#2 сентябрь 2018

# HR ПАРТНЕР

ВремяВызовыРешения

# КОМАНДА-ЛИДЕР РОЛИ РАЗНЫЕ ТЕМП ОДИН

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

# КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД СЕГОДНЯ

- 8 лет на рынке корпоративного образования
- порядка 200 образовательных программ в очном и дистанционном формате
- 65 000 слушателей из числа руководителей и специалистов ОАО «РЖД»
- 5200 человек, прошедших оценку корпоративных компетенций методом ассесмент-центр

**ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ**

«Корпоративный лидер»

«Корпоративный менеджмент»

«Корпоративная стратегия»

«Стратегический менеджмент»

## «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Программа профессиональной переподготовки руководителей высшего звена транспортно-логистической отрасли

**ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ**

**Развитие у топ-менеджмента системного понимания бизнеса и навыков использования методов эффективного управления для реализации стратегии компании в условиях изменений**

**УЧЕБНЫЕ МОДУЛИ**

1. Управление стратегией и построение эффективной бизнес-модели
2. Организационное развитие и управление изменениями
3. Личная эффективность
4. Экономика и финансовый менеджмент
5. Лидерство и команда
6. Защита проектов

**УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ**

**Учет специфики транспортно-логистической отрасли:** бенчмаркинг с железнодорожными и транспортно-логистическими компаниями мира, использование исследовательских работ в области транспортного развития на российском и международном рынках

**Кейсы и лучшие практики** российских и мировых компаний в области менеджмента, построения бизнес-моделей, разработки и реализации стратегии

**Реальные показатели:** использование в программе результатов корпоративных исследований, стратегических документов, а также показателей деятельности и реальных бизнес-процессов компаний холдинга «РЖД»

**Участие топ-менеджеров:** привлечение членов правления и директоров ОАО «РЖД» в качестве спикеров и заказчиков проектной работы участников программы, руководителей подразделений в качестве экспертов

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

12 **ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ: «ЕСЛИ ЕСТЬ КОМАНДА, ТО ВСЕ ВОЗМОЖНО»**
1 октября ОАО «РЖД» перешагнет свой 15-летний рубеж. Это важная точка для всей команды, чтобы подвести итоги и сформулировать новые задачи, убежден генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД».

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

06 **ИСПЫТАЙ СЕБЯ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ**
Всероссийский конкурс «Лидеры России» – это хорошая возможность для современного руководителя проверить свой управленческий уровень, оценить свои способности и потенциал, а также проявить себя.

08 **НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
Кто такой управленец сегодня и как ему ориентироваться в стремительно изменяющемся, неопределенном и неоднозначном мире? Ответы на эти вопросы получат слушатели новой волны программы «Стратегический менеджмент», которая в сентябре стартовала в Корпоративном университете РЖД.

10 **МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА РЖД**
Цифры и факты.

ЛЮДИ И ЦЕННОСТИ

14 **КАКОЙ HR-ПАРТНЕР НУЖЕН БИЗНЕСУ?**
Концепция HR бизнес-партнера (HR BP), сформулированная еще в 1996 году Дейвом Ульрихом, не потеряла своей актуальности и сегодня. Она остается целевой моделью взаимодействия бизнеса и HR-функции, поскольку лучшим образом описывает непрерывные изменения в сфере управления персоналом.

18 **ИРИНА КОСТЕНЕЦ. В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ – ЖЕНЩИНЫ**
В ОАО «РЖД» начал работу Координационный совет по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержки женщин. О том, каких перемен ждут работницы компании, рассказывает советник генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД».

22 **РАВНЫЕ КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МУЖЧИН И ЖЕНЩИН: ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ ЭТОМУ В РОССИИ?**
Практика показывает, что гендерное разнообразие способствует успеху компаний, так как позволяет привлекать и удерживать высококлассных профессионалов. На государственном уровне равные карьерные возможности для женщин положительно влияют на экономику страны. Однако из-за недостаточной амбициозности женщин, отсутствия гендерной политики и поддержки женского лидерства в компаниях, а также из-за гласных и негласных барьеров путь женщин к руководящим постам в России по-прежнему затруднен.

24 **ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ: ТАКИЕ РАЗНЫЕ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ**
Лидерам важно понимать поколенческие особенности, чтобы эффективно адаптировать, обучать, мотивировать весь персонал и выстраивать взаимодействие между работниками в команде.

30 **ДОБРО В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ**
2018 год объявлен в России Годом добровольца. Хороший повод поговорить о том, как развивается корпоративное волонтерство, что эта активность дает компаниям и людям.

ЛИДЕРСТВО

32 **ЭМОЦИИ НА РАБОТЕ**
Внимание к эмоциональному состоянию сотрудников становится неотъемлемой частью корпоративной культуры современных компаний.

38 **НАТАЛЬЯ ЯМЩИКОВА: «ТОЧКА ОПОРЫ ВНУТРИ ЧЕЛОВЕКА»**
Работа с эмоциональным интеллектом позволяет индустриальной компании развивать лидеров и менять корпоративную культуру. Своим опытом делится директор Корпоративного университета ООО «СИБУР».

42 **ЮРИЙ СЕМИН: «ИНТЕРЕСЫ КОМАНДЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НА ПЕРВОМ МЕСТЕ»**
Московский «Локомотив» в третий раз выиграл чемпионат страны. Главный тренер лучшего российского футбольного клуба рассказал о своих подходах к современной молодежи, поделился секретами формирования успешной команды и посоветовал руководителям не бояться интуиции в принятии управленческих решений.

46 **КАЖДОМУ ЛИДЕРУ НУЖНА ПОДДЕРЖКА НАСТАВНИКА**
Развитие талантливых работников сегодня – это залог успеха компании в будущем.

48 **АЙГЮН КУРБАНОВА. БАЛАНС ДЛЯ ЛИДЕРА**
Что такое work-life balance? Возможен ли сегодня баланс между работой и личной жизнью, учитывая темп современной жизни? И как лидеру нужно выстраивать карьеру, чтобы не сгореть на работе? На эти и другие темы размышляет карьерный консультант, основатель Школы карьерного менеджмента, президент Ассоциации карьерных консультантов, экс-директор по персоналу аэропорта Домодедово.

ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО

52 **ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR**
Цифровые решения повышают эффективность работы HR и формируют новую модель управления персоналом.

56 **АНДРЕЙ СЕБРАНТ: «НЕ МОГУ ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ МИР БЕЗ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ»**
Цифровые технологии меняют экономику, компании, привычную среду и самого человека. Что нас ждет и с какой скоростью идут изменения? О том, в каком мире нам предстоит жить и какие навыки помогут человеку к нему адаптироваться, размышляет директор по стратегическому маркетингу «Яндекса».

БИБЛИОТЕКА

60 **ВЫБОР РЕДАКЦИИ**

Уважаемые коллеги!

Бесконечная череда новых событий, яркие эмоции и, конечно, стресс – это все наша сегодняшняя жизнь. Говорят, что еще 20 лет назад было не так. Не случайно современность называют VUCA-миром. В этой аббревиатуре слышится то ли грохот боевых барабанов, то ли колдовское заклинание. Ее придумали военные. Переводя на управленческий язык: все конкурируют со всеми, как будто и вправду было наложено какое-то заклятие, и теперь мы постоянно пытаемся его снять, расколдовать мир, в котором живем, вернуться к его изначальной простоте… Не получается. Как потребители, мы все время в тупике в любой ситуации: хоть дома, хоть на работе, хоть в путешествии. Мы потерянно бродим по магазинам, тратим время, безуспешно пытаясь выбрать лучшее из этого изобилия, будь то пакет молока или модель телефона… Что уж говорить о случаях, когда приходится выбирать между одинаковыми предложениями (по цене, времени на дорогу, качеству сервиса) от железнодорожной компании и авиаперевозчика! Спасает только то, что авиакомпании пока не научились сажать самолеты в центре города… Шутки шутками, но ситуаций выбора в ближайшей перспективе меньше не станет. Уникальные, казалось бы, вещи и сервисы постоянно масштабируются и отражаются друг в друге, как в бесконечных осколках зеркала.

Если вы занимаетесь бизнесом, то ваша жизнь еще сложнее. Двадцать четыре часа в сутки вы думаете только об одном: что нужно сделать, чтобы ваше предложение заметили? Или как создать действительно новый продукт? И если он окажется действительно инновационным, сколько у вас есть времени, прежде чем его скопируют конкуренты?

Этот водоворот вопросов затягивает. Нужно смириться и принять этот действительно нестабильный, неопределенный, сложный и неоднозначный мир. Правильных рецептов, как поступать, у нас не было и не будет. Мы двигаемся методом экспериментов, проб и ошибок. Наш проводник – это собственный опыт. Мы можем доверять только себе самим. Как однажды красиво сказал основатель империи Matsushita Electric Коносуке Мацусита, «если ваше сознание открыто, вы можете учиться даже у шума ветра». Нужно четко осознавать свои потребности, желания, возможности, а главное, способности. Особенно это важно для современных лидеров, которые должны быть парусами для кораблей своих команд, полагаясь на свое видение и силу действующих в мире трендов. Простите за каламбур, но настоящий лидер просто не может стоять на своем, это может стать серьезным ограничением для него и для команды. Его задача в противоположном – сдвинуть команду с мертвой точки, вывести из зоны штиля.

Готовя очередной номер журнала «HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения», мы хотели пригласить наших читателей к размышлению, дать возможность услышать и почувствовать те силы, которые беспрестанно меняют наш мир. Умение взаимодействовать с людьми, взаимосвязь основных черт профессионального характера лидера с эмоциональной компетентностью, принципы успешной командной работы, поколенческие и гендерные вызовы, а также глобальные тренды цифровизации – обо всем этом на страницах выпуска рассуждают директор по стратегическому маркетингу «Яндекса» Андрей Себрант, директор Корпоративного университета компании «СИБУР» Наталья Ямщикова, главный тренер московского футбольного клуба «Локомотив» Юрий Семин, а также эксперты компаний Ernst & Young, Hays, «Тренинг-Бутик» и «Экопси-Консалтинг». О своей команде и задачах лидера исходя из собственного опыта и бизнес-реалий рассказывает генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

С уважением,
редакция журнала
«HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»

# ИСПЫТАЙ СЕБЯ

## НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ

Всероссийский конкурс «Лидеры России» – это хорошая возможность для современного руководителя проверить свой управленческий уровень, оценить свои способности и потенциал, а также проявить себя.

На конкурс, который был запущен осенью 2017 года, откликнулись более 200 тыс. управленцев и предпринимателей со всей страны. Его ключевыми задачами стали поиск перспективных руководителей нового поколения и дальнейшая поддержка их управленческого роста. По сути, проект стал открытым окном возможностей для многих талантов страны.

Конкурсанты, успешно прошедшие дистанционный отбор, в декабре 2017 года – январе 2018-го были приглашены на очные федеральные полуфиналы, которые стали уникальной площадкой для живого общения с ведущими экспертами из различных сфер бизнеса и государства. Помимо ярких встреч с потенциальными наставниками, участники очных туров прошли комплексную оценку деловых и личностных качеств на основе бизнес-симуляций и тестов. В итоге полуфинальные этапы выявили три сотни сильнейших для участия в финале конкурса, в который прошли и семь представителей команды РЖД.

Финал состоялся в феврале этого года в Сочи. По сути, это был интенсивный нетворкинг, насыщенный встречами с экспертами, обратной связью от наставников проекта, всесторонней оценкой от коллег по команде и деловыми играми, которые способствовали усилению лидерских навыков и определили сотню лучших управленцев для дальнейшей работы в сообществе проекта «Лидеры России».

По итогам конкурса в сотню победителей вошли трое работников Российских железных дорог. Это Дмитрий Вербов, Вячеслав Дмитриев и Александр Симоненко. Молодые лидеры выдержали нелегкое испытание в жесткой конкурентной борьбе. Участие в конкурсе стало определенным шагом вперед для каждого участника. В числе главных плюсов конкурсанты называют управленческое развитие, общение с экспертами и коллегами из других компаний, решение кейсов, новые знания, расширяющие кругозор. Многие нашли единомышленников. Кроме того, все победители конкурса получили грант в размере 1 млн руб. на инвестиции в себя.

Но конкурс на этом не завершен. Многие участники уже сегодня получили управленческое развитие, а запущенная программа наставничества предоставила всем победителям уникальную возможность поработать с настоящими профессионалами, среди которых – ведущие государственные деятели нашей страны, руководители крупнейших компаний и главы ключевых образовательных учреждений, определяющих российскую и во многом международную повестку дня. В общей сложности 68 опытных управленцев стали наставниками для победивших лидеров. Что особенно примечательно, наставников выбирали себе сами участники конкурса.

В команду наставников проекта входит генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров. Познакомившись в рамках конкурса с форматом обмена опытом между ведущими топ-менеджерами страны и их подопечными, глава Российских железных дорог стал инициатором внутрикорпоративного проекта по управленческому наставничеству, который предполагает, что абсолютно за всеми работниками холдинга «РЖД», прошедшими в финал и полуфинал конкурса «Лидеры России», а также финалистами внутрикорпоративного конкурса «Лидеры перемен», будут закреплены наставники из числа топ-менеджмента компании. Это поспособствует их дальнейшему развитию и профессиональному становлению. В этом смысле главная задача ОАО «РЖД» – поддержать молодых руководителей, дать им возможность проявить себя и свои таланты на благо компании.

Получивший после победы в конкурсе должность первого заместителя начальника Департамента управления бизнес-блоком «Железнодорожные перевозки и инфраструктура» ОАО «РЖД» Дмитрий Вербов уже перенимает уникальный опыт у гендиректора ПАО «Аэрофлот» Виталия Савельева. Наставником Вячеслава Дмитриева, который после победы в конкурсе назначен главным инженером Куйбышевской железной дороги, стал генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров. Шефство над недавно занявшим позицию первого заместителя начальника службы технической политики Дальневосточной железной дороги Александром Симоненко взял заместитель председателя Правительства РФ – полномочный представитель Президента РФ в Дальневосточном федеральном округе Юрий Трутнев. Работа с наставником – это уникальная возможность получить новый опыт, знания и принять участие в интересном проекте.

**УЧАСТНИКИ КОНКУРСА:**

**200 000 человек**

**Полу-финалисты:**

**2700 человек** (из них **32** работника холдинга «РЖД»).

**Финалисты:**

**300 человек** (из них **7** работников холдинга «РЖД»).

**Победители:**

**103 человека** (из них **3** работника холдинга «РЖД»).

**ПОБЕДИТЕЛИ – О КОНКУРСЕ**

**Дмитрий Вербов:**

*«К участию нужно готовиться. Сколько вложишь сил и энергии в это мероприятие, такой результат и получишь. Конкурс выявляет самых мотивированных участников, тех, для которых это станет очень важной вехой в жизни. И если вы инвестируете свою внутреннюю энергию, это не останется незамеченным. Готов помочь советом каждому, кто намерен достигнуть высокого результата, например, рассказать о своем алгоритме подготовки. Но думаю, что самое важное – почувствовать философию, дух, основные ценности «Лидеров России». Если участник разделяет эти ценности – это половина успеха».*

**Вячеслав Дмитриев:**

*«Участие в конкурсе – это испытание себя, выход из зоны комфорта, возможность оценить свои способности. Безусловно, я был рад оказаться в числе финалистов. И по итогам участия в конкурсе мне поступило предложение – я был назначен на должность главного инженера Куйбышевской железной дороги. Победа в конкурсе – это не завершающая точка, это очередной этап на пути развития. Как руководителю, мне важно реализовать потенциал своего подразделения, я вижу необходимость разумных изменений и буду признателен команде за поддержку».*

**Александр Симоненко:**

*«Моя победа – это не только личная заслуга, но и результат системы управления кадровым потенциалом в компании в целом. Справиться с задачами конкурса мне во многом помог опыт многолетнего участия в Всероссийской стипендиальной программе им. В. Потанина, который я приобрел в университете. Полезным оказалось и участие в молодежных проектах ОАО «РЖД». Я являюсь неоднократным участников финальных этапов конкурсов «Новое звено» и «Лидеры перемен», неоднократно выигрывал конкурсы в рамках краудсорсинговой платформы «Бренд 2020». Я приобрел опыт командной работы и взаимодействия с первыми лицами компании, это пригодилось мне при совместной работе в рамках конкурса «Лидеры России» с руководителями государственных структур и крупных компаний».*

# НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Кто такой управленец сегодня и как ему ориентироваться в стремительно изменяющемся, неопределенном и неоднозначном мире? Ответы на эти вопросы получат слушатели новой волны программы «Стратегический менеджмент», которая в сентябре стартовала в Корпоративном университете РЖД.

Технологии молниеносно меняют реальность, в которой мы живем, меняют наш образ жизни. Мы уже с трудом можем представить себе мир, каким он был всего десять лет назад. В результате компании постоянно вынуждены адаптировать продукты и услуги, которые они предлагают, способы их производства, продвижения и продажи. Мы отчаянно пытаемся действовать на опережение, представляя, каким может быть мир завтра. Но трансформации требуют не только продукты и услуги, компании должны меняться более фундаментально. Им нужна многовариантность бизнес-моделей, профилей сотрудников, руководства и способов взаимодействия друг с другом. С эпохой меняются подходы к развитию управленцев. Помочь руководителям высшего звена компании быстро ориентироваться в новых условиях призвана программа Корпоративного университета РЖД «Стратегический менеджмент», новая волна которой была запущена в сентябре.

Российские железные дороги уникальны по своим масштабам, географической протяженности, социокультурным и поколенческим особенностям команды, историческому пути. В компании есть все. Именно поэтому уровень управленческой подготовки руководителей холдинга требует сверхконцентрации и высокого профессионализма. При этом цель компании не меняется, но изменяются подходы и действия. В связи с этим важно уметь правильно и оперативно настраивать стратегический фокус, объективно оценивать потенциал компании и развивать ее. С другой стороны, руководитель должен быть лидером, который проявляет гибкость и формирует среду доверия и благонадежности в команде, что имеет первостепенное значение. Важно уметь вовлекать людей в процесс, выстраивать коммуникацию с командой, подразделениями и внешними акторами, выступая между ними своего рода посредником. Люди все чаще предпочитают, чтобы ими не просто руководили, а формировали у них чувство сопричастности к большому делу. Именно поэтому программа «Стратегический менеджмент» выстраивается на основе двух ключевых блоков развития руководителей: менеджерского и лидерского.

> Цель компании не меняется, но изменяются подходы и действия. В связи с этим важно уметь правильно и оперативно настраивать стратегический фокус, объективно оценивать потенциал компании и развивать ее

## Уникальность программы

Учет специфики транспортно-логистической отрасли: бенчмаркинг с железнодорожными и транспортно-логистическими компаниями мира, использование исследовательских работ в области транспортного развития на российском и международном рынках.

Реальные кейсы и лучшие практики российских и мировых компаний в области менеджмента, построения бизнес-моделей, разработки и реализации стратегии.

Использование в программе результатов корпоративных исследований, стратегических документов, а также показателей деятельности и реальных бизнес-процессов компаний холдинга «РЖД».

### Менеджмент

Программа направлена на формирