти две функции, следуя следующим определениям:

- ▶ **Функция безопасности.** Она включает в себя защиту от умышленных преступных действий, злонамеренного поведения и внешних угроз различного происхождения. Безопасность обычно обеспечивается охранниками, как внутренними, так и внешними, и поддерживается физическими механизмами, такими как камеры (CCTV), системы контроля доступа и другие.
- ▶ **Функция охраны труда.** Она включает в себя защиту от несчастных случаев, экологических опасностей и непреднамеренных рисков.

Передовой опыт показывает, что для обеспечения безопасности необходимо создать специальный отдел по охране труда и технике безопасности (ОТТБ), укомплектованный специалистами в этой области. Хотя на железнодорожные перевозки приходится наибольший процент несчастных случаев и потенциально опасных ситуаций в этой отрасли, существуют и другие подразделения, в которых также могут быть травмы или профессиональные заболевания. Поэтому рекомендуется, чтобы эта функция была отнесена к отделу, департаменту или управлению УЧР. Отличным решением будет нанять специалистов по ОТТБ из железнодорожной отрасли, а также специалистов по ОТТБ с общим опытом в этой области.

Во многих странах трудовое законодательство обязывает компании создавать комитет по охране труда и технике безопасности в дополнение к подразделению ОТТБ. Наряду с хорошей программой профилактики это позволит работникам участвовать в мероприятиях по ОТТБ, таких как инспекции и анализ несчастных случаев.

7.1 Выявление рисков

Даже при отсутствии правовых ограничений настоятельно рекомендуется, чтобы каждое предприятие разработало общекорпоративную программу профилактики с регулярными и систематическими инспекциями рабочих помещений. Несчастные случаи на производстве обходятся дорого (например, расходы на медицинскую помощь, потери производства) и могут повлиять на моральный дух сотрудников, если они происходят часто.

Программа профилактики должна обязывать группы по ОТТБ и инспекционные группы уделять особое внимание рискам, связанным с эксплуатацией железных дорог, таким как:

- ▶ Машины, приборы, инструменты, роботы и т.д.
- ▶ Транспортировка и обработка грузов всех типов
- ▶ Контакты с потенциально агрессивными клиентами (грузоперевозчиками и пассажирами)
- ▶ Организация работы (графики, маршруты работы и т.д.)
- ▶ Повторяющиеся движения
- ▶ Недостаточные или ненадлежащие условия безопасности на рабочем месте (освещение, шум и т.д. в депо)
- ▶ Частый контакт с загрязняющими веществами, такими как нефтепродукты, растворители и другие вредные химические вещества
- ▶ Опасные грузы; выделение пыли, газа и пара; плохая вентиляция и качество воздуха в мастерских и депо
- ▶ Стресс (машинисты поездов, диспетчеры и работники служб управления движением, финансовые и ИТ-подразделения и т.д.)
- ▶ Недостаточная эргономичность рабочих мест
- ▶ Прочее



ИНСТРУМЕНТ

Предлагаемое содержание формы анализа несчастных случаев и/или инцидентов см. в Приложении 16.

Команда ОТТБ должна разработать, получить одобрение и внедрить комплексную программу проверок, охватывающую все рабочие помещения не реже одного раза в год, а для выявленных опасных мест, таких как депо и мастерские, – несколько раз в год.

Команда также должна принять структурированную и стандартизированную методологию анализа несчастных случаев или потенциально опасных ситуаций, включая исторические данные по случаям, для выявления тенденций и предотвращения инцидентов и несчастных случаев. Обычно для поддержки такого анализа безопасности разрабатывается специальная форма со стандартными вопросами. Это обеспечит единообразие и последовательность оценок.

Наконец, группа по охране труда и технике безопасности должна разрабатывать и проводить регулярные информационные кампании, собирать статистические данные по вопросам ОТТБ и представлять соответствующие рекомендации высшему руководству.

7.2 Программа профилактики

Программа профилактики является вторым ключевым компонентом ОТТБ.

Программа профилактики основана на реестре рисков, связанных с работой. Этот реестр содержит список видов работ с указанием конкретных рисков, связанных с каждой из них, включая риски несчастных случаев и профессиональных заболеваний, а также список периодических медицинских осмотров и необходимых медицинских обследований.

Например, сотрудник, регулярно контактирующий с растворителями (бензином и другими), должен каждые 6 месяцев сдавать анализ крови для измерения концентрации химических веществ в крови.

Программа профилактики должна основываться на выявленных рисках и содержать график проверок и тестирования рабочих мест, включая проверку аптечек первой помощи. Это необходимо для того, чтобы убедиться, что они укомплектованы и ни один из элементов не просрочен.

Программа профилактики должна также включать плановые занятия по оказанию первой медицинской помощи и ежегодные курсы повышения квалификации для лиц, оказывающих первую медицинскую помощь.

Наконец, программа профилактики должна включать плановые учения для всех сотрудников по таким опасностям, как пожар, землетрясение, тайфун, штормовой нагон и другим опасностям, в зависимости от ситуации. Учения должны включать правильные действия в случае возникновения чрезвычайной ситуации, инструкции и план эвакуации, перегруппировку в безопасных местах и другие аналогичные учения по действиям в чрезвычайных ситуациях.

8

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

8.1 Обоснование реструктуризации

Во многих странах государственные учреждения и государственные предприятия (ГП) на протяжении десятилетий считались источниками политической власти. Некоторые правительства даже использовали их в качестве центров создания рабочих мест. Во многих случаях это приводило к раздутому штату сотрудников, несмотря на потребности производства и негативное влияние на финансовые результаты компании.⁵

Одной из основных причин избыточной численности персонала является поведение менеджеров на местах. Даже при отсутствии дополнительной рабочей нагрузки некоторые менеджеры имеют естественную склонность жаловаться на нехватку персонала и ежегодно запрашивать увеличение бюджета на персонал.

Согласно недавним исследованиям, даже при отсутствии каких-либо изменений в уровне предоставляемых услуг, государственные учреждения имеют естественную склонность к раздуванию штата. Даже без расширения услуг или внедрения каких-либо новых программ руководство, сознательно или нет, из года в год ищет дополнительные кадры, что, как правило, приводит к избыточности кадров. Со временем этот раздутый штат создает тяжелую нагрузку на государственный бюджет, поэтому эту ситуацию необходимо исправлять.

В большинстве случаев структура персонала (количество, профиль) не всегда корректируется с учетом меняющихся реалий компании, таких как автоматизация. Также не осуществляется ее регулярный пересмотр с целью убедиться в том, что структура персонала по-прежнему соответствует меняющимся потребностям. Если не вносить корректировки, это создает потенциальную неэффективность или неэффективность внутри компании.

Эта реальность заставила многие государственные учреждения и государственные предприятия провести реструктуризацию рабочей силы, чтобы привести численность персонала в соответствие с объемом операций.

Для многих людей реструктуризация персонала является синонимом сокращения штата. Это не совсем так. Во многих случаях анализ персонала может выявить избыток кадров в одних подразделениях, нехватку кадров в других или неадекватный набор навыков в третьих.

⁵ Так обстоит дело в Канаде, где недавние исследования выявили структурный дисбаланс – рост государственного сектора не соответствует демографической реальности. Источник: Канадская федерация независимых предприятий. 2025 г. *Насколько велик рост федеральной государственной службы?* 10 июля 2025 г.

Таким образом, наличие необходимого количества сотрудников так же важно, как и наличие подходящего профиля для каждой должности. Наличие сотрудников с избыточной или недостаточной квалификацией представляет собой потенциальный риск для их повседневной работы и в конечном итоге отражается на результатах деятельности их подразделений.

8.2 Процесс реструктуризации

Реструктуризация персонала должна основываться на строгом процессе, который считается надежным и серьезным различными аудиториями (например, политическими властями, средствами массовой информации, сотрудниками и профсоюзами). Строгий процесс будет оказывать большое влияние на приемлемость и поддержку результатов реструктуризации, особенно когда это приводит к увольнению сотрудников.

Настоятельно рекомендуется, чтобы компания или государственное агентство создали комитет по реструктуризации персонала для надлежащего выполнения плана реструктуризации персонала. В состав этого комитета должны входить (i) руководитель или заместитель руководителя управления по управлению человеческими ресурсами; (ii) представители департаментов грузовых перевозок, инфраструктуры и пассажирских перевозок или аналогичных департаментов правительства; и (iii) представитель аппарата генерального директора в качестве председателя комитета. В первую очередь, этот комитет рассмотрит план реструктуризации и рекомендует его принятие генеральному директору. Затем комитет будет (i) внимательно следить за ходом реализации плана реструктуризации; (ii) утверждать разрабатываемые стратегии; (iii) утверждать уровень поощрений; (iv) утверждать список сотрудников, которые будут уволены в ближайшие годы, если таковые имеются; (v) утверждать выплаты за каждое увольнение; и (vi) утверждать различные компоненты сценария аутсорсинга, если таковые имеются.

Ниже описаны различные этапы реализации реструктуризации персонала.

Анализ рабочей силы

Количественный подход

Этот этап предназначен для определения того, существует ли в каком-либо стратегическом подразделении (СП) избыток или нехватка персонала, или же количество сотрудников соответствует потребностям. На этом этапе также анализируется набор навыков в каждом СП и выявляются пробелы, если таковые имеются.

Существует два способа проведения анализа рабочей силы. Первый основан на анализе должностей или принципе функционального анализа. Этот способ требует много времени, но дает очень надежные результаты, которые трудно оспорить. В Таблице 15 приведен список мероприятий, которые необходимо провести в определенной последовательности, чтобы получить полную картину ситуации с рабочей силой в СП.

Таблица 15: Как проводить анализ рабочей силы

Действие	Процесс и компоненты
Назначьте или определите команду аналитиков.	Определите, как минимум, трех аналитиков (одного – из отдела управления человеческими ресурсами, одного – из отдела грузовых перевозок, и одного – из отдела инфраструктуры).
Обучите команду аналитиков методам анализа.	Подготовьте учебные материалы и привлеките или назначьте тренера для проведения учебного занятия. Темы будут включать процесс количественного анализа персонала и методы функционального анализа.
Соберите соответствующие данные от каждого подразделения.	К ним относятся: (i) организационные схемы; (ii) структура персонала; (iii) должностные инструкции; (iv) рабочие процессы; (v) инструменты и оборудование; (vi) производственные планы; (vii) ежедневные, еженедельные, ежемесячные и ежегодные задачи; (viii) производственная статистика; (ix) отчеты о деятельности и т.д.
Просмотрите имеющиеся документы и дополнительные исследования, если это необходимо.	Сбор и компиляция документов для рассмотрения командой и для справки.
Завершите сбор данных и другой соответствующей информации.	Проведите посещения объектов, прямые наблюдения и беседы с персоналом и непосредственными линейными руководителями.
Проведите точный расчет количества сотрудников (численности персонала), необходимого для каждой конкретной деятельности СП.	Можно использовать два подхода: (i) подход на основе расчета рабочей нагрузки (количественный анализ) и (ii) подход на основе минимального присутствия. ^a
Сравните полученные результаты расчетов с существующим штатным расписанием.	Подготовьте матричную таблицу, отражающую кадровую ситуацию в каждом подразделении. Выделите места, в которых наблюдается избыток рабочей силы, и подразделения, в которых наблюдается нехватка персонала и определенных навыков.
Представьте результаты руководству или соответствующим органам.	Запланируйте презентацию или представьте полный отчет руководству.

ЧР = человеческие ресурсы, СП = стратегическое подразделение.

^a Существуют ситуации, в которых расчет рабочей нагрузки не может быть использован. Это происходит в тех случаях, когда сотрудник или персонал должны находиться в режиме ожидания и ждать, пока клиенты или пациенты придут и/или позвонят и т.д. Такой подход требует установления желаемого уровня предоставляемых услуг: например, 8 часов в день, 24 часа в сутки, 5 дней в неделю, 7 дней в неделю и т.д. Затем аналитик может рассчитать количество необходимых часов присутствия, разделив его на количество часов, отработанных сотрудником или персоналом, чтобы определить количество необходимой рабочей силы. Типичным примером является служба скорой помощи.

Источник: автор.

Подход на основе сравнительного анализа

Второй способ проведения анализа рабочей силы – использование отраслевых ориентиров (бенчмарков).

В железнодорожной отрасли уже существует множество бенчмарков в виде глобальных показателей эффективности или показателей, связанных с конкретными видами деятельности. Ниже приведены примеры:

Глобальные показатели эффективности

- ▶ Соотношение «число сотрудников на километр» (персонал/км) может указывать на общий избыток персонала в компании, если сравнить его с другими компаниями в отрасли. Однако это – глобальный показатель, который не дает конкретной информации о том, в каких подразделениях компании наблюдается избыток персонала. Его основная цель заключается в выявлении проблемы и обосновании необходимости более глубокого исследования.
- ▶ Соотношение «рабочая сила/производительность» (доход в тоннах-км на одного сотрудника) также может указывать на общую избыточность персонала. Однако это – глобальный показатель, который не дает ответа на вопрос, где именно наблюдается избыток персонала. Как и соотношение «число сотрудников на километр» (персонал/км), его основное назначение – выявить проблему и обосновать необходимость более глубокого исследования.
- ▶ Другие коэффициенты эффективности, такие как операционные расходы, разделенные на операционные доходы, не предоставляют полезной информации для анализа рабочей силы.

Конкретные показатели эффективности

Некоторые показатели могут предоставить полезную и пригодную для использования информацию о ситуации с персоналом. Ниже приведены некоторые примеры:

- ▶ Количество механиков из расчета на один локомотив для локомотивных депо.
- ▶ Количество механиков и/или сварщиков из расчета на 100 вагонов для вагонных депо.
- ▶ Количество путевых мастеров из расчета на километр пути для инфраструктурного отдела.
- ▶ Процент работников, задействованных в работе с тяговым транспортом и подвижным составом.
- ▶ Количество сотрудников, занимающихся информационными технологиями (ИТ), из расчета на 100 компьютеров.
- ▶ Количество сотрудников отдела управления персоналом на 100 сотрудников.
- ▶ Прочее.

Конкретные показатели также можно найти в различных источниках, таких как ассоциации железнодорожных операторов и консалтинговые компании в области железнодорожного транспорта.

Однако конкретные показатели эффективности необходимо использовать с большой осторожностью. Используемые технологии, а также качество инструментов и оборудования могут играть решающую роль в эффективности деятельности СП.

Например, бесстыковые железнодорожные пути, автоматизированное оборудование для обслуживания путей (такое как трамбовщики) и электронное обнаружение дефектов будут оказывать большое влияние на СП, отвечающее за инфраструктуру, если после реструктуризации потребность в рабочей силе будет сокращена по сравнению с железнодорожной компанией, использующей более старые технологии. Аналогичным образом, возраст и состояние локомотивов и вагонов оказывают большое влияние на показатели эффективности работы депо. Старые локомотивы, иногда приближающиеся к концу своего срока службы, требуют интенсивного регулярного технического обслуживания. В то же время более новый подвижной состав потребует меньшего объема технического обслуживания.

Сравнение с другими железнодорожными компаниями

Этот показатель часто используется при анализе железнодорожной компании. Он может быть полезен при сравнении показателей с железнодорожными компаниями примерно одинакового размера, работающими в аналогичных условиях. Такой подход может помочь выявить значительные различия в численности персонала в конкретных СП. В этом случае потребуется более углубленный (количественный) анализ данного СП.

8.3 Варианты мер по реструктуризации

После завершения анализа рабочей силы могут выявиться различные ситуации, такие как:

- ▶ оптимальный подбор персонала в некоторых СП,
- ▶ нехватка персонала в некоторых СП,
- ▶ избыток персонала в некоторых подразделениях,
- ▶ недостаток навыков и/или компетенций в некоторых подразделениях.

В приведенных ниже обсуждениях руководству предлагается несколько вариантов того, как распорядиться результатами анализа. Эта задача обычно возлагается на отдел, департамент или дирекцию по управлению человеческими ресурсами.

8.3.1 Оптимальный подбор персонала

Оптимальная укомплектованность персоналом означает, что подразделение имеет точное количество необходимых сотрудников с необходимым набором навыков. Никаких конкретных действий не требуется, за исключением программ обучения, направленных на поддержание уровня навыков и компетенций этих сотрудников.

8.3.2 Нехватка персонала

Нехватка персонала означает, что данному подразделению требуется дополнительный персонал для достижения ожидаемых результатов. Эта проблема может быть решена с помощью следующих вариантов:

- ▶ **Внутренний набор персонала.** Это осуществляется путем размещения объявлений о вакансиях в помещениях компании или через интранет, что входит в обязанности отдела кадров в структуре УЧР. Квалифицированные сотрудники могут быть приняты на работу (после краткосрочной подготовки или без неё), либо сотрудник может быть переведен из СП с избыточным штатом, при условии, что продолжительность обучения является приемлемой для принимающего СП.
- ▶ **Внешний набор персонала.** Это осуществляется путем размещения вакансий за пределами компании через соответствующие средства массовой информации, что также входит в обязанности отдела кадров в структуре УЧР.

Эта ситуация может вызвать негативную реакцию со стороны различных аудиторий (например, политических властей, СМИ и профсоюзов), которые могут не полностью понимать или не принимать тот факт, что компания нанимает новых сотрудников и в то же время увольняет других из-за избытка кадров. Этот вопрос будет рассмотрен в следующем разделе в рамках темы «Коммуникационная стратегия».

8.3.3 Избыток персонала

Избыточная численность персонала является наиболее частым выводом анализа трудовых ресурсов в государственных предприятиях. Причины этого были обсуждены в начале данного раздела. Это также наиболее деликатный вопрос. Именно поэтому меры по реструктуризации должны основываться на наборе вариантов, которые максимально смягчат негативное воздействие таких мер. Ниже описаны различные варианты, которые могут быть реализованы.

Естественная убыль и/или замораживание найма

Естественная убыль – это практика управления человеческими ресурсами, которая предполагает упразднение вакантных должностей в результате естественного ухода сотрудников (увольнение, выход на пенсию или смерть). Должность упраздняется после ухода занимавшего ее сотрудника, что напрямую способствует сокращению численности персонала.

В некоторых случаях вакансия, образовавшаяся в результате ухода сотрудника, имеет важное значение для эффективного функционирования данного СП. Передовая практика рекомендует заполнять вакансию за счет внутреннего найма или перевода сотрудника из другого подразделения, а затем упразднить новую вакансию, образовавшуюся в результате такого перемещения. Этот процесс может повторяться до 2–3 раз, что в конечном итоге приведет к сокращению численности персонала.

Преимущества

Естественная убыль и/или замораживание набора персонала – это мягкая мера, которая позволяет сократить численность персонала без увольнения сотрудников.

Считается, что этот вариант не оказывает негативного влияния на рынок труда и уровень безработицы в стране. Он является общепризнанным и вызывает более благоприятную реакцию со стороны политических властей, профсоюзов и средств массовой информации, чем прямые увольнения.

Недостатки

Некоторые профсоюзы могут негативно отреагировать на такую меру, которая отрицательно повлияет на их членство и профсоюзные взносы.

В зависимости от национального и/или местного трудового законодательства, обязательный выход сотрудников на пенсию по достижении нормального пенсионного возраста может быть запрещен законом. В таких случаях сотрудники, достигшие нормального пенсионного возраста, имеют право на немедленную выплату полной пенсии, независимо от их решения прекратить работу или продолжить трудовую деятельность. В таких случаях можно рассмотреть некоторые меры поощрения, такие как значительная выплата в обмен на увольнение. Размер выплаты может варьироваться в зависимости от конкретных местных условий.

Для некоторых важных должностей уход на пенсию действующих сотрудников потребует подготовки преемников, что может потребовать некоторого формального обучения и обучения на рабочем месте. Такой план преемственности должен быть подготовлен заранее.

Программа досрочного выхода на пенсию

Программа досрочного выхода на пенсию (ПДВП) – это проактивная мера, в рамках которой сотрудникам, которым осталось 5 или менее лет до пенсионного возраста, предлагается возможность немедленно выйти на пенсию с полной пенсией, без каких-либо потерь в результате досрочного выхода на пенсию. Руководство компании может подписать соглашение с пенсионным фондом и компенсировать пенсионному фонду соответствующие выплаты с момента досрочного выхода на пенсию до достижения сотрудниками нормального пенсионного возраста.

Преимущества

Эта мера реализуется на добровольной основе и, следовательно, считается социально приемлемой.

ПДВП также очень проста в применении. Используя базу данных сотрудников, отдел, департамент или дирекция УЧР могут рассчитать возраст сотрудников по дате и году их рождения. Расчеты производятся совместно с пенсионным фондом для выплаты соответствующей компенсации или пенсий сотрудникам без актуарного уменьшения (это обязательно, в противном случае программа не будет работать). Чек на выплату компенсации отправляется в пенсионный фонд в соответствии с подписанным соглашением (ежемесячно,

ежеквартально, ежегодно и т.д.), и обработка завершается. Однако работодатель всегда обязан рассчитать и ликвидировать неиспользованные отпуска и отгулы, задолженности сотрудников и прочее. Чтобы воспользоваться программой досрочного выхода на пенсию, также обязательна подпись сотрудника на юридическом документе, в котором этот сотрудник дает окончательное разрешение работодателю.

ПДВП – это очень быстрый процесс. После согласования схемы между работодателем и пенсионным фондом, предпочтительно с ведома профсоюза, она может быть быстро реализована, и в конечном итоге сокращение штата вступит в силу. Уровень сокращения будет зависеть от возрастной пирамиды компании.

ПДВП не приводит к дополнительной безработице в стране. Бенефициары ПДВП будут продолжать получать ежемесячный доход до конца своей жизни, что более приемлемо с социальной точки зрения, чем увольнения.

Наконец, профсоюзы менее склонны отказываться от варианта выхода на пенсию для своих членов. Таким образом, ПДВП легче принимается профсоюзами как средство сокращения рабочей силы.

Недостатки

Основным недостатком этой меры является то, что ПДВП обычно предлагается в масштабах всей железнодорожной компании. Между тем, в большинстве случаев избыток персонала распределен в компании неравномерно. Существует риск того, что уход некоторых сотрудников по ПДВП приведет к нехватке персонала в некоторых подразделениях и/или службах, в то время как в других подразделениях и/или службах с избыточным штатом сотрудников может сохраниться избыток персонала, поскольку сотрудники могут не захотеть воспользоваться пакетом ПДВП. Программа ПДВП не может быть избирательной и может не решить проблему избыточного штата сотрудников именно там, где она существует. Поэтому в программу ПДВП должны быть включены критерии отбора и определенные ограничения.

Следующим недостатком является то, что компания должна будет выплачивать компенсацию в государственный пенсионный фонд за сотрудников, выбравших эту опцию, до тех пор, пока они не достигнут обычного пенсионного возраста. Для сотрудников, имеющих право на эту опцию, это может означать от 1 года до 5 лет. Во многих странах государственный пенсионный фонд может быть не знаком с этим инструментом. Для достижения такой договоренности потребуются обширная координационная работа с государственным пенсионным фондом. В некоторых странах может даже потребоваться изменение пенсионного законодательства, чтобы разрешить применение этой программы.

Поскольку государственные пенсии, как правило, невелики, целевым сотрудникам необходимо предложить сильный стимул в виде ПДВП, чтобы побудить их воспользоваться этой возможностью, а это может стать значительной нагрузкой для финансов компании.

Программа добровольного увольнения

Программа добровольного увольнения (ПДУ) заключается в предложении выходного пособия, которое является более щедрым, чем то, которое предусмотрено местным законодательством (например, Трудовым кодексом, коллективным договором). Например, если трудовой кодекс страны предусматривает двухмесячное уведомление плюс заработную плату за один месяц, ПДУ может предложить глобальный пакет в размере шестимесячной выплаты в качестве стимула для увольнения, вместо ожидания увольнения с выплатой компенсации только за 2–3 месяца.

Другой вариант – привязать размер выходного пособия к стажу работы. Сотрудники со стажем 25 лет получают больше, чем сотрудники со стажем 5 лет (например, 18-месячная заработная плата против 6-месячной).

Выходное пособие выплачивается соответствующему сотруднику после подписания юридического документа, содержащего взаимное согласие о расторжении трудового договора, окончательном урегулировании с компанией, возврате имущества компании (ключей, пропуска и т.д.) и других юридических аспектах.

Преимущества

Первое преимущество заключается в том, что ПДУ легко применять. Используя базу данных сотрудников, сотрудники отдела управления человеческими ресурсами рассчитывают следующее: стаж работы умноженный на количество месяцев, предусмотренных программой, умноженный на заработную плату, которая будет учитываться (обычно это – средний заработок за последние 6 месяцев или аналогичный показатель). Чек передается сотруднику в обмен на его подпись под юридическим документом, предоставляющим работодателю (компанию) окончательное освобождение от обязательств и претензий со стороны работника.

Второе преимущество заключается в том, что ПДУ – это очень быстрый процесс. После достижения соглашения с профсоюзами это может привести к очень быстрому и естественному сокращению численности персонала.

Недостатки

Существуют негативные последствия для некоторых работников, которые могут не найти новую работу после увольнения, что приводит к трудностям и бедности. Как отмечалось почти повсеместно, большинство бенефициаров тратят компенсационные выплаты на всевозможные нужды (например, на реальные товары первой необходимости), но в большинстве случаев – на ненужные расходы и покупку предметов роскоши для личного пользования. Через несколько месяцев, обычно от 6 до 12, уволенные сотрудники обнаруживают, что их банковские счета пусты, у них не осталось сбережений и больше нет доходов. Затем они попадают в круг бедности. Однако программа обучения финансовой грамотности, управлению личными финансами и планированию может смягчить негативные последствия для этих работников.

Для компаний также существуют недостатки. Первый из них – риск «утечки мозгов». Как правило, наиболее квалифицированные сотрудники, которые наверняка легко найдут другую работу в частном секторе, первыми берут чек и уходят. Это создает «дыры» среди наиболее квалифицированных категорий, а руководство теряет самых продуктивных сотрудников.

Еще одним недостатком является то, что ПДУ обычно решают проблему избыточной численности персонала в компании в целом. В большинстве случаев избыточная численность персонала распределена неравномерно между подразделениями. Существует большой риск того, что, если ПДУ воспользуются сотрудники в количестве, превышающем желаемое, это приведет к нехватке персонала в некоторых подразделениях и/или службах. Между тем, подразделения с избыточными кадрами могут остаться с избыточным штатом, поскольку сотрудники могут не захотеть воспользоваться пакетом ПДУ. Поскольку схема ПДУ не является избирательной, она может не решить проблему избыточности кадров в подразделении, где она существует, если нет ограничений.

Именно поэтому программа добровольного выхода на пенсию (ПДУ) должна быть избирательной. Компания должна точно определить, какие службы или подразделения имеют избыток персонала, а какие должности или позиции являются избыточными. Это позволит целенаправленно разработать пакет добровольного выхода на пенсию и избежать описываемых выше неудобств. Поэтому заявки сотрудников на добровольный выход на пенсию не могут быть просто приняты, если подразделения или службы проходят процесс оптимизации. Кроме того, также не могут быть приняты заявки на участие в ПДУ от сотрудников, имеющих квалификацию, которая считается необходимой или востребованной.

Также существует риск того, что некоторые уволенные сотрудники вернутся через несколько лет и будут оказывать давление на компанию с требованием дополнительной компенсации, поскольку теперь они остались без дохода – как объяснялось ранее. Они могут организовывать уличные протесты, за которыми последует интенсивное лоббирование со стороны оппозиционных политических партий. Средства массовой информации могут подключиться к освещению этих уличных событий, и тогда компании придется иметь дело с очень деликатной ситуацией. Для смягчения таких последствий настоятельно рекомендуется привлекать профсоюзы к разработке и реализации программы ПДУ.

Программы ПДУ в сочетании с другими вариантами могут быть весьма полезны в ситуациях, когда необходимо рассмотреть возможность значительного сокращения штата, но с соблюдением надлежащих мер безопасности. Следует учитывать следующее:

- ▶ Программа ПДУ должна быть избирательной. Компания должна точно определить, какие службы или подразделения имеют избыточный штат, а какие должности или должностные названия являются избыточными. Прием заявителей должен быть ограничен исключительно этими ситуациями.
- ▶ Программа должна устанавливать четкие ограничения. Когда будет достигнуто желаемое количество кандидатов, программа должна быть закрыта.
- ▶ Уровень поощрения должен учитывать уровень заработной платы, выплачиваемой компанией, и местную стоимость жизни, чтобы обеспечить разумный пакет для сокращенных сотрудников. Им должно быть предоставлено достаточно времени, чтобы переориентироваться и найти другие источники дохода.

Аутсорсинг непрофильных видов деятельности

Этот вариант предусматривает аутсорсинг таких видов деятельности, как уборка помещений, охрана зданий, техническое обслуживание зданий (электричество, сантехника, столярные работы, малярные работы), уборка и техническое обслуживание грузовых и пассажирских вокзалов, а также другие виды деятельности уже существующих внешних операторов.

Обычно это осуществляется посредством открытого и конкурентного тендерного процесса с четко определенными техническими заданиями (ТЗ), в которых описываются обязанности подрядчика. Подрядчик должен продемонстрировать свой опыт в области деятельности, подлежащей аутсорсингу, предоставить доказательства своей финансовой устойчивости,⁶ и список клиентов, с которыми можно связаться для проверки удовлетворенности услугами.

В этом сценарии компания передает внешнему подрядчику весь персонал, занятый в передаваемой деятельности, а последний обязуется сохранить переданный персонал в течение минимального периода времени (обычно, 3 года). Важно отметить, что передается именно выполнение деятельности, а не ответственность за нее. Например, если передается охрана зданий, компания сохраняет за собой полную ответственность за обеспечение безопасности и должна контролировать выполнение внешним подрядчиком мероприятий по охране зданий.

Аутсорсинг потребует заключения официальных контрактов на закупки с частными операторами. Техническое задание должно быть исчерпывающим и охватывать все детали предоставляемой услуги. Сюда входят: виды деятельности, которые должны быть выполнены, сроки, периодичность, стандарты для используемых инструментов и продуктов (если таковые имеются), минимальное количество сотрудников, которые должны присутствовать (в основном, для обеспечения безопасности) в каждом месте и в каждую смену, квалификация персонала и прочее.

Частный оператор должен предоставить минимальную гарантию по количеству переведенных сотрудников и минимальному количеству лет, в течение которых эти сотрудники будут сохранены.

Преимущества

Аутсорсинг обычно рассматривается как средство, позволяющее компании сосредоточиться на своей основной деятельности. Благодаря этому она становится более эффективной в производстве и/или предоставлении услуг. В то же время ожидается, что аутсорсинговые мероприятия будут более эффективно выполняться подрядчиком, для которого эти мероприятия являются основным направлением деятельности. Наконец, аутсорсинг мероприятий на конкурентном рынке в долгосрочной перспективе может привести к экономии средств компании.

⁶ Обычно это делается путем представления аудированной финансовой отчетности за последние 3 года.

Недостатки

Существует риск того, что аутсорсинг может не принести ожидаемых выгод. На рынке, на котором конкуренция не работает должным образом, имеются следующие риски:

- ▶ Если на рынке присутствует только один игрок, деятельность будет передана на аутсорсинг монополии со всеми рисками, связанными с этой монопольной ситуацией (манипулирование ценами, низкое качество услуг и т.д.).
- ▶ Если на рынке присутствуют только 2–3 игрока, олигополярная ситуация может привести к сговору между игроками с целью фиксации цен, отсутствию стимулов для конкуренции по качеству предоставляемых услуг и т.д.

8.3.4 Нехватка компетенций и навыков

Дефицит навыков, выявленный в ходе анализа персонала, можно устранить двумя способами.

- (1) **Переобучить существующий персонал.** Этот вариант возможен, когда продолжительность переобучения относительно коротка – например, несколько месяцев. Если переобучение требует 1–2 лет – как правило, за пределами компании, – такой вариант не является целесообразным.
- (2) **Увольнение или перевод существующего персонала.** Этот вариант можно рассматривать, если профиль сотрудника соответствует требованиям другого СП и там есть необходимость в усилении кадрового состава. Следующий вариант – набор новых сотрудников с необходимыми навыками и соответствующим профилем.

Второй вариант более сложен в управлении, поскольку многие люди не поймут, почему компания проводит увольнения и одновременно нанимает новых сотрудников. В таком сценарии очень важную роль будет играть коммуникационная стратегия, которая будет обсуждаться позже.

8.4 Реализация мер по реструктуризации

Во многих странах железнодорожная компания является одним из крупнейших государственных предприятий (ГП) наряду с предприятиями водоснабжения и электроснабжения. Ожидается, что объявление и реализация плана рационализации персонала, как правило, вызовут негативную реакцию внутри и вне компании или государственного органа. Даже если план состоит из социально ответственных и добровольных мер, он может вызвать общественную дискуссию и повлиять на уровень занятости на местном рынке труда. Именно поэтому в программу реструктуризации должны быть включены некоторые меры по смягчению последствий, а также эффективная коммуникационная стратегия.

8.4.1 Меры по смягчению последствий

Описываемые ниже меры направлены на то, чтобы помочь уволенным сотрудникам найти другую работу внутри или вне компании, на рынке труда страны, где они смогут оставаться продуктивными.

Программа перемещения

Перемещение персонала в пределах одного и того же отдела, одного и того же сектора деятельности или в другой отдел является эффективным средством сокращения штата сотрудников. Это не вызывает практически никаких негативных последствий. В некоторых случаях в одном подразделении или отделе может наблюдаться избыток персонала, в то время как в другом отделе может быть нехватка кадров. Кроме того, некоторые отделы могут нуждаться в специальных навыках и компетенциях, которые в избытке имеются в другом отделе. Иногда требуется переподготовка, а иногда она может быть не нужна. Анализ рабочей силы, описанный ранее в этой главе, необходим для определения того, где наблюдается избыток и нехватка персонала, а также условий для перемещения сотрудников.

Однако эта мера требует определенной осторожности. Не рекомендуется перемещать сотрудников, которые близки к выходу на пенсию. Затраты времени и средств на перемещение работника, который через несколько лет выйдет на пенсию, могут оказаться нерентабельными.

Преимущества

Перемещение персонала является одной из наиболее социально приемлемых мер в программах реструктуризации рабочей силы. Оно не приводит к безработице и помогает сохранить доход сокращенных сотрудников в долгосрочной перспективе. Оно также помогает восстановить баланс в структуре персонала, когда перемещенные сотрудники заполняют вакансии в той же компании. Поэтому перемещение персонала считается лучшим вариантом для сокращения избыточного штата. Оно, как правило, хорошо принимается профсоюзами и самими сотрудниками.

Эта мера также относительно дешевле, когда работники просто перемещаются в пределах одного и того же географического района. Это позволяет избежать дополнительных затрат на переезд семей работников и их имущества в другое место.

Наконец, это – мощный инструмент в условиях роста и расширения бизнеса, как, например, в случае железнодорожных компаний в странах, охваченных Программой ЦАРЭС.

Недостатки

Во-первых, эта мера может оказаться не столь эффективной, если большинство СП имеют избыточную численность персонала и перемещение не приведет к значительному сокращению избыточной численности сотрудников.

Во-вторых, эта мера требует тщательного анализа структуры персонала, чтобы точно определить, где имеется избыток, а где – нехватка. Именно поэтому анализ рабочей силы, как обсуждалось ранее, имеет первостепенное значение и должен проводиться с максимальной тщательностью.

В-третьих, соответствие требуемых навыков и компетенций может оказаться недостаточным. Избыточные сотрудники не обязательно обладают навыками и компетенциями, необходимыми для заполнения существующих пробелов.

Однако переподготовка может помочь решить эту проблему, как описано в следующем разделе.

Программа переподготовки

Переподготовка сотрудников направлена на развитие новых навыков и/или знаний, чтобы облегчить их трудоустройство на новую работу в другой компании или, в редких случаях, в той же компании.

Для определения секторов экономики, в которых существует спрос на рабочую силу, необходим анализ рынка труда. Это позволит выявить, какие навыки и/или квалификации являются востребованными. Эта программа также потребует хорошей инфраструктуры и поддержки в области ТПОО.

Данный тип мер требует минимального уровня образования для переподготовки сотрудника. Например, нецелесообразно обучать неграмотного работника профессии электрика, поскольку он не сможет научиться читать чертежи и технические предложения в разумные сроки.

Поэтому данная мера требует анализа личных профилей сотрудников в каждом отделе и/или службе. Она также включает анализ фактических и будущих потребностей компании в различных технических специалистах, а также макроанализ фактических и будущих потребностей местного рынка труда. Во многих странах министерство труда уже располагает этой информацией.

Назначенная группа по управлению человеческими ресурсами должна разработать окончательную программу и предложить переподготовку сотрудникам определенных отделов. Тщательная подготовка с соответствующей коммуникационной стратегией и поддержкой со стороны инструкторов по обучению должна привлечь квалифицированных кандидатов.

Не рекомендуется переобучать работников, которые близки к выходу на пенсию. Тратить время и деньги на переобучение работника, который через несколько лет выйдет на пенсию, нецелесообразно. Соотношение затрат и выгод является отрицательным, учитывая количество оставшихся продуктивных лет для сотрудников, близких к выходу на пенсию.

Преимущества

Переподготовка сотрудников является одной из наиболее социально приемлемых мер в программах реформирования государственных предприятий. Она не приводит к безработице в долгосрочной перспективе, если эти сотрудники проходят переподготовку в соответствии с потребностями местного рынка труда. Это помогает сохранить доходы сокращенных сотрудников в долгосрочной перспективе, одновременно помогая восполнить нехватку квалифицированных работников на рынке труда страны. Таким образом, переподготовка считается лучшим вариантом для смягчения негативных последствий реструктуризации рабочей силы.

Переподготовка сотрудников также может помочь компании внутренне, с точки зрения перебалансировки структуры персонала. Если некоторые подразделения испытывают нехватку персонала на определенных квалифицированных должностях, переподготовка части избыточного персонала в других подразделениях или отделах для перевода в подразделения с нехваткой персонала поможет решить эту проблему. В большинстве случаев требуются техники и квалифицированные работники, такие как механики, электрики, а также специалисты по ИТ и программисты. Переподготовка по этим навыкам может быть осуществлена в разумные сроки (например, 9–12 месяцев).

Недостатки

Разработка программ переподготовки требует значительных усилий. Однако количество сотрудников, которые будут заинтересованы в такой переподготовке, может оказаться слишком небольшим. Прежде чем приступать к реализации такой программы, рекомендуется провести опрос среди непосредственных руководителей в каждом отделе, чтобы оценить, сколько сотрудников могут быть потенциальными и заинтересованными кандидатами для участия в программе переподготовки.

Необходимо договориться с учреждениями ТПОО о предоставлении преподавателей и/или фасилитаторов, подготовить материалы для семинаров по каждой профессии и согласовать финансовые аспекты.

Для конкретных железнодорожных профессий, в отсутствие собственного учебного центра, необходимо согласовать договоренности с ближайшим железнодорожным учебным центром, что может быть дорогостоящим. Сюда входят плата за обучение, транспорт, проживание, суточные и другие непредвиденные расходы.

Программа создания самозанятости

- ▶ Этот вариант выгоден для отдельного работника или небольшой группы из 3–5 работников, которые желают начать собственное дело. Существует множество возможностей: небольшой цех (механический, электрический, небольшая ремонтная мастерская); строительство; ИТ-магазин; небольшой магазин товаров повседневного спроса; небольшое фермерское хозяйство; мойка и ремонт пассажирских вагонов (покраска, укладка полов, обивка); и многие другие виды деятельности в зависимости от географического расположения. Этот вариант требует обучения тому, как начать и вести малый бизнес. Международная организация труда (МОТ) предлагает поддержку и располагает соответствующими программами для этого. В некоторых странах уже существуют спонсируемые государством программы по предпринимательству и микрокредитованию.

Стартовый капитал может быть получен из выходного пособия и, в конечном итоге, из микрофинансовых кредитов, грантов доноров и других источников.

Пример: Железнодорожная компания создала небольшие предприятия общественного питания, управляемые уволенными сотрудниками, которые предоставляют услуги общественного питания (закуски и напитки) и магазины товаров первой необходимости на железнодорожных станциях. Та же компания также создала небольшие сельскохозяйственные предприятия, управляемые уволенными работниками (небольшие плантации пальмового масла, небольшие овощные фермы и т.д.), и предоставила им возможность продавать свою продукцию на железнодорожных станциях.

Преимущества

- (1) Что касается программ переподготовки и перемещения, этот вариант в целом принимается всеми заинтересованными сторонами, включая профсоюзы, в большинстве стран, где он был реализован. Основная причина его широкой социальной приемлемости заключается в том, что этот подход помогает смягчить последствия безработицы, вызванной массовыми программами сокращения персонала.

- (2) Второе преимущество заключается в том, что сотрудники с предпринимательским духом и мышлением получают возможность начать собственное дело и, в конечном итоге, развивать и расширять свой бизнес.
- (3) Третье преимущество заключается в том, что это способствует созданию сети малых предприятий внутри страны, что считается более предпочтительным, нежели наличие нескольких крупных предприятий, с точки зрения стабильности занятости на уровне страны.

Недостатки

Во-первых, программа самозанятости не направлена на помощь тысячам сотрудников. По своей сути, она предназначена для небольшого числа сотрудников с предпринимательским мышлением. Эта программа поможет им начать собственное дело. Таким образом, в качестве меры по смягчению последствий, влияние в цифрах может быть небольшим, но субъективное влияние может быть гораздо больше. Это продемонстрирует, что глобальный подход компании к сокращению штата основан на надлежащем управлении и чувстве корпоративной ответственности, что способствует повышению социальной привлекательности всего проекта.

Во-вторых, реализация таких программ требует большого объема работы. Необходимо создать команду для управления программой; тщательно разработать программу с учетом краткосрочной и среднесрочной поддержки начинающих предпринимателей; определить финансовые аспекты и риски (например, первоначальный взнос от предпринимателя, оборотный капитал, базовые инвестиции для приобретения основных активов и т.д.); переговоры по соглашениям с различными секторами (такими как Министерство экономики, микрофинансовые организации и другие); презентация программы сотрудникам и их представителям и многое другое. Это – отличная программа, но для ее успешного запуска требуются значительные усилия.

Если на начальном этапе и в течение 2–3 лет после запуска новым предпринимателям не будет оказана значительная поддержка (финансовая, бизнес-консультирование), риск неудачи будет высоким. Кроме того, если количество неудач будет слишком высоким, программа утратит свою надежность.

Наконец, этот сценарий потребует значительного объема юридической работы со стороны юридического отдела компании. Будут проводиться переговоры с профсоюзом, подготовка технического задания, подготовка контрактов, поддержка сотрудников в создании их новой компании или магазинов, соглашение акционеров и многие другие связанные документы.

Рекомендуется создать автономное подразделение для реализации этой меры. Оно будет основано на модели инкубатора малого бизнеса с участием и/или поддержкой Министерства экономики страны, МОТ, Международной финансовой корпорации (МФК) и других доноров. Это подразделение должно будет иметь полномочия для выполнения всех действий, связанных с этим сценарием: разработка плана коммуникации, встречи с заинтересованными сотрудниками, переговоры с профсоюзами, организация обучения и коучинга, обеспечение необходимого финансирования и многое другое.

8.4.2 Стратегия реализации программы сокращения штата

Необходима глобальная дорожная карта с графиком, который будет своевременно согласован с техническими изменениями, которые произойдут в различных подразделениях или департаментах. Все компоненты программы сокращения штата должны быть очень быстро подготовлены командой или комитетом по управлению человеческими ресурсами. Например, если СП планирует в следующем году сократить 500 рабочих мест, команда или комитет должны заранее спланировать различные варианты. Это даст достаточно времени для проведения подготовительных мероприятий и запуска различных компонентов возможных сценариев – достаточно времени для того, чтобы обеспечить сокращение в запланированный год.

Однако большое значение будет иметь разработка и реализация эффективной коммуникационной программы. Это будет способствовать поддержке плана сокращения штата и принятию таких изменений сотрудниками компании, профсоюзами, политическими властями, средствами массовой информации и населением в целом. Для этого потребуются (i) разработка тщательно продуманных и целенаправленных коммуникационных стратегий для различных аудиторий, (ii) определение ключевой информации, которая должна быть собрана и распространена среди этих аудиторий, (iii) тестирование сообщений с фокус-группами и (iv) продуманная повестка для реализации коммуникационного плана. Реализация мер по сокращению штата, даже если они носят мягкий характер, но без соответствующей коммуникационной стратегии и плана по смягчению негативных реакций, будет сопряжена с большим риском. Необходимо привлечь местного эксперта по коммуникациям, знакомого со спецификой страны, для разработки коммуникационных стратегий и оказания помощи компании в проведении коммуникационных кампаний.

В Приложении 17 представлен структурированный подход к формулированию коммуникационной стратегии.

МАТРИЦА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Таблица А1: Матрица децентрализации управления человеческими ресурсами

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
Набор и мобильность персонала			
Планирование персонала	Определите потребности в персонале (на 3 года)	Собирайте данные о потребностях в персонале, например: – запланированные увольнения; – длительные отпуска; и – изменения в рабочей нагрузке.	Оказывайте поддержку. Проанализируйте потребности и подтвердите их.
	Подготовьте план укомплектования штата, интегрировав внешний и внутренний набор персонала.	Подготовьте планы преемственности и карьерного роста. Подготовьте план внутреннего найма (перераспределения) персонала.	Оказывайте поддержку. Проведите проверку и утвердите планы.
		Подготовьте план внешнего найма персонала.	Оказывайте поддержку. Проведите анализ и утвердите план.
		Проведите анализ и предоставьте свои замечания по плану укомплектования штата персоналом.	Разработайте проект плана укомплектования штата компании.
	Разработайте и реализуйте многолетний план укомплектования штата.	Получите одобрение плана укомплектования штата высшим руководством.	Проведите анализ, одобрение и получение утверждения высшего руководства.
		Реализуйте утвержденный план укомплектования штата.	Контролируйте реализацию и оказывайте поддержку.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
Описание должности	Подготовьте форму описания должности.	Предоставьте необходимую информацию.	Разработайте форму описания должности.
	Подробно опишите и/или разьясните должностные инструкции.	Заполните формы (посредством собеседований, непосредственного наблюдения и других методов).	Оказывайте поддержку. Контролируйте процесс. Интегрируйте эту форму в базу данных должностей и личные дела сотрудников.
		Обновляйте эту форму при каждом изменении в описании должностей.	Проверяйте и анализируйте обновления. Подтверждайте и интегрируйте любые изменения в базу данных должностей и личные дела сотрудников.
Внутренний набор и мобильность персонала	Объявите о вакансиях для внутреннего набора персонала.	Определяйте вакансии. Составляйте внутренние объявления о вакансиях.	Оказывайте поддержку. Проверяйте и подтверждайте вакансии и объявления. Обеспечьте, чтобы объявления были доступны по всей компании.
	Пройдите процедуру внутреннего найма.	Рассматривайте внутренние заявки. Организуйте отборочную комиссию, в состав которой войдут непосредственные руководители.	Принимайте внутренние заявки. Оказывайте поддержку и контролируйте процесс внутреннего отбора. Подтвердите результаты внутреннего отбора. Завершите внутренний отбор и официально объявите его результаты.
	Интегрируйте успешных внутренних кандидатов в новую должность.	Составьте календарь интеграции. Иницируйте приветствие успешных кандидатов. Проведите процедуру введения в должность. Отслеживайте прохождение испытательного срока. Обсудите с непосредственными менеджерами завершение этого периода и форму оценки. Заполните форму оценки и передайте ее в главный отдел кадров.	Проверьте и подтвердите календарь. Оказывайте поддержку. Оказывайте поддержку и контролируйте процесс введения в должность. Оказывайте поддержку и отслеживайте процесс. Подтвердите и утвердите назначение или отказ кандидату.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
	Разработайте планы управления карьерой и планы преемственности.	Совместно с непосредственными руководителями определяйте ключевые должности, для которых необходимо подготовить планы преемственности.	Обеспечьте поддержку и контролируйте процесс. Подтвердите планы преемственности.
		Совместно с непосредственными руководителями определите сотрудников с высоким потенциалом для продвижения по службе с занимаемой должности.	Оказывайте поддержку.
		Совместно с этими потенциальными сотрудниками подготовьте их индивидуальные карьерные планы и передайте их в главный отдел кадров.	Контролируйте процесс и утверждайте индивидуальные карьерные планы. Включайте карьерные планы в личные дела сотрудников.
		При появлении вакансий в подразделениях, занимающихся стратегическим направлением деятельности, применяйте процедуру преемственности и ссылайтесь на планы управления карьерой сотрудников. Рассматривайте возможных преемников и потенциальных сотрудников для заполнения вакансий.	Оказывайте поддержку и контролируйте процесс. Утвердите и официально подтвердите процесс преемственности и назначения.
Внешний набор персонала	Объявите о вакансиях.	Определите вакансии.	Проверяйте и подтверждайте вакансии.
		Составляйте объявления о вакансиях. Определите места или локации для размещения объявлений и средства, которые будут использоваться (например, плакаты, листовки, баннеры, интранет или веб-сайт компании и т.д.).	Проверяйте и подтверждайте объявления о вакансиях. Просмотрите и утвердите предложенные места размещения объявлений и средства массовой информации, которые будут использоваться.
			Продолжайте размещение объявлений о вакансиях.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
	Проведите предварительный отбор кандидатов.		Принимайте заявки.
			Проведите предварительный отбор кандидатов.
		Совместно с главным отделом кадров рассмотрите подходящие заявки.	Совместно с отделом кадров филиала рассмотрите подходящие заявки.
		Сотрудничайте с главным отделом кадров в организации необходимого тестирования.	Организируйте и проведите тестирование.
		Сотрудничайте с главным отделом кадров в анализе результатов тестирования и оценке списка подходящих кандидатов.	Проанализируйте результаты тестирования и подготовьте окончательный список потенциальных кандидатов совместно с отделом кадров филиала.
	Проведите отбор кандидатов.	Сотрудничайте с главным отделом кадров.	Определите, требуется ли дополнительное тестирование для изменения предварительного списка кандидатов.
		Сотрудничайте с главным отделом кадров.	Организируйте следующий раунд тестирования, если это необходимо.
		Сотрудничайте с главным отделом кадров.	Оцените результаты второго тестирования и определите окончательный список кандидатов.
		Проведите проверку рекомендаций.	
Сотрудничайте с главным отделом кадров.		Окончательно утвердите короткий список кандидатов.	
Сотрудничайте с главным отделом кадров.		Создайте отборочную комиссию и организуйте процесс (повестку, место проведения, дату и другие необходимые действия).	
Сотрудничайте с главным отделом кадров.		Соберите кандидатов, вошедших в короткий список, и приступайте к процедуре отбора.	

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
	Проведите отбор кандидатов в соответствии с процедурой компании.	Проведите собеседования.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
		Проводите обсуждения после собеседований.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
			Примите окончательное решение.
			Сообщите окончательное решение отобранным кандидатам. Это запустит процедуру найма.
	Реализуйте процесс найма компании.		Начните процедуру найма и сообщите об этом в отдел кадров конкретного подразделения.
Приветствие и введение в должность	Поприветствуйте новых сотрудников.		Примите успешных кандидатов.
			В ходе приветственной сессии представьте профиль компании, предоставьте общую информацию, ответьте на вопросы сотрудников или дайте разъяснения, если таковые имеются, объясните содержание руководства для сотрудников, попросите их подписать контракт и т.д.
	Проведите вводный инструктаж для новых сотрудников.	Поприветствуйте новых сотрудников.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
Ознакомьте новых сотрудников с функциями, правилами, графиком работы, дресс-кодом и т.д. принимающего подразделения.		Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.	

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
		Обсудите и разъясните им конкретные должностные инструкции. Проинформируйте их о том, каких результатов компания ожидает от их работы. Проинформируйте новых сотрудников об испытательном сроке.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
		Проведите экскурсию по рабочему месту для новых сотрудников и представьте их коллегам.	Представьте новых сотрудников принимающим их подразделениям.
		Осуществите передачу полномочий их непосредственным руководителям.	Осуществляйте наблюдение.
Завершение процедуры найма	Проведите и наблюдайте за прохождением испытательного срока.	Контролируйте испытательный срок новых сотрудников.	Осуществляйте наблюдение.
		Проведите оценку в середине испытательного срока совместно с непосредственным руководителем.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
		Проведите оценку по итогам испытательного срока совместно с непосредственным руководителем. Предоставьте результаты оценки в главный отдел кадров.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
			Подтвердите принятие или увольнение нового сотрудника. Сообщите о принятом решении всем заинтересованным сторонам (отдел заработной платы, отдел кадров, администрация и т.д.).

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
Увольнение	Осуществите процедуру увольнения.	Проведите собеседование с увольняющимся сотрудником.	Оказывайте поддержку и отслеживайте процесс.
		Соберите все принадлежащие компании вещи (ключи, удостоверение личности, пропуск, инструменты и т.д.).	Осуществляйте наблюдение.
		Заполните все необходимые формы для закрытия личного дела сотрудника.	Осуществляйте наблюдение.
		Проинформируйте все заинтересованные стороны.	Осуществляйте наблюдение.
Развитие персонала и оценка эффективности работы			
Обучение	Разработайте корпоративную политику в области обучения.	Взаимодействие в целях реализации политики.	Разработайте и внедрите корпоративную политику в области обучения.
	Разработайте анализ (оценку) потребностей в обучении (АПО), а также корпоративные руководящие принципы и инструменты.	Взаимодействие в целях внедрения результатов АПО.	Разработайте и внедрите АПО, а также корпоративные руководящие принципы и инструменты.
	Проведите опрос в рамках АПО для определения потребностей сотрудников в обучении.	Проведение опроса АПО среди сотрудников.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
	Проанализируйте результаты исследования АПО.	Взаимодействуйте.	Проведите анализ АПО.
	Реализуйте утвержденные годовые и многолетние планы обучения компании.	Взаимодействуйте.	Используйте результаты АПО для разработки годовых и многолетних планов обучения в масштабах компании.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
		<p>Взаимодействуйте.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Информируйте руководителей СП о графиках обучения. – Предлагайте головному офису корректировки графиков обучения, если это необходимо. 	<ul style="list-style-type: none"> – Координируйте выполнение годового плана обучения. – Определите поставщиков услуг по обучению (учебный центр компании, если таковой имеется, внешние компании, внутренние ресурсы). – Составьте графики учебных занятий.
			<p>Организируйте логистику учебных сессий (например, привлечение внешних тренеров или фасилитаторов, выбор места проведения, оборудование, питание и напитки и т.д.).</p>
		<p>Составьте схему для оценки улучшения результатов работы сотрудников после каждого обучения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Собирайте данные о результатах работы сотрудников, прошедших обучение. – Отслеживайте и, по необходимости, оказывайте поддержку отделу кадров СП.
			<ul style="list-style-type: none"> – Готовьте и составляйте статистику по результатам обучения. – Распространите такие результаты для ориентации соответствующих сотрудников и согласования будущих тренингов с потребностями компании.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 продолжение

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
	Проведите вводную программу.	Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	<ul style="list-style-type: none"> – Ежегодно проводите оценку тренингов для определения эффективности обучения в компании в глобальном контексте. – Определите необходимость адаптации компании и соответствия международным стандартам в том же секторе и/или отрасли.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Подготовьте программу введения в должность и необходимые документы (руководство для сотрудников, презентационные материалы, календарь введения в должность и прочее).
		Проведите введение в должность вновь назначенных сотрудников.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
		В ходе вводного инструктажа поддерживайте связь с вновь принятым сотрудником и его непосредственным руководителем, устраняйте возникающие проблемы или передавайте их на рассмотрение в головной офис.	Оказывайте поддержку и осуществляйте наблюдение.
Оценка	Разработайте и внедрите систему оценки компании.	Сотрудничайте в подготовке и внедрении системы.	Разработайте и внедрите политику и систему оценки компании.
		Обеспечьте, чтобы все сотрудники СП проходили ежегодную оценку.	Отслеживайте выполнение.
		Осуществляйте последующий контроль с непосредственными руководителями, распределяйте формы оценки.	Отслеживайте выполнение.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
		Оказывайте поддержку непосредственным руководителям при проведении оценочных собеседований.	Оказывайте поддержку по мере необходимости.
		Соберите заполненные формы оценки и проанализируйте их содержание.	Осуществляйте наблюдение и оказывайте поддержку.
		Убедитесь в том, что результаты оценки используются в качестве исходных данных для АПО.	Отслеживайте выполнение.
		Проанализируйте другие аспекты, связанные с эффективностью работы сотрудников (надлежащие инструменты, надлежащий надзор, рабочая среда и т.д.). Сформулируйте рекомендации и обеспечьте их выполнение.	Осуществляйте наблюдение и оказывайте поддержку.
		Принимайте жалобы сотрудников, анализируйте их и, при необходимости, запускайте механизм обжалования.	Отслеживайте процесс.
		Отслеживайте процесс рассмотрения апелляций и, при необходимости, отправляйте напоминания.	Отслеживайте процесс.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Выполняйте решения, принятые в рамках механизма обжалования или апелляционной комиссией.
Поддержка сотрудников		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте и внедрите политику и программу поддержки сотрудников компании.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте специальную программу поддержки для машинистов поездов (грузовых, пассажирских и инфраструктурных тяжелых машин).

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
		Принимайте запросы сотрудников и организуйте встречи со специалистами по мере необходимости.	Отслеживайте процесс.
		Отслеживайте случаи, требующие более интенсивной поддержки.	Отслеживайте ход работы.
Вознаграждение			
Вознаграждение	Разработайте глобальную политику вознаграждений и систему поощрений.	Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Внедряйте утвержденную глобальную политику вознаграждений и системы поощрений компании.
	Разработайте систему оценки и классификации должностей (ОКД) компании.	Оказывайте поддержку.	Разработайте и внедряйте систему ОКД.
		Сотрудничайте и оказывайте поддержку.	Регулярно пересматривайте классификацию (например, создание новых должностей, изменение содержания должностей и т.д.).
	Произведите пересмотр шкалы заработной платы или структуры оплаты труда.	Сотрудничайте и оказывайте поддержку.	Разработайте и поддерживайте шкалу заработной платы компании (т.е. классы и ступени).
			Проводите моделирование различных сценариев для оценки их влияния на фонд заработной платы компании.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Проводите регулярные опросы о заработной плате на местном рынке труда.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Применяйте новую шкалу заработной платы к сотрудникам компании.
		Корректируйте шкалу заработной платы сотрудников после их приема на работу, повышения или понижения в должности.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
	Пересматривайте и применяйте дополнительные льготы, утвержденные компанией.	Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Пересматривайте компонент компенсации дополнительных льгот компании и адаптируйте его к реалиям местного рынка труда.
			Проводите симуляции с различными сценариями для оценки влияния дополнительных льгот на фонд заработной платы компании.
		Корректируйте льготы для сотрудников после приема на работу, повышения или понижения в должности.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку.
		Управляйте дополнительными льготами на уровне СП (отпуска, премии за страхование и т.д.).	Отслеживайте правильное применение.
Разработайте систему вознаграждений компании для утверждения высшим руководством.		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте критерии и внедрите утвержденную компанией систему поощрений для сотрудников с наилучшими показателями.
			Предлагайте соответствующий процент от фонда оплаты труда компании, который будет ежегодно выделяться на систему вознаграждений.
		Применяйте утвержденную систему поощрений в подразделениях, основанных на критериях системы поощрений.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
Административное управление заработной платой	Разработайте руководящие принципы начисления заработной платы и ее надлежащего администрирования.	Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте и внедрите правила и рекомендации по управлению заработной платой.
			Управляйте расчетом заработной платы для подразделений на центральном уровне.
		Управляйте расчетом заработной платы на уровне СП.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку.
		Взаимодействуйте.	Обеспечивайте регулярный анализ и отчетность по вопросам вознаграждения в масштабах всей компании.
Управление персоналом			
Мотивация сотрудников к достижению высоких результатов	Разработайте стратегию мотивации компании.	Реализуйте стратегию на уровне непосредственных руководителей.	Разработайте глобальный подход компании к мотивации сотрудников для достижения высоких результатов в работе.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Организируйте мероприятия по мотивации сотрудников.
	Проведите опрос удовлетворенности сотрудников.	Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте и внедрите ежегодный опрос удовлетворенности сотрудников.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте и внедрите план действий на основе результатов опроса.
Коммуникация	Общайтесь с сотрудниками.	Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте корпоративную коммуникационную стратегию, план коммуникации и соответствующие коммуникационные инструменты специально для сотрудников.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Реализуйте план и распространите информацию среди сотрудников по всей компании.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров	
Управление персоналом	Управляйте трудовыми отношениями.		Принимайте жалобы от сотрудников на центральном уровне, расследуйте их и дайте ответ или изложите позицию компании.	
		Принимайте жалобы от сотрудников на уровне СП, расследуйте их и изложите позицию компании. Передавайте полученные предложения в главный отдел кадров.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку.	
		Участвуйте в работе, когда это касается конкретного подразделения, взаимодействуйте и дайте ответы, по необходимости.	Проводите регулярные встречи с ассоциациями сотрудников для обсуждения вопросов, представляющих общий интерес для компании.	
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Готовьте и проводите коллективные переговоры и продление коллективного договора.	
	Осуществляйте управление дисциплиной.			Принимайте жалобы от непосредственных руководителей подразделений на центральном уровне. Расследуйте, анализируйте и применяйте дисциплинарные меры по мере необходимости.
		Принимайте жалобы от непосредственных руководителей подразделений на уровне СП. Расследуйте, анализируйте и применяйте дисциплинарные меры первого уровня (например, устные и письменные предупреждения), по мере необходимости. Передавайте дела, требующие принятия других мер, в главный отдел кадров.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку. Управляйте делами, требующими дисциплинарных мер второго уровня, таких как отстранение от работы и/или увольнение.	

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
			Оказывайте поддержку и проводите коучинг непосредственных менеджеров (подразделений центрального уровня) по вопросам управления проблемными сотрудниками и/или ситуациями.
		Оказывайте поддержку и проводите коучинг непосредственных руководителей (для подразделений на уровне СП) по вопросам управления проблемными сотрудниками и/или ситуациями.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку.
Отслеживайте прогулы.		Взаимодействуйте и собирайте необходимые данные.	Разработайте модель статистического анализа прогулов сотрудников, публикуйте результаты и вводите соответствующие штрафные санкции.
		Взаимодействуйте с главным отделом кадров.	Разработайте и внедрите набор инструментов для контроля или решения нерешенных случаев.
		Проводите встречи с проблемными сотрудниками и их руководителями и применяйте меры контроля.	Осуществляйте мониторинг и оказывайте поддержку.
Составьте и ведите учет и базы данных сотрудников.		Взаимодействуйте и вносите изменения в записи о сотрудниках по мере изменения ситуации (т.е. улучшения или ухудшения).	Разработайте, внедрите и ведите систему учета сотрудников и базы данных на центральном уровне, а также в филиалах или регионах.
		Взаимодействуйте и применяйте соответствующую политику.	Разработайте и внедрите политику компании в отношении конфиденциальности и прав доступа к записям и базам данных сотрудников.
		Взаимодействуйте и применяйте соответствующую политику.	Обеспечьте доступ сотрудников к их личным делам.

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
	Составляйте необходимую статистику и отчетность (аналитику).	Взаимодействуйте и предоставляйте информацию по мере необходимости.	Разработайте и составляйте ежемесячные, ежеквартальные и годовые отчеты и статистические данные по управлению человеческими ресурсами.
		Взаимодействуйте и предоставляйте необходимую информацию.	Разработайте модели прогнозирования краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных потребностей и тенденций в области управления персоналом.
			Разработайте и внедрите показатели эффективности управления человеческими ресурсами.
Охрана труда и техника безопасности (ОТТБ)	Регистрируйте и указывайте должности, сопряженные с риском.	Сотрудничайте и собирайте необходимые данные.	Составьте список, в котором указаны и зафиксированы должности, сопряженные с риском.
		Разработайте программу ОТТБ для компании.	Разработайте и внедрите программу профилактики для должностей, сопряженных с риском.
	Участвуйте в совещаниях.	Организируйте комитет по охране труда и технике безопасности, который будет реализовывать программу, и запланируйте регулярные совещания для обновления информации по охране труда и технике безопасности.	
	Участвуйте в инспекциях.	Разработайте и внедрите систематические и регулярные проверки рабочих мест.	
	Собирайте соответствующие данные.	Подготовьте статистический отчет о несчастных случаях, инцидентах и потенциально опасных ситуациях на производстве.	

продолжение на следующей странице

Таблица А1 *продолжение*

Основная цель	Задача	Отдел кадров филиала	Главный отдел кадров
	Отслеживайте и управляйте разрешением случаев, связанных с охраной труда и техникой безопасности.	Участвуйте в мероприятиях.	Отслеживайте отпуска, связанные с охраной труда, продолжительность и причины отпусков.
		Внедряйте политику, связанную с программой охраны труда.	Управляйте процессом назначения более легких рабочих заданий для сотрудников с ограниченными возможностями.
			Отслеживайте и оказывайте поддержку в реализации программы ОТТБ на уровне подразделений.

Примечания:

1. Настоятельно рекомендуется проводить регулярные координационные совещания между главным отделом кадров и отделами кадров филиалов (один раз в месяц и т.д.) для обеспечения единообразия и единого толкования и применения политики, правил и руководящих принципов в области управления персоналом в масштабах всей компании.
2. Процесс децентрализации отделов кадров филиалов должен сопровождаться интенсивными тренингами по кадровой политике, правилам, методам управления и другим вопросам компании.
3. Процесс децентрализации должен быть постепенным, то есть проводиться по одному процессу ЧР за раз.

Источник: автор.

ПРИМЕР МЕТОДОЛОГИИ СОСТАВЛЕНИЯ НОМЕРОВ ДОЛЖНОСТЕЙ

Ниже приведены несколько примеров того, как отдел кадров может создавать номера должностей для железнодорожной компании.

1. Уровень дирекции (или эквивалент): две цифры (00-99).

Генеральный директор	01
Инфраструктура	02
Грузовые перевозки	03
Пассажирские перевозки	04
Коммерческие операции	05
Финансы	06
	07
	08
	09
	10
	и т. д.

2. Уровень департамента (или эквивалент): следующие две цифры (00-99).

Пример для инфраструктуры:

Мосты/сооружения	01
Сигнализация/телекоммуникации	02
Пути	03
Электроснабжение	04
Здания	05
	06
	07
	08
	09
	10
	и т. д.

3. Уровень подразделения (или эквивалент): Следующие две цифры

Пример для сигнализации/телекоммуникаций:

Регион/округ А (Название региона)	01
Регион/округ В (Название региона)	02
Регион/район С (Название региона)	03
Регион/район D (Название региона)	04
Регион/район E (Название региона)	05
Регион/округ F (Название региона)	06
Регион/округ G (Название региона)	07
Регион/район H (Название региона)	08
Регион/район I (Название региона)	09
	10
	и т. д.

4. Позиция (для сигнализации/телекоммуникаций): следующие три цифры

Пример для региона А:	
Руководитель региона/района	001
Заместитель руководителя региона/района	002
Главный инженер	003
Инженер	004
Инженер	005
Инженер	006
Инженер	007
Инспектор	008
Инспектор	009
Инспектор	010
Техник по сигнализации	011
Техник по сигнализации	012
Техник по сигнализации	013
Техник по сигнализации	014
Техник по сигнализации	015
Техник по сигнализации	016
Техник по сигнализации	017
Техник по сигнализации	018
Оператор телекоммуникаций	019
Оператор телекоммуникаций	020
Оператор телекоммуникаций	021
Оператор телекоммуникаций	022
Оператор телекоммуникаций	023
Оператор телекоммуникаций	024
Оператор телекоммуникаций	025
Оператор телекоммуникаций	026
Оператор телекоммуникаций	027
Оператор телекоммуникаций	028
Оператор телекоммуникаций	029
Оператор телекоммуникаций	030
	031
	и т. д.

Таким образом, номер должности **02 02 04 014** обозначает должность техника по сигнализации в регионе/районе D, в отделе сигнализации/телекоммуникаций, в управлении инфраструктуры.

Различные обозначения должны быть адаптированы с учетом специфики административной номенклатуры каждой страны.

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ: МЕТОДИКА

Цели и задачи

Описание должности является основным инструментом в деятельности по управлению человеческими ресурсами (УЧР), такой как набор, отбор, оценка должности и вознаграждение, оценка эффективности работы персонала и обучение. Описание должности преследует следующие цели:

- (1) Определить посредством процесса оценки должностей относительную важность каждой должности по сравнению с другими для поддержания внутренней справедливости вознаграждения в компании.
- (2) Это – обязательный инструмент при осуществлении «набора персонала» извне?
- (3) **Обследование рынка оплаты труда.** Информация, содержащаяся в описании должности, гарантирует, что будут опрошены работники, занимающие одинаковые должности, даже если названия должностей в разных компаниях различаются. Сравнение одинаковых описаний должностей, даже если их названия различаются, гарантирует точность данных, собранных в ходе обследования рынка оплаты труда. Это также позволит надлежащим образом контролировать конкурентоспособность заработной платы компании.
- (4) Определить ожидаемые результаты от выполнения обязанностей и ответственности сотрудника. Описание должности используется руководителем в качестве основного ориентира при оценке результатов работы подчиненных ему сотрудников.
- (5) Обосновать полезность и необходимость должности и позиции, подчеркнув их важность для компании.
- (6) Предоставить необходимую информацию для процесса планирования отдела кадров и более точно оценить потребности компании в найме персонала.
- (7) Содействовать разработке карьерных планов для сотрудников.
- (8) Предоставить внешним соискателям в процессе найма четкое представление о том, что ожидается от них на данной должности, о требованиях к академическим знаниям и профессиональному опыту и об общих условиях труда.

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Описание должности представляет собой перечень основных задач, составляющих должность, с указанием необходимых навыков, способностей и знаний для выполнения требований работодателя.

Ниже приведены некоторые принципы и правила, которые необходимо учитывать при составлении описания должности:

- Оно должно быть четким и лаконичным, с использованием понятных терминов для всех, включая будущего сотрудника на данной должности.
- Каждое предложение должно начинаться с активного глагола в настоящем времени (например, анализирует, контролирует, утверждает, пишет, проверяет, отчитывается и т.д.).
- По возможности, каждое утверждение должно содержать обязанность, которая является реалистичной, поддается измерению и может быть выполнена в конкретные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ФОРМАТ

Ниже предлагается стандартный и классический формат описания должности. Это должно обеспечить единообразие сбора данных и упростить сравнение между различными должностями. Форма описания должности должна быть заполнена для каждой уникальной должности, существующей в компании. Стандартное описание должности включает следующие разделы:

(1) Идентификация должности

- **Номер должности.** Этот номер используется для архивирования и справочных целей и присваивается отделом управления персоналом.
- **Название должности.** Название, присвоенное компанией по предложению отдела управления персоналом.
- **Административная единица.** Это указывает, к какому управлению, департаменту, отделу, секции или подразделению относится должность.
- **Основное место работы.** Указывает, где будет находиться место работы. При необходимости укажите также другие места, где сотрудник может время от времени работать.
- **Должность непосредственного руководителя.** Это указывает на должность непосредственного руководителя (руководителей).

(2) Описание должности

- **Краткое описание должности.** Здесь описывается основная цель должности. Почему существует эта должность? Как она связана с конечным продуктом или целями компании? Какова общая цель этой должности?

Пример:

Под руководством директора по кадрам сотрудник, занимающий эту должность, разрабатывает и реализует – в сотрудничестве с соответствующими непосредственными менеджерами – программы и мероприятия по обучению персонала.

- **Конкретные задачи.** Здесь необходимо подробно описать мероприятия и индивидуальные обязанности, связанные с данной должностью. Следует описать рабочие и управленческие обязанности и указать уровень сложности обязанностей сотрудника, а также их последствия для компании.

Примечание: Советы типа «будьте пунктуальны», «будьте вежливы с клиентами», «будьте уважительны с начальником и коллегами» и т.д. не являются задачами, они относятся к ожидаемому поведению. Они должны быть указаны в кодексе поведения для сотрудников. Задачи – это конкретные действия, а не поведение.

Опишите каждую задачу, используя глагол в начале описания, например:

- ▶ Примите посетителей, поинтересуйтесь целью их визита.
- ▶ Свяжитесь с соответствующим подразделением и/или организацией и запросите встречу.
- ▶ Сообщите посетителю о результате и укажите направление к отделу и/или подразделению. Или попросите их пройти в комнату ожидания, если посетителям необходимо подождать соответствующего сотрудника.
- ▶ Отвечайте на телефонные звонки и направляйте звонящего в соответствующий отдел и/или подразделение.
- ▶ Принимайте входящую почту, регистрируйте ее и отправляйте соответствующим адресатам.
- ▶ Прочее.

- **Процент общего рабочего времени, затрачиваемого на выполнение каждой отдельной задачи.** Это указывает на относительную степень важности задач и на то, каким образом используется рабочее время (общая сумма долей (в процентах) составляет 100).

Примеры

- ▶ Консультируйте менеджеров по выбору программ обучения для конкретных потребностей (30%).
- ▶ Участвуйте в разработке и внедрении различных инструментов для подбора и отбора персонала (45%).
- ▶ Ежегодно проводите сбор данных о потребностях в обучении для руководящих и штатных должностей (15%).
- ▶ Обеспечивайте регулярное обновление компьютеризированных файлов персонала со всеми данными об обучении (10%).

Ключевые показатели эффективности (КПЭ). Укажите для каждой задачи, какой КПЭ будет использоваться для оценки эффективности, на основе указаний, приведенных в разделе 3.2.2.

(3) Тип необходимой коммуникации

- (a) **Иерархическая и горизонтальная коммуникация.** Укажите требования к коммуникации внутри и вне компании, а также характер и важность такой коммуникации. Также укажите частоту коммуникации, иерархический уровень получателей и тип обсуждаемых вопросов.

Примеры:

- ▶ Постоянная коммуникация со всеми уровнями персонала компании, включая высшее руководство, для определения потребностей в подборе персонала.
 - ▶ Периодическая коммуникация с поставщиками оборудования для определения потребностей в обучении по использованию и обслуживанию нового оборудования. Определите, требуется ли для работы с новым оборудованием специальное обучение в других учебных заведениях.
 - ▶ Характер работы требует редких коммуникаций с другими сотрудниками.
- (b) **Обязанности по управлению финансами.** Укажите размер годового операционного и инвестиционного бюджета, за который отвечает сотрудник в рамках своих управленческих обязанностей. Укажите другие финансовые обязанности, которые могут быть возложены на сотрудника.
- (c) **Обязанности по надзору.** Это указывает на количество сотрудников, которыми непосредственно и опосредованно управляет сотрудник, занимающий данную должность (т.е. общее количество сотрудников из всех подразделений, находящихся в ведении сотрудника).
- (d) **Уровень автономии.** Это – уровень важности решений, которые действующий сотрудник может принимать без одобрения своего руководителя. Он включает в себя их краткосрочные и долгосрочные последствия и влияние на результаты деятельности компании, продукты или услуги, за которые он несет прямую ответственность, а также уровень сложности решений, которые должны быть приняты сотрудником.

Примеры:

- ▶ Утверждайте все программы обучения в организации.
- ▶ Утверждайте расходы до 5000 долларов.
- ▶ Поддерживайте непосредственное общение с внешними учебными заведениями и представляйте компанию на совещаниях по координации обучения.
- ▶ Утверждайте закупку аудиовизуального оборудования для целей обучения персонала.
- ▶ Осуществляйте выполнение правовых предписаний в области обучения персонала в компании.

(4) Физическая и социальная среда

Здесь описываются общие условия труда или окружающая среда, которые будут влиять на работу сотрудника.

Примеры:

- ▶ Работа выполняется, в основном, на открытом воздухе, и сотрудник может подвергаться воздействию неблагоприятных погодных условий.
- ▶ Должность требует частых и длительных поездок в отдаленные места с тяжелыми условиями проживания.
- ▶ Работа требует хорошей физической формы, силы и выносливости.

Используемое оборудование и инструменты. Здесь указываются машины, инструменты, оборудование, приборы и другие предметы, используемые для выполнения работы. Также следует указать уровень сложности использования такого оборудования и инструментов.

(5) **Конкретные требования к должности**

- (a) **Академические знания.** Здесь указывается минимальный необходимый уровень образования. Также могут быть указаны конкретные долгосрочные курсы обучения или стажировки. Необходимо проводить различие между тем, что считается обязательным, и тем, что является желательным.

Пример:

- ▶ Сотрудник, занимающий эту должность, должен иметь степень бакалавра со специализацией в области управления человеческими ресурсами и степень магистра в области делового администрирования.

- (b) **Практический опыт.** Это указывает на минимальный опыт работы, необходимый для выполнения должностных обязанностей. Необходимо четко различать технический опыт и опыт управления. Здесь также следует указать конкретный опыт, необходимый в определенной отрасли или секторе. Опять же, необходимо различать то, что считается обязательным, и то, что было бы желательным.

Пример:

- ▶ Сотрудник должен иметь 5 лет опыта работы в сфере подбора персонала и 2 года опыта работы в качестве руководителя подразделения.

- (c) **Личные и профессиональные навыки.** Здесь указываются конкретные знания, способности и навыки, необходимые для данной должности и позиции.

Примеры:

- ▶ Сотрудник должен быть хорошо организован, обладать сильным духом командной работы и хорошими навыками устного и письменного общения.
- ▶ Требуется сильные навыки межличностного общения и убеждения.
- ▶ Желательно иметь доброжелательный характер, а также вести себя с осмотрительностью и соблюдать конфиденциальность.

(6) **Примечания** (другие важные моменты, которые следует учитывать)

Здесь содержатся все другие моменты, не упомянутые в предыдущих разделах. Они должны разрешить все оставшиеся вопросы или сомнения для лучшего понимания должностной инструкции и положения в компании.

(7) **Организационная структура**

Здесь должно быть четко указано место работы и должности в административном подразделении и/или в компании.

(8) **Подписи**

После заполнения форма с описанием должности должна быть подписана непосредственным руководителем и вышестоящим руководителем и отправлена в отдел кадров.

Таблица А3.1: Пример организационной структуры**(9) Раздел, предназначенный для отдела кадров**

Форма должна быть утверждена отделом кадров и подписана директором. Директор может внести некоторые замечания и, в некоторых случаях, вернуть форму для доработки, если она будет признана неполной или неточной.

КАК РАБОТАТЬ С ФОРМОЙ ОПИСАНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

- (1) Форма с описанием должностных обязанностей должна быть подписана непосредственным руководителем и заверена вышестоящим руководителем.
- (2) Описание должности обычно составляется представителем отдела кадров совместно с непосредственным руководителем.
- (3) Все описания должностей должны пересматриваться при значительных изменениях в содержании работы. Это могут быть значительные изменения в задачах, управлении или финансовых обязанностях (т.е. увеличение или уменьшение обязанностей).

Таблица А3.2: Образец формы описания должности**1. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ДОЛЖНОСТИ**

Номер:
Название:
Подразделение:
Секция:
Отдел:
Департамент:
Управление:
Должность непосредственного руководителя:

2. ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Краткое описание должности

Конкретные задачи	КПЭ	Процент

КПЭ = ключевой показатель эффективности.

3. ХАРАКТЕРИСТИКИ

Коммуникации (характер и важность)	Частота
Внутренние: Вертикальные: Горизонтальные: Внешние:	

Финансовые и бюджетные обязательства
Годовой инвестиционный бюджет: Годовой операционный бюджет:

Обязанности по надзору

Число подчиненных сотрудников:

Непосредственно:

Опосредованно:

Уровень автономии**Физическая и социальная среда****Используемое оборудование и инструменты****4. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ****Академические достижения**

Практический опыт**Требуемые личные и профессиональные навыки****5. ПРИМЕЧАНИЯ****6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА (Укажите уровень данной должности в структуре)**

7. ПОДПИСИ

Непосредственный руководитель

Имя: _____

Должность: _____

Подпись: _____

Дата: _____

Вышестоящий руководитель

Имя: _____

Должность: _____

Подпись: _____

Дата: _____

Раздел, предназначенный для отдела кадров

Дата утверждения: _____

Подпись директора: _____

Замечания: _____

Дата пересмотра: _____

МОДЕЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
ПОТРЕБНОСТЕЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
РЕСУРСАХ

ДИРЕКЦИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ТЕКУЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО	ОЖИДАЕМЫЕ УВОЛЬНЕНИЯ	ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ	ОЖИДАЕМЫЕ ПОТРЕБНОСТИ	ДИСБАЛАНС	
						Избыток	Нехватка
ИНФРАСТРУКТУРА							
	Руководитель подразделения сигнализации	0			1		0
	Глава, Регион С	1		1			1
	Сигнал. техник	3	1				1
ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ							
	Машинист локомотива	10			+2		2
	Водитель погрузчика	6	2				0
	Рабочий	8		2		2	0
АДМИНИСТРАЦИЯ							
	Охранник	12			0 (Деятельность передана на аутсорсинг)	12	
	Руководитель отдела ИКТ	1	1				1

ИКТ = информационно-коммуникационные технологии.

Источник: Адаптировано из издания «Techno Competences», 2004 г. *Руководство по кадрам для ИТ-компаний*. Стр. 18.

Уведомление о внутреннем наборе персонала

Номер уведомления (выданного отделом управления человеческими ресурсами): _____

Раздел 1: Описание должности

Номер должности:	
Наименование должности:	
Управление:	Департамент:
Отдел:	Служба:
Место работы:	

Раздел 2: Краткое описание должности

--

Раздел 3: Требования к должности

Образование
Опыт

Навыки
Прочие требования

Раздел 4: Зарботная плата

Шкала заработной платы:	Минимальная:
	Максимальная:

Раздел 5: Срок публикации

С:	До:
----	-----

Заявки на эту должность принимаются только от сотрудников компании. Заинтересованные сотрудники могут подать заявку, используя внутреннюю форму заявки, доступную в отделе кадров, не позднее _____.

Утверждено: _____

Начальник отдела кадров, Управление по работе с персоналом

ВНУТРЕННЯЯ ФОРМА ЗАЯВЛЕНИЯ НА НЕРУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ

Раздел 1: Описание должности

Номер внутреннего объявления о наборе персонала:	
Номер должности:	
Наименование должности:	
Управление:	Департамент:
Отдел:	Служба:
Место работы:	

Раздел 2: Идентификация заявителя

Фамилия:	Имя:
Рег. номер сотрудника:	Дата приема на работу:

Раздел 3: Текущая должность заявителя

Номер должности:	
Наименование должности:	
Управление:	Департамент:
Отдел:	Служба:
Место работы:	

Подпись заявителя: _____

Дата: _____

Раздел, предназначенный для отдела кадров

Заявление получено:	
Имя: _____	Должность: _____
Подпись: _____	Дата: _____

Заявление рассмотрено:	
Имя: _____	Должность: _____
Подпись: _____	Дата: _____
Заявка принята:	Отклонена:
Причина/причины отклонения заявки:	

ПРИЛОЖЕНИЕ

6

ПРИМЕР ТАБЛИЦЫ ПРОФИЛЯ ИДЕАЛЬНОГО КАНДИДАТА (ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ АНАЛИТИКА В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ)

КРИТЕРИИ	ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ	ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ	ВЕС*
Образование	Бакалавр области компьютерных наук	Степень магистра	1 2 3 4 5
Опыт работы	5 лет опыта работы в области компьютерных наук		1 2 3 4 5
Специализация	Администрирование баз данных		1 2 3 4 5
Знание	Местный язык (грузинский, азербайджанский, узбекский и другие)	Английский, русский, турецкий языки	1 2 3 4 5
Знания (технические компетенции, владение программным обеспечением и т.д.)	Знание Oracle, SAP, AS 400 и других	Программное обеспечение, используемое компанией	1 2 3 4 5
Ноу-хау	Знание процессов проверки, валидации и анализа. Способность устранять неполадки в работе приложений.		1 2 3 4 5
Самоуправление, личные качества	Самостоятельность, командный дух, креативность.		1 2 3 4 5
Доступность	Доступен не позднее января 2026 года		1 2 3 4 5
Другие критерии (график работы и т.д.)			1 2 3 4 5

* 1 = Неудовлетворительно, 5 = Очень удовлетворительно.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для каждого критерия необходимо установить проходной балл (пороговое значение). Кандидат, не достигший или не превысивший одно пороговое значение, исключается из процесса отбора.

Источник: адаптировано из публикации «Techno Competences». 2004 г. *Руководство по управлению человеческими ресурсами для ИТ-компаний*, стр. 33.

	ОЦЕНКА НА ОСНОВЕ ОСНОВНЫХ КРИТЕРИЕВ									
	Образование	Опыт работы	Специализация	Языки	Академические достижения	Ноу-хау	Самоуправление	Доступность	Другие критерии	Итоговый балл
CV 1										
CV 2										
CV 3										
CV 4										
CV 5										
CV 6										
CV 7										
CV 8										
CV 9										
и т.д.										

CV = резюме.

Источник: Автор.

Вопросы для определения честности, добросовестности и лояльности

- Расскажите нам об одном случае, когда Ваша честность была подвергнута испытанию. Как Вы с этим справились?
- Приходилось ли вам когда-нибудь извиняться за ненадлежащее поведение?
- Если бы Вы увидели, что Ваш коллега ведет себя нечестно, сообщили ли бы Вы об этом своему начальнику? Как бы Вы поступили в таком случае?

Вопросы для определения личности, характера и дружелюбия

- Как бы Вы описали свою личность?
- Если бы я позвонил людям, которых Вы указали в качестве рекомендателей, что бы они рассказали о Вас?
- Считаете ли Вы себя человеком, готовым идти на риск? Расскажите о ситуации, в которой Вы пошли на риск.
- В какой среде Вы предпочитаете работать?
- С какими типами людей Вы предпочитаете не работать?
- Каких обязанностей Вы хотели бы избежать на следующей работе?
- Приведите два-три примера задач, которые Вам не особенно нравятся. Как Вы мотивируете себя на их выполнение?
- Какие типы людей Вам не нравятся?
- Расскажите о неприятном опыте на работе.
- Как Вы проявляете себя в команде?
- Расскажите о компаниях, в которые Вы подавали заявки на работу в прошлом. Как у Вас все прошло?
- Какая из Ваших прошлых работ приносила Вам наибольшее удовлетворение и почему?
- Какая из Ваших прошлых работ была для Вас наиболее разочаровывающей и почему?
- Расскажите о лучшем руководителе, с которым Вам приходилось работать. Теперь расскажите о худшем руководителе. Почему было сложно работать с этим человеком?
- Что, по Вашему мнению, Вы должны делать для своего работодателя?
- Что должен делать Ваш работодатель для Вас?

Вопросы для выявления прошлых ошибок

- Расскажите о цели, которую Вы не достигли на своей последней работе. Можете ли Вы объяснить, почему это произошло?
- Когда Вас в последний раз критиковали? Как Вы отреагировали?

- Чему Вы научились на своих ошибках?
- Расскажите о ситуации, в которой Вы потерпели полную неудачу. Что Вы предприняли, чтобы исправить ситуацию?
- Расскажите о ситуации, когда Вам пришлось внезапно изменить курс.
- Если бы Вы могли изменить одно решение, принятое Вами за последние 2 года, какое решение это было бы?

Вопросы для определения креативности, творческого духа и способности находить решения

- Когда в последний раз Вам пришлось нарушить правила, чтобы решить проблему (или найти оригинальное решение)? Как это произошло?
- Расскажите нам о чем-то инновационном, что Вы сделали.
- Какая самая необычная идея у Вас когда-либо была? Вы ее реализовали?
- Расскажите о своей реакции на то, что кто-то поделился с Вами новой идеей, которая показалась Вам довольно странной или необычной.
- Если бы Вы могли сделать одно дело, чтобы изменить мир, что бы это было?
- Расскажите о ситуации, в которой Вы столкнулись с проблемами управления. Как Вы их решили?
- Какое самое сложное решение Вам когда-либо приходилось принимать? Как Вы пришли к окончательному решению?
- Расскажите о ситуациях, когда Вам приходилось работать под давлением и соблюдать сроки.
- Бывали ли Вы в ситуации, когда Вам приходилось выполнять два разных задания по просьбе двух разных людей и Вы не могли выполнить оба? Что Вы сделали?
- Какой профессиональный прием решения проблем подходит для Вас лучше всего? Приведите пример одного из Ваших решений деликатной проблемы.

Другие актуальные вопросы

- Как Ваш лучший начальник поощрял Вас к достижению высоких результатов? Каким методом он или она воспользовались?
- Каким профессиональным достижением Вы гордитесь больше всего?
- Что самое интересное Вы сделали за последние 3 года?
- Как Вы оцениваете свой успех?
- Каковы Ваши краткосрочные и долгосрочные профессиональные цели?
- Почему мы должны принять Вас на работу?
- Какие обязанности Вы готовы взять на себя и каких результатов Вы достигнете, если мы выберем Вас на эту должность?
- По Вашему мнению, какие элементы необходимы для успеха такой компании, как наша?
- Что Вы надеетесь найти в нашей компании?
- Есть ли что-нибудь еще, что Вы хотели бы рассказать нам о себе, о чем мы еще не говорили?
- Есть ли у Вас какие-либо вопросы?

Таблица А9: Пример формы оценки испытательного срока

Идентификационные данные сотрудника					
Фамилия и имя:			Дата начала испытательного срока:		
Должность сотрудника:			Подразделение или отдел:		
Непосредственный руководитель:					
Наставник:					
Дата первой оценки:					
Дата второй оценки:					
Дата итоговой оценки:					
Сильные стороны сотрудника			Области, требующие улучшения		
Критерии суммарной оценки					
	1	2	3	4	Комментарии
Достижение результатов					
Качество и количество работы					
Организационные навыки					
Способность адаптироваться					
Преданность делу/командная работа					
Самостоятельность и инициативность					
Подпись наставника:					Комментарии
Подпись непосредственного руководителя					Комментарии

ПРИМЕЧАНИЯ: Колонка 1 = неудовлетворительно, Колонка 2 = требует улучшения,
Колонка 3 = удовлетворительно, Колонка 4 = очень удовлетворительно.

(i) Сотрудник, получивший три неудовлетворительные отметки или более при первой оценке, должен быть уволен. Сотрудник, получивший одну неудовлетворительную отметку или более при второй оценке, должен быть уволен. Чтобы остаться на работе, сотрудник должен получить удовлетворительные отметки по всем критериям при третьей оценке.

(ii) На каждую дату оценки необходимо заполнить отдельный бланк.

Источник: из предыдущих работ автора.

I. Обзор

В этом разделе должно содержаться общее заявление, объясняющее, почему компании необходимо внедрить корпоративную политику в области обучения. В нем также следует обсудить предстоящие задачи, требующие обновления текущих знаний и методов, пересмотра и адаптации навыков персонала и т.д.

В этом разделе также приводятся определения различных терминов и понятий, используемых в документе о политике. В Таблице A10.1 рекомендуется использовать стандартные определения, основанные на передовом опыте.

Таблица A10.1: Определение используемых терминов

- **Обучение.** Это – процесс, основанный на серии запланированных учебных мероприятий. Он направлен на приобретение конкретных знаний и навыков, необходимых отдельному сотруднику или группе сотрудников для выполнения своих обязанностей в соответствии с определенными профессиональными и корпоративными потребностями.
- **Тренер.** Лицо, обладающее специальными знаниями в определенной области, которое разрабатывает учебные материалы и проводит обучение на основе плана и программы обучения.
- **Собственный тренер.** Это – старший сотрудник с высоким уровнем знаний и навыков в своей области специализации, обладающий необходимыми навыками для работы в качестве тренера.
- **Внешний тренер.** Специалист по обучению, который нанимается на временной основе для проведения конкретных учебных программ. Внешним тренером также может быть вышедший на пенсию бывший старший технический специалист компании, который нанимается на временной основе для проведения конкретного обучения.
- **Потребности в обучении.** Это – перечень пробелов в знаниях и/или навыках, влияющих на производительность отдельного сотрудника или группы сотрудников.
- **Анализ потребностей в обучении (АПО).** Это – аналитический процесс, используемый для выявления потребностей в обучении.
- **Специалист по обучению.** Специалист по кадрам, который отвечает за управление учебными мероприятиями компании. Он или она выполняет следующие обязанности: (i) контролирует процесс АПО, (ii) готовит учебные планы компании, (iii) организует проведение обучения, (iv) проводит мероприятия, связанные с оценкой эффективности учебных планов, тренеров и учебных мероприятий.
- **План обучения.** Это – документ, содержащий подробную информацию о мероприятиях по обучению, которые будут проводиться. Он включает в себя темы, продолжительность, целевых сотрудников и/или группы сотрудников, график мероприятий, место проведения и расчет затрат.
- **Бюджет обучения.** Это – сумма средств, выделенных на реализацию годового плана обучения. Он включает в себя расходы на тренеров (как внутренних, так и внешних), на подготовку и проведение тренингов, расходы на учебные материалы, а также дополнительные расходы (питание, перерывы на кофе и транспортные расходы, если требуется, когда тренинги проводятся не на рабочем месте) и прочее.
- **Коучинг и наставничество.** Тип обучения, которое проводится на рабочем месте для сотрудника руководителем или старшим коллегой. Это позволяет сотруднику приобрести знания, навыки и подходы, связанные с задачами, требуемыми для должности, которую занимает данный сотрудник.

Источник: автор.

II. Задачи

В этом разделе изложены задачи политики в области обучения. Ниже приведен общий перечень примеров, которые могут быть адаптированы с учетом конкретной ситуации в каждой компании.

- Содействовать достижению целей компании путем восполнения пробелов в навыках и знаниях, которые влияют на производительность отдельных сотрудников или групп сотрудников.
- Обучать сотрудников или группы сотрудников любым изменениям в правилах, процедурах и методах компании с целью повышения их рабочей эффективности, а также новым технологиям, которые улучшат производительность компании и качество обслуживания.
- Разработка новых концепций и инновационных подходов для повышения эффективности работы компании и качества предоставляемых услуг.
- Поддерживать карьерный рост сотрудников в компании.
- Согласовывать план обучения со стратегическим бизнес-планом компании.
- Улучшать адаптацию сотрудников к своей работе и стандартам работы компании.

III. Управление учебными мероприятиями

На Рисунке А10.1 показан стандартный цикл обучения.



А. Анализ потребностей в обучении

В данном разделе корпоративной политики освещается цель анализа потребностей в обучении (АПО) и его механизм. Содержание данного раздела должно основываться на следующей концептуальной основе:



Исходя из этой структуры, потребность в обучении определяется как разница между «тем, что есть» и «тем, что должно быть». Потребность в обучении возникает, когда отмечается расхождение между сложившейся ситуацией и желаемой ситуацией, и когда это расхождение является результатом отсутствия или нехватки важных или необходимых компетенций.

В Таблице А10.2 представлены примеры вопросов, которые помогут выявить такое расхождение.

Таблица А10.2: Вопросы, помогающие выявить расхождения в компетенциях

Желаемая ситуация	Текущая ситуация
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Какие цели должны быть достигнуты сотрудником/ группой сотрудников? <input type="checkbox"/> Какие изменения и улучшения планируются в компании в настоящее время и в ближайшем будущем? <input type="checkbox"/> Каковы желаемые результаты? <input type="checkbox"/> Какими компетенциями должны обладать сотрудники? 	<ul style="list-style-type: none"> Как сотрудники выполняют свои обязанности? Какие препятствия возникли при выполнении задач и проектов? С какими методами или системами работы сотрудники испытывают трудности?

В этом разделе также следует указать, какие инструменты будут использоваться компанией для определения потребностей в обучении и кто будет отвечать за проведение такого анализа (как правило, это – специалист по кадрам). В качестве инструментов обычно используются следующие методы:

- (i) **Наблюдение и слушание.** Непосредственный руководитель должен быть знаком с обязанностями сотрудников, наблюдая за ними на рабочем месте и выслушивая их комментарии о методах работы.

Такой подход позволяет руководителю получить общее представление о ситуации и определить области, в которых необходимы улучшения.

- (ii) **Индивидуальное собеседование.** Обычно используется во время ежегодных собеседований по оценке эффективности работы персонала. Вопросы основаны на показателях эффективности, независимо от того, были ли они достигнуты сотрудником или нет. Вопросы также включают ожидания компании в отношении занимаемой сотрудником должности. Собеседование заканчивается обсуждением того, что необходимо сотруднику для достижения ожиданий компании в отношении занимаемой им должности.

Очень важно, чтобы сотрудник осознавал необходимость изменения или развития новых компетенций или навыков. Результаты индивидуальных собеседований должны быть утверждены руководителем соответствующего отдела.

- (iii) **Дискуссионная группа.** Руководитель призывает других поделиться своим мнением о пробелах в производительности. Эта встреча должна быть структурированной и иметь адекватную повестку. Она требует присутствия нейтрального модератора, чтобы обеспечить равные возможности для высказывания каждого сотрудника и чтобы обсуждение не превратилось в большую разрядку эмоций.

Результаты дискуссионных групп должны быть утверждены руководителем соответствующего отдела.

Существуют и другие важные показатели, которые необходимо использовать для завершения анализа. Примеры таких показателей приведены ниже:

- Производственные планы бизнес-подразделений не были выполнены. (В таком случае углубленный анализ может выявить пробелы в компетенциях, которые требуют индивидуального или группового обучения).
- Ненормальный уровень дефектов и/или ошибок в производстве бизнес-подразделения.
- Ненормальный уровень несчастных случаев или потенциально опасных ситуаций.
- Не были достигнуты другие показатели эффективности.

Процесс АПО должен проводиться в подходящее время, чтобы не мешать работе бизнес-подразделений. **Его не следует проводить в пиковые периоды работы.**

Следует разработать стандартный шаблон и использовать его в качестве базового инструмента для АПО, чтобы обеспечить согласованность и не пропустить ни одной потребности в обучении. Эта задача должна входить в основные обязанности отдела кадров.

IV. Планирование и разработка обучения

После завершения процесса АПО полученные данные должны быть собраны отделом кадров и систематизированы по темам обучения. На основе целей компании и бизнес-плана высшее руководство должно определить приоритетность потребностей в обучении. Следует задать следующие вопросы:

- Какое обучение необходимо в нашей компании?
- Каков наш бюджет на обучение на следующий год?

- Какой тип обучения наиболее подходит (внутреннее или внешнее) с учетом компетенций, которые необходимо развить?
- Какой график обучения является оптимальным с учетом ограничений рабочего графика?
- Кто будет преподавателями?
- Кто будет участвовать в обучении?

Ответы на эти вопросы должны быть занесены сотрудником, ответственным за обучение, в общий годовой план обучения. Это послужит памяткой и позволит эффективно развивать компетенции персонала компании. Этот общий годовой план обучения будет включать различные классификации программ обучения, которые будут обсуждаться далее в этом разделе.

Этот общий годовой план должен быть распространен по всей компании, чтобы проинформировать всех сотрудников о предстоящих учебных мероприятиях.

В соответствии с общим годовым планом сотрудник, ответственный за обучение, должен разработать конкретные планы для каждого мероприятия по обучению. Необходимо связаться с внутренними или внешними инструкторами, чтобы выяснить, как они намерены проводить обучение и какие темы будут включены в каждую сессию.

Заголовки конкретных планов выглядят следующим образом:

- Общее описание обучения,
- Цели,
- Содержание,
- Продолжительность,
- Количество занятий в рамках обучения (размер каждой группы должен быть ограничен 15–20 участниками),
- Имена внутренних или внешних инструкторов,
- Методы обучения,
- Список учебных материалов,
- Целевой персонал и количество групп,
- Ориентировочные расходы (инструктор, учебные материалы, перерывы на кофе, транспортные расходы для участников, проживающих вдали от места проведения обучения, размещение участников, если необходимо, и прочее).

V. Классификация программ обучения

В этом разделе документа о политике должны быть определены различные программы обучения, которые будут проводиться в компании. Ниже приведены некоторые предложения:

- ▶ **Программы технического обучения.** Они проводятся с целью развития и совершенствования технических знаний и навыков, связанных с выполнением технических задач во всех подразделениях компании (грузовые перевозки, пассажирские перевозки, инфраструктура, сигнализация и телекоммуникации, диспетчерская служба, коммерческая служба, администрация и т.д.).

- ▶ **Программы обучения навыкам межличностного общения.** Эти программы предназначены для сотрудников, занимающих руководящие должности или взаимодействующих с клиентами компании или другими внешними организациями. Основные темы таких программ включают:
 - (i) Коммуникативные навыки,
 - (ii) Взаимоотношения с клиентами,
 - (iii) Лидерские навыки,
 - (iv) Навыки решения проблем,
 - (v) Компьютерная грамотность,
 - (vi) Языковые навыки,
 - (vii) Организованность (умение распоряжаться временем).

- ▶ **Общие программы обучения.** Они разработаны для всех сотрудников компании. Основные темы таких программ выглядят следующим образом:
 - (i) Введение для новых сотрудников,
 - (ii) Правила и процедуры компании,
 - (iii) Оказание первой помощи,
 - (iv) Охрана труда и техника безопасности,
 - (v) Безопасность корпоративной информации компании.

- ▶ **Индивидуальные программы обучения.** Они предназначены для повышения квалификации сотрудника путем направления его в учебное заведение в стране или за рубежом для получения определенной степени в области, которая будет востребована компанией в обозримом будущем.

VI. Разработка учебной программы

При разработке учебной программы отдел кадров может привлечь квалифицированного старшего сотрудника или внешнего консультанта для разработки конкретного содержания обучения в консультации с сотрудником, ответственным за обучение. В зависимости от предмета может потребоваться сотрудничество с преподавателем университета или технического училища. Важно учитывать их рекомендации по педагогическим аспектам, которые наиболее подходят для учебной программы. К этим аспектам относятся (i) обучение выполнению задач, (ii) лекции с практическими упражнениями, (iii) компьютерное обучение, (iv) занятия в технической лаборатории, (v) практические полевые упражнения (например, линии электропередачи, электростанция, диспетчерская, мастерские) и другие.

В некоторых случаях обучение может также потребовать от сотрудников самостоятельного изучения нескольких концепций. В таком случае сотрудник должен пройти самообучение с помощью чтения, вебинаров, видео и т.д. Чтобы гарантировать успех этих методов, сотрудник по обучению подготовит график обучения и утвердит содержание обучения.

В других случаях содержание обучения может быть определено заранее. Примером может служить закупка нового оборудования с встроенным обучением, которое предоставляется поставщиком (например, новые локомотивы, новое диспетчерское программное обеспечение, симулятор и т.д.). В таких случаях сотрудник, ответственный за обучение, должен ознакомиться с содержанием обучения, предоставленным поставщиком оборудования, и убедиться, что оно соответствует местным особенностям (язык, специфические термины, график и т.д.). Проинформируйте поставщика о необходимости предоставить учебные документы и руководства заранее, чтобы сотрудник компании, ответственный за обучение, мог ознакомиться с материалами и сделать копии для слушателей, если это необходимо.

VII. Проведение обучения

Аспекты преподавания

Обучение должно проводиться в удобное время, чтобы не мешать работе бизнес-подразделений. Оно также не должно проводиться в пиковые периоды работы. Сотрудники, посещающие учебные занятия, должны быть освобождены от рабочих обязанностей и полностью сосредоточиться на преподавании, чтобы извлечь максимальную пользу из занятий.

Сотрудник, ответственный за обучение, должен обеспечить эффективное проведение разработанной учебной программы. При необходимости ответственность за проведение обучения может быть возложена на нескольких тренеров. В день обучения убедитесь в том, что все учебные материалы доступны и полны. К ним относятся: диапроектор, компьютер, доска, карандаши, магнитно-маркерные доски, раздаточные материалы и прочее, необходимое для успешного проведения учебных занятий.

На протяжении всей программы обучения тренер должен будет использовать интерактивные методы, которые поощряют участие, и наглядные материалы, которые способствуют более четкому пониманию рассматриваемых концепций. Некоторые из методов обучения приведены ниже:

- **Презентация.** Формальный метод, при котором тренер информирует, мотивирует или дает обратную связь.
- **Демонстрация.** Применение процесса или операции с демонстрацией каждого действия. Тренер должен владеть необходимыми техническими знаниями.
- **Обсуждение.** Этот метод основан на устном или электронном обмене информацией между участниками по конкретной теме или конкретной проблеме. Участникам обучения предлагается высказать свое мнение или продемонстрировать свой опыт или знания.
- **Обучение выполнению конкретных задач.** Это – обучение на рабочем месте, основанное на презентациях, демонстрациях и обсуждениях в лаборатории или непосредственно на рабочем месте.

Если обучение не может быть проведено в соответствии с графиком из-за «форс-мажорных обстоятельств» или других серьезных непредвиденных проблем, ответственный за обучение должен незамедлительно уведомить об этом отдел кадров, соответствующее подразделение и всех участников обучения. Решение о проведении или отсрочке обучения принимается совместно отделом кадров и соответствующим подразделением.

Место проведения обучения

Размер учебных помещений должен быть рассчитан на максимальное количество слушателей – 15–20 человек. Это необходимо для обеспечения адекватного взаимодействия между слушателями и преподавателем, а также для предоставления достаточного времени для вопросов и обсуждений между преподавателем и слушателями.

Если у компании имеется собственный учебный центр, он должен быть предпочтительным местом для проведения обучения. Необходимо обеспечить своевременное выполнение годовых планов обучения в благоприятной учебной среде. Если у компании нет подходящего учебного помещения, в зависимости от местных ограничений в качестве места проведения обучения может быть использовано другое помещение.

В зависимости от доступности могут быть рассмотрены или изучены следующие варианты:

- (i) существующие классные комнаты (если таковые имеются);
- (ii) залы для совещаний или конференций;
- (iii) рабочие места, при необходимости, для проведения обучения с демонстрацией; и
- (iv) другие подходящие помещения, которые можно арендовать в городе или за его пределами.

При выборе мест для обучения учебные помещения должны соответствовать следующим требованиям:

- (i) Достаточное пространство для размещения 15–20 слушателей с партами и стульями, а также столом для преподавателя (примерно 70 квадратных метров на комнату).
- (ii) Достаточное освещение и электрические розетки для подключения проекторов, компьютеров и другого учебного оборудования.
- (iii) Место для проекционного экрана, флипчарта, доски и других принадлежностей, если это необходимо.
- (iv) Дополнительно, в зависимости от места проведения обучения: стабильное Wi-Fi-соединение.

Другой вариант – передать проведение некоторых специальных тренингов близлежащим железнодорожным учебным центрам, однако это повлечет за собой дополнительные расходы на проезд и суточные.

Обязанности сотрудника по обучению

Сотрудник по обучению отвечает за организацию всех аспектов учебных занятий. Основные обязанности заключаются в следующем:

- Выявлять потенциальных внутренних тренеров среди старших сотрудников, обладающих навыками проведения презентаций, демонстраций и дискуссий.
- Контролировать разработку учебных программ и обеспечивать их качество.
- Выявлять внешних тренеров, когда внутренние тренеры могут быть недоступны.
- Обеспечить своевременное привлечение внешних тренеров.
- Управлять всеми логистическими аспектами: (i) бронирование учебных помещений; (ii) бронирование учебного оборудования (проектор, экран, доска, компьютеры и т.д.);

(iii) закупка учебных материалов (карандаши, бумага, плотная непрозрачная бумага по типу “манильской” для флипчартов и т.д.); (iv) организация транспорта и бронирование жилья для слушателей, если это необходимо; (v) организация питания и напитков, если это необходимо; и (vi) другие мероприятия, связанные с благоприятным проведением учебных занятий.

Заработная плата сотрудников во время обучения

Слушатели

Для некоторых сотрудников обучение является обязательным. Сотрудники, отобранные для участия в профессиональных тренингах, имеют те же права и обязанности, что и при выполнении обычной работы – например, пунктуальность. Любое неоправданное отсутствие на тренинге подлежит тем же дисциплинарным мерам, что и неоправданное отсутствие на обычной работе.

Во время обучения стажеры должны иметь право на полную заработную плату и считаться находящимися на работе.

Внутренние тренеры

Внутренние тренеры – это квалифицированные сотрудники компании с большим стажем. Они могут быть привлечены к разработке учебных программ в сотрудничестве с сотрудником компании, ответственным за обучение, и, в конечном итоге, проводить специализированные учебные занятия. При этом эти сотрудники должны иметь право на полную заработную плату, премии и надбавки. Кроме того, они могут иметь право на специальное поощрение за работу в качестве внутреннего тренера, исходя из количества часов, отработанных в качестве внутреннего тренера, как это может быть решено высшим руководством компании (в качестве надлежащего поощрения может быть рассмотрена премия в размере 10%).

Обязательства

Если сотрудник направляется в частное учреждение в стране или за рубежом для прохождения специализированного обучения, которое не может быть предоставлено на местном уровне, должна существовать основополагающая политика, определяющая конкретные условия, такие как следующие:

- ▶ Если общая стоимость обучения (стоимость обучения, транспорт и проживание) превышает определенную сумму, устанавливаемую на местном уровне,¹ получатель такого обучения должен подписать договор о залоге, обязуясь оставаться в компании на протяжении определенного количества лет. Количество лет обычно определяется исходя из стоимости и продолжительности такого обучения. Получатель обучения, который по какой-либо причине уходит из компании в течение срока действия договора, должен возместить компании расходы на обучение на пропорциональной основе, что должно быть подробно объяснено в основополагающей (руководящей) политике компании.
- ▶ Если общая стоимость обучения ниже порога, установленного политикой компании в области обучения, требование о заключении договора об обязательствах не применяется.

¹ Сумма определяется высшим руководством на основе рекомендаций отдела управления персоналом. Стандарты значительно различаются от страны к стране в зависимости от трудового законодательства, корпоративной культуры и т.д.

VIII. Оценка результатов обучения и последующие действия

Компания должна убедиться в достижении целей обучения путем оценки каждого проведенного курса. Результаты такой оценки позволят определить, были ли удовлетворительно восполнены пробелы в знаниях или навыках, выявленные в начале обучения – полностью, частично или вовсе не были восполнены. Сравнивая поставленные цели с полученными результатами (до обучения и после обучения), можно определить, насколько полезным было обучение для сотрудников и принесло ли оно ощутимую пользу компании.

Оценка после обучения должна включать следующие ориентировочные вопросы:

- ▶ Понравилось ли участникам обучение?
- ▶ Приобрели ли участники новые знания?
- ▶ Делились ли участники и/или передавали ли они знания, полученные во время обучения?
- ▶ Применяют ли участники новые техники или методы в своей работе?
- ▶ Каково влияние обучения на результаты деятельности подразделений, в которых работают участники?

В конце программы обучения сотрудник, ответственный за обучение, должен раздать каждому участнику форму оценки обучения. Эта форма предназначена для оценки эффективности работы тренера, а также соответствия содержания обучения потребностям участников, учебных материалов и логистики. Каждый участник должен заполнить форму индивидуально. В Таблице A10.3 приведен пример формы оценки тренинга.

Затем сотрудник, ответственный за обучение, должен собрать информацию и проанализировать результаты обеих форм. Результаты покажут, принесло ли обучение пользу участникам и была ли методика преподавания (компетенции инструктора, качество обучения и т.д.) эффективной.

Отдел управления персоналом также должен разработать набор письменных экзаменов, которые участники должны будут сдать после обучения. Эти экзамены позволяют определить, в какой степени участники освоили знания и навыки во время обучения. Эти экзамены должны проводиться под наблюдением отдела обучения, который подготавливает сводку результатов экзаменов и представляет ее руководящему комитету компании. Результаты также сообщаются инструктору и непосредственным руководителям участников.

Наблюдая за работой на рабочем месте, непосредственные руководители могут определить, помогло ли обучение решить первоначальные проблемы или улучшило ли оно компетенции и результаты работы стажеров. Наблюдая за работой на рабочем месте, руководитель может ежедневно убеждаться в том, происходит ли передача знаний и применение приобретенных навыков.

Эта оценка может проводиться три раза в год в следующем порядке: (i) через 6 недель после обучения, (ii) через 4 месяца и (iii) итоговая оценка через 8 месяцев после проведения обучения или при следующей оценке результатов работы. Форма оценки обучения непосредственным руководителем (Таблица A10.4) может быть использована в качестве руководства для таких периодических оценок. Сотрудник по обучению обобщает результаты этих оценок и готовит отчет для руководящего комитета компании.

Таблица А10.3: Форма оценки участников тренинга

Название тренинга:		Дата:	Время:			
Имя тренера:		Были ли достигнуты поставленные цели?				
Цели обучения	(a)	Да	НЕТ			
	(b)	Да	НЕТ			
	(c)	Да	НЕТ			
	(d)	Да	НЕТ			
<p>Пожалуйста, оцените каждое из приведенных ниже утверждений, используя шкалу оценок. Обведите соответствующее число.</p> <p>1 = Категорически не согласен 2 = Не согласен 3 = Скорее согласен 4 = Согласен 5 = Полностью согласен</p>						
1. У меня была мотивация пройти этот учебный курс.		1	2	3	4	5
2. Цели обучения были четкими и конкретными.		1	2	3	4	5
3. Содержание обучения соответствовало моим потребностям и интересам.		1	2	3	4	5
4. Методы преподавания способствовали обучению.		1	2	3	4	5
5. Упражнения и задания были актуальны для обучения.		1	2	3	4	5
6. Преподаватель был понятным и энергичным.		1	2	3	4	5
7. Преподаватель учитывал темп обучения участников.		1	2	3	4	5
8. Это обучение помогло мне повысить уровень своих знаний и навыков.		1	2	3	4	5
9. Я планирую применить эти новые навыки сразу же после возвращения на работу.		1	2	3	4	5
10. Я порекомендую своим коллегам пройти это обучение.		1	2	3	4	5
<p>Пожалуйста, прокомментируйте любой аспект, получивший оценку 3 или ниже.</p> <p>Комментарии и рекомендации:</p>						

Таблица А10.4: Форма оценки обучения непосредственными руководителями

Название тренинга:		Дата:	Время:			
Имя сотрудника:		Были ли достигнуты поставленные цели?				
Цели обучения	(a)	Да	НЕТ			
	(b)	Да	НЕТ			
	(c)	Да	НЕТ			
	(d)	Да	НЕТ			
<p>Пожалуйста, ознакомьтесь со следующей шкалой и укажите, в какой степени вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений: Обведите соответствующий номер.</p> <p>1 = Категорически не согласен 2 = Не согласен 3 = Скорее согласен 4 = Согласен 5 = Полностью согласен</p>						
1. У сотрудника была мотивация пройти курс.		1	2	3	4	5
2. Цели обучения были четкими и конкретными.		1	2	3	4	5
3. Содержание обучения соответствовало потребностям и задачам моего подразделения.		1	2	3	4	5
4. Сотрудник освоил элементы обучения.		1	2	3	4	5
5. Знания и навыки сотрудника улучшились до удовлетворительного уровня после обучения.		1	2	3	4	5
6. Сотрудник применяет в своей работе элементы, изученные во время обучения.		1	2	3	4	5
7. После обучения результативность сотрудника улучшилась до удовлетворительного уровня.		1	2	3	4	5
8. Я рекомендую другим руководителям это обучение для их сотрудников.		1	2	3	4	5
<p>Пожалуйста, прокомментируйте любой аспект, получивший оценку 3 или ниже.</p> <p>Комментарии и рекомендации:</p>						

СПИСОК БАЗОВЫХ КУРСОВ ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОМПАНИЙ

Таблица А11: Список базовых курсов

Тема	Темы
Безопасность	Основные понятия и определения, касающиеся правил безопасности на железных дорогах
	Системы управления безопасностью железнодорожного транспорта и предотвращение рисков
	Обращение с опасными химическими веществами
	Безопасность на частных дорогах
	Первая помощь в чрезвычайных ситуациях
	Обязанности и полномочия сертифицированного специалиста по безопасности труда (ССБТ)
	Переаттестация специалистов ССБТ
	Пожарная опасность и тушение пожаров
	Управление строительными площадками
Вождение поезда	Железнодорожные правила и нормы
	Знание тяговых характеристик
	Управление или вождение поездов, включая вождение в ночное время
	Регулирование движения
	Система сигнализации
	Проверка поездов
	Знание маршрутов (тормозной путь, ограничения скорости, положение светофоров и т.д.)
	Маневровые операции
Техническое обслуживание инфраструктуры	Работы на путях – базовые
	Работы на путях – продвинутые
	Техническое обслуживание контактной сети
	Эксплуатация специализированного путевого оборудования: <ul style="list-style-type: none"> – Кран – Трамбовочная машина – Регулятор балласта – Рельсошлифовальная машина – Легкий геометрический инспекционный автомобиль

продолжение на следующей странице

Таблица А11 *продолжение*

Тема	Темы
	Дуговая и алюмотермическая сварка рельсов Методы диагностики: ультразвук, капиллярный контроль и магнитопорошковый контроль Техническое обслуживание тяжелого рельсового оборудования Техническое обслуживание легкой техники для рельсового транспорта
Сигнализация	Строение и функционирование системы сигнализации Техническое обслуживание сигнального оборудования Техническое обслуживание встроенного сигнального оборудования Техническое обслуживание телекоммуникационного оборудования Техническое обслуживание сигнальных станций
Подвижной состав	Проверка и регулярное техническое обслуживание локомотивов – базовое Осмотр и регулярное техническое обслуживание локомотивов – расширенное Техническое обслуживание дизельных двигателей: – Техническое обслуживание двигателей – Техническое обслуживание электрической системы (главный генератор и вспомогательные устройства) – Топливная система – Система охлаждения – Система смазки двигателя Техническое обслуживание электродвигателя Техническое обслуживание систем сжатого воздуха и электропневматических тормозов Техническое обслуживание системы контроля тяги (противобуксовочная тормозная система) Техническое обслуживание тележек и колес, подшипников и смазки Репрофилирование осей Методы поиска и диагностики неисправностей: ультразвук, капиллярный контроль и магнитные частицы Техническое обслуживание сцепных устройств вагонов Техническое обслуживание тележек и колес вагонов Система и методы планирования технического обслуживания
Программы управления	Логистика железнодорожных перевозок (включая мультимодальные грузовые перевозки) Продажи и маркетинг Обслуживание клиентов, удовлетворенность клиентов и управление претензиями Управление кризисными ситуациями: отношение к клиентам и коммуникация с ними Продвижение с должности сотрудника до менеджера: что изменится Введение в основные принципы управления: планирование, организация, управление, контроль (ПОУК)

продолжение на следующей странице

Таблица А11 *продолжение*

Тема	Темы
	Финансовый менеджмент для менеджеров, не связанных с финансами
	Управление человеческими ресурсами (УЧР)
	Управление командой: лидерство и коучинг
	Методы решения проблем
	Управление временем (сосредоточение на основном, избегание прерываний, оптимизация использования времени)
	Навыки написания отчетов и проведения презентаций
	Навыки проведения расследований
Компьютерная грамотность	Знакомство с компьютерами и операционной системой Windows
	Знакомство с приложениями Office
	Excel – продвинутый уровень
	Word – продвинутый уровень
	Access – продвинутый уровень
Языковые программы	Английский
	Немецкий
	Русский
	Другие

Источник: Автор.

В Таблице А12 представлен пример карьерного плана для сотрудника отдела кадров, который планирует занять должность директора по кадрам.

Таблица А12: Пример карьерного плана

Шаг	Деятельность	Календарь	Комментарии
1	Определить и принять план карьерного роста.	День 1	Официальное соглашение между всеми заинтересованными сторонами.
2	Определить и назначить наставника и/или коуча.	День 1	
3	Посещать вечерний курс по управлению человеческими ресурсами в университете.	1-7-й год	Неполный рабочий день. Плата за обучение вносится после успешной сдачи периодических экзаменов.
4	Занимать должность специалиста в отделе кадров.	1-й год	
5	Занимать должность специалиста в отделе развития персонала.	2-й год	
6	Занимать должность специалиста в отделе администрации и дисциплины.	3-й год	
7	Занимать должность руководителя отдела кадров.	4-й год	Желательно в отделе подбора персонала, развития сотрудников или администрации и дисциплины
8	Ротация в качестве руководителя другого отдела.	5-й год	В идеале, назначение в отдел по набору персонала, отдел по развитию персонала или отдел по административным вопросам и дисциплине.
9	Назначение на должность заместителя директора по персоналу.	6-7-й год	
10	Назначение директором по персоналу.	8-й год	Это зависит от наличия вакансии директора по кадрам.

ДП = директор по персоналу.

Источник: автор.

ПРИМЕР ФОРМЫ ОЦЕНКИ ДЛЯ
ДОЛЖНОСТЕЙ БОЛЕЕ НИЗКОГО УРОВНЯ

Таблица А13: Пример формы оценки для должностей более низкого уровня

Раздел 1: Идентификация						
Номер сотрудника:			Должность:			
Фамилия:			Имя:			
Подразделение:			Дата:			
Раздел 2: Оценка по системе						
	Неудовлетворительно		Хорошо		Превосходно	Примечание
Работа						
Надежность	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
Объем работы						
Объем	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
Скорость выполнения	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
Освоение работы	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
Инициатива	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
Поведение						
Честность	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
С руководителем, коллегами	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
С клиентами	0-1-2	3	4-5	6-8	9-10	/10
Адаптация к изменениям	0-1-2		3	4	5	/5
Дресс-код	0-1		1.5	2	2.5	/2.5
Прочие						
Прогулы	0-1-2		3	4	5	/5
Пунктуальность	0-1-2		3	4	5	/5
Язык	0-1		1.5	2	2.5	/2.5
ИТОГО						/100

Раздел 3: Замечания непосредственного руководителя

Раздел 4: Замечания сотрудника

Раздел 5: Подписи

Подпись непосредственного руководителя:

Дата:

Подпись сотрудника:

Дата:

Раздел 6: Зарезервировано для руководства

Замечания непосредственного руководителя:

Подпись:

Дата:

Замечания представителя отдела управления персоналом:

Подпись:

Дата:

ПРИМЕР ОЦЕНОЧНОЙ ФОРМЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ И РУКОВОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТЕЙ

Таблица А14: Форма оценки для высших и управленческих должностей

Раздел 1: Идентификация		
Номер сотрудника:	Должность:	
Фамилия:	Имя:	
Подразделение:		
Период оценки с:	До:	
Имя оценщика:		
Раздел 2: Постановка целей		
Примечание: Количество годовых целей должно быть ограничено тремя.		
Цели управления	1.	
	2.	
	3.	
Личные аспекты	Цели	Ожидаемые результаты
	1.	
	2.	
	3.	

Раздел 5: Оценка эффективности работы

№	Степень достижения	Комментарии по достижению результатов
1		
2		
3		
ИТОГО:		

Шкала: 9–10: Цель значительно превышена.

7–8: Цель достигнута и частично превышена.

5–6: Цель достигнута.

3–4: Цель частично достигнута.

1–2: Цель не достигнута.

Раздел 6: Поведение

Фактор оценки	Определения	Оценка
Отношения с подчиненными и коллегами	Поддерживает позитивную рабочую атмосферу в своем подразделении и эффективное сотрудничество с другими руководителями.	
Отношения с руководителями	Поддерживает хорошие отношения с вышестоящими руководителями.	
Самоконтроль	Контролирует свои эмоции в необычных, сложных или конфликтных ситуациях.	
Мотивация	Проявляет интерес к своей работе и успешной деятельности компании.	
Суждение	Способность правильно оценивать проблемы, последствия предпринимаемых действий и выбор правильных решений.	
Административные знания	Степень знания правовых текстов, политики, процедур, правил и соглашений, влияющих на компанию.	
Устная и письменная коммуникация	Ясность и логичность письменных и устных коммуникаций.	
Конфиденциальность	Способность сохранять конфиденциальность информации, когда это необходимо.	
Личностное развитие	Постоянное стремление к совершенствованию, чтение, личные исследования и электронное обучение.	
ИТОГО		

Шкала: 9–10: Отлично

7–8: Очень хорошо

5–6: Удовлетворительно

3–4: Неудовлетворительно

1–2: Неудовлетворительно

Раздел 3: Общие замечания**А: Сильные стороны**

1. _____
2. _____

Рекомендации по поддержанию и/или улучшению**В: Слабые стороны**

1. _____
2. _____

Рекомендации по улучшению**Замечания подчиненного:**

Подпись подчиненного: _____ Дата: _____

Замечания непосредственного руководителя:

Подпись непосредственного руководителя: _____ Дата: _____

Замечания и рекомендации вышестоящего руководителя по развитию сотрудника

Подпись вышестоящего руководителя: _____ Дата: _____

[Название и адрес компании]

[Сегодняшняя дата]

[Имя получателя и номер сотрудника]

[Адрес]

Уважаемый господин/госпожа [имя получателя]

По результатам дисциплинарного слушания, состоявшегося [дата], и с учетом серьезности данного вопроса, было принято решение о прекращении Вашего трудового договора с нашей компанией в связи с грубым нарушением трудовой дисциплины.

На вышеупомянутом слушании комиссия установила, что Ваше поведение было неприемлемым в следующих аспектах:

▶ [перечислите проблемы]

Данное нарушение является достаточно серьезным для того, чтобы заслуживать немедленного увольнения.

Условия Вашего увольнения следующие:

- ▶ Ваше увольнение вступает в силу немедленно, и последний день Вашей работы – [дата];
- ▶ Мы выплатим Вам компенсацию за накопленный, но не использованный ежегодный отпуск за вычетом обычных налоговых и других вычетов;
- ▶ Вы обязаны вернуть в хорошем состоянии все имущество, принадлежащее компании, в течение 5 дней с момента получения этого письма, включая конфиденциальную информацию и документы компании, как в бумажном, так и в электронном виде;
- ▶ После получения всего вышеупомянутого имущества компании Вам будет выплачена окончательная сумма заработной платы за вычетом обычных отчислений.

Вы имеете право обжаловать свое увольнение, направив в отдел управления персоналом письменное заявление до [дата] с полным изложением оснований для обжалования.

Ваша апелляция будет рассмотрена в соответствии с нашей дисциплинарной политикой.

Ваше увольнение останется в силе на время процедуры обжалования до окончательного рассмотрения вашей апелляции.

Подпись:

ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ОБЕСПЕЧЬТЕ БЕЗОПАСНОСТЬ

Всегда обеспечивайте непосредственную безопасность и охрану здоровья сотрудников и всех других лиц, участвующих в деятельности компании.

Таблица А16: Форма анализа несчастных случаев или инцидентов

Тема	Описание
Подробности несчастного случая или инцидента	Точное место происшествия и/или потенциального происшествия, дата и время
Участники	Имена, контактная информация и должности пострадавшего, свидетелей и других вовлеченных лиц
Описание несчастного случая или инцидента	Фактическое, подробное описание произошедшего, включая действия, приведшие к инциденту
Травмы и ущерб	Конкретное описание поврежденных частей тела, а также характера и типа травм или любого материального ущерба
Факторы, способствовавшие происшествию	Условия окружающей среды (погода, тип пола, освещение) и использование средств индивидуальной защиты
Незамедлительные действия	Меры, принятые сразу после инцидента для устранения ситуации и обеспечения безопасности на рабочем месте
Расследование и анализ	Документирование доказательств, выявление способствующих факторов и план анализа первопричин
Корректирующие меры	Рекомендации и запланированные меры по предотвращению подобных инцидентов в будущем
Подача формы	В конце формы укажите процедуру подачи заполненного отчета в соответствующий орган компании

Реструктуризация государственных предприятий (ГП) в целом и железнодорожных компаний в частности может внести значительный вклад в экономическое развитие страны. Следует помнить, что долгосрочные выгоды можно ожидать в том случае, если краткосрочные неудобства для персонала будут эффективно устраняться. При полной реализации реструктуризация, соответствующая новым реалиям и обстоятельствам и приносящая инновации в компанию, может быть приемлема для всех заинтересованных сторон. Для обеспечения плавного перехода и максимального предотвращения сопротивления со стороны различных источников весь план и связанные с ним схемы должны быть четко объяснены всем заинтересованным сторонам.

Для достижения этой конкретной цели разумный и эффективный подход к коммуникации является дополнительным преимуществом реструктуризации железнодорожной рабочей силы. Он может помочь правительству и компании добиться успеха в «принятии изменений».

«Изменения» означают новый подход, новые способы мышления, новые процедуры и новые практики. Таким образом, хорошая коммуникационная программа:

- ▶ обеспечивает доступность своевременной и точной информации;
- ▶ четко объясняет цели, процессы и последствия реструктуризации персонала с помощью индивидуальных сообщений, адаптированных к различным аудиториям;
- ▶ поддерживает железнодорожные компании и представителей правительства; и
- ▶ создает положительный имидж общекорпоративной программы реструктуризации персонала.

Общие цели коммуникационного плана

Коммуникационный план будет использоваться для достижения целей программы реструктуризации рабочей силы следующими способами:

- ▶ Обеспечивать конструктивное сотрудничество с лицами, принимающими решения в правительстве.
- ▶ Создавать благоприятные внешние условия для реализации программы реструктуризации.
- ▶ Обеспечить четкое и позитивное понимание целей правительства в отношении железнодорожного сектора страны.
- ▶ Распространять информацию о реструктуризации рабочей силы среди работников, политических партий, потребителей и экономических операторов.
- ▶ Устанавливать и поддерживать позитивные отношения с различными заинтересованными сторонами компании.

- ▶ Сформулировать конкретные сообщения для целевой аудитории (например, работников, профсоюзов, политиков, потребителей, гражданского общества и средств массовой информации).
- ▶ Эффективно и продуктивно использовать связи со средствами массовой информации.

КОММУНИКАЦИЯ: ГЛОБАЛЬНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

Наиболее подходящей и надежной методологией для реализации коммуникационного плана в столь сложной среде является такой подход как анализ логической структуры (LFA) по вводным и результатам.

Этот метод позволяет компании иметь четкое и постоянное представление обо всех коммуникационных мероприятиях на протяжении всего процесса реструктуризации.

LFA работает как цепочка результатов. Для любого конкретного аспекта коммуникационной стратегии четкая схема указывает операционный результат на основе

- (а) вводных (необходимых ресурсов или условий)
- (б) результатов (с конечным результатом и потенциальным воздействием)

Этот операционный уровень позволяет эксперту по коммуникациям и компании сохранять четкое представление относительно установленных целей. Стратегия должна регулярно контролироваться и корректироваться в ходе коммуникационного процесса для достижения желаемой цели.

Преимущество использования метода LFA заключается в том, что коммуникационная стратегия всегда поддерживает график правительства по реструктуризации сектора и программу реструктуризации персонала компании, шаг за шагом, наряду с операциями коммуникационного плана.

Коммуникационный план должен быть тщательно согласован с подробным планом программы реструктуризации рабочей силы.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИИ В ПРОГРАММЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА

План коммуникации должен характеризоваться следующим:

- ▶ Полная информация о программе реструктуризации.
- ▶ Выделение потенциальных преимуществ для всех граждан в целом.
- ▶ Ссылка на передовой опыт в определении кадровых потребностей с помощью установленных ориентиров.
- ▶ Предоставление общей информации о возможностях компании в области грузовых и пассажирских перевозок.

- ▶ Постоянное обеспечение удовлетворенности клиентов (т.е. целевой аудитории).
- ▶ Разработка подхода, основанного на участии сообщества.
- ▶ Подчеркивание улучшенных преимуществ для потребителей (пассажиров и грузовых потребителей).
- ▶ Подчеркивание положительной репутации и эффективности компании, а также улучшение ее транзакционных услуг.

ОСОЗНАННОСТЬ В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ

Коммуникационная стратегия должна быть сосредоточена на следующих аспектах для внутренней аудитории:

Стандарты производительности

- ▶ Эффективность операций
- ▶ Продвижение преимуществ реструктурированных операций (цена, сервис)
- ▶ Надлежащее использование железнодорожных мощностей
- ▶ Содействие коммерческой деятельности
- ▶ Предоставление руководству более значительных стимулов для повышения эффективности

КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Коммуникационная стратегия должна демонстрировать положительное влияние реструктуризации на качество обслуживания клиентов.

- ▶ Насколько эффективно будет организован, управляем и укомплектован «бизнес» после реструктуризации.

СТАНДАРТЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Коммуникационная стратегия должна представлять четкую картину прошлых и ожидаемых будущих результатов деятельности компании.

- ▶ Информация об эффективности компании.
- ▶ Отчет о достижениях в области эффективности деятельности для органов власти и общественности.

ТРУДОВОЙ КОМПОНЕНТ

Коммуникационный контент, посвященный вопросам труда, должен содержать следующие сообщения:

- ▶ Объяснять долгосрочные последствия для уровня занятости – как ухудшится ситуация, прежде чем улучшиться. Также объясните, что в случае реструктуризации рабочей силы сокращение персонала будет сопровождаться набором новых сотрудников после успешного проведения реформы и стабилизации положения в компании.

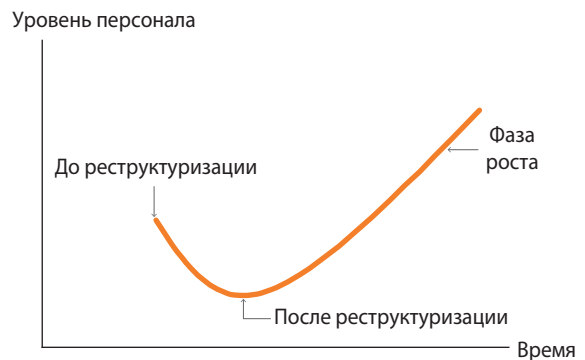
- ▶ Объясните, что процесс реструктуризации рабочей силы включает в себя поддержку тех, кто будет уволен.
- ▶ Подчеркните, что для работников, затронутых реструктуризацией, предусмотрены меры по смягчению последствий.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Успешная коммуникационная стратегия и план основаны на структурированном подходе. Необходимо выполнить следующее:

- (1) Создать основной консультативный совет по коммуникациям (в его состав могут входить руководитель отдела, департамента или службы по управлению человеческими ресурсами, а также специалист по внешним коммуникациям).
- (2) Разработать коммуникационную платформу для формирования профиля трудовых вопросов и определения направлений всех коммуникационных мероприятий, в которых участвуют государственные органы, СМИ, население в целом как потребители, работники, профсоюзы, гражданское общество и другие).
- (3) Разработать многоуровневый национальный план коммуникации и связей с общественностью на низовом уровне для Программы реструктуризации рабочей силы. В этом должны участвовать высшее руководство компании, руководитель отдела управления человеческими ресурсами и специалист по коммуникации.
- (4) Реализация плана коммуникации и связей с общественностью.

Рисунок А17: Процесс реструктуризации



Источник: автор.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Предварительные условия:

- (a) Наем старшего специалиста по коммуникациям на временную должность на уровне железнодорожной компании.
- (b) Назначение специалиста по управлению персоналом компании для совместной работы со специалистом по коммуникациям.

А. Анализ контекста и ситуации

Сбор всех исходных данных и условий, связанных с программой реструктуризации персонала, которые могут оказать потенциальное влияние на персонал. Это обеспечит глубокое понимание поставленных задач и проблем, таких как:

- ▶ Четкое понимание программы реструктуризации персонала с точки зрения социальных, политических, экономических и трудовых вопросов.
- ▶ Проведение рабочих заседаний с высшим руководством железных дорог, специалистом по кадрам и специалистом по коммуникациям (если таковой имеется).
- ▶ Контакты и рабочие сессии с ключевыми лидерами общественного мнения в сообществе или обществе.

В. Разработка коммуникационной стратегии

Коммуникационная стратегия, которая может быть реализована с помощью метода LFA, включает административные, управленческие и операционные расходы, а также график работ, связанных со всеми коммуникационными мероприятиями.

Как разработать коммуникационную программу с учетом вводных, результатов, итогов и воздействия:

- ▶ Определите и решите значимые вопросы.
- ▶ Выберите целевую аудиторию (внутреннюю и внешнюю).
- ▶ Определите основные идеи, разработайте темы и протестируйте их на ключевых аудиториях.
- ▶ Установите стратегическое планирование и управление мероприятиями в отношении информации, внутренней коммуникации (внутри государственных учреждений и/или агентств, по связям с общественностью, отношениям со СМИ, отношениям с потребителями), а также рекламных и маркетинговых мероприятий.
- ▶ Определите сроки и график работы по коммуникационной стратегии и плану с компанией.
- ▶ Определите потребности в разработке информационных материалов.
- ▶ Подготовьте подробный бюджет для реализации плана и запуска информационной кампании.

С. Утверждение коммуникационного плана и стратегии

План и стратегия коммуникации должны быть утверждены генеральным директором или высшим руководством компании, чтобы обеспечить выделение необходимого бюджета.

РЕАЛИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОГО ПЛАНА

Специалист по внешним коммуникациям, нанятый для этой цели, должен составить соответствующий план работы. В плане работы должно быть подробно изложено, как будет реализовываться многоуровневый план коммуникаций (организация, кадровое обеспечение, материалы, соответствующая документация и т.д.) и как будет обеспечена эффективность его реализации.

Ключевые сообщения, подлежащие распространению

- ▶ Фактическое финансовое положение железной дороги: накопленные убытки и/или доходы, операционные результаты, состояние производственных средств, уровень необходимых инвестиций, фактическая экономическая ситуация и финансовые прогнозы на следующие 5 лет.
- ▶ Фактическая структура персонала по сравнению с установленными ориентирами.
- ▶ Финансовые последствия текущего избытка рабочей силы.
- ▶ Общая стоимость мер по смягчению последствий (ПДУ, ПДВП и другие меры) и общее количество сотрудников, которые будут сокращены в результате реструктуризации.
- ▶ Подробная информация о каждой мере: количество сотрудников, затронутых каждой мерой, льготы, предоставляемые в рамках каждой меры, и стоимость каждой меры.

Руководство по управлению человеческими ресурсами для железнодорожных компаний

Управление человеческими ресурсами (УЧР) часто не относится к числу приоритетов железнодорожных компаний. Тем не менее, надёжная система УЧР помогает мотивировать работников на достижение максимальной производительности. Для достижения своих бизнес-целей железнодорожным компаниям необходимы сотрудники, обладающие нужными навыками и работающие в необходимом количестве. ЦАРЭС представляет настоящее руководство, чтобы помочь железнодорожным компаниям набирать, вовлекать, мотивировать, развивать и удерживать свои человеческие ресурсы, избегая оттока критически важных и высококвалифицированных кадров. Некоторые компании уже имеют собственные системы УЧР, тогда как другие всё ещё нуждаются в поддержке для разработки или модернизации существующих инструментов. Настоящее руководство составлено в удобной для пользователей форме – в нём содержатся примеры и предлагаются инструменты, которые могут быть тиражированы или адаптированы к местным условиям железнодорожными компаниями в регионе ЦАРЭС.

О Программе Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества

Программа Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (ЦАРЭС) представляет собой партнерство 11 стран и партнеров по развитию, совместно работающих над продвижением развития через сотрудничество в целях ускорения экономического роста и сокращения бедности. Она руководствуется всеобъемлющим видением: «Хорошие соседи, хорошие партнеры и хорошие перспективы». Членами ЦАРЭС являются следующие страны: Афганистан, Азербайджан, Китайская Народная Республика, Грузия, Казахстан, Кыргызская Республика, Монголия, Пакистан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан.



СЕКРЕТАРИАТ ЦАРЭС

www.carecprogram.org

АЗИАТСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ

6 ADB Avenue, Mandaluyong City

1550 Metro Manila, Philippines

www.adb.org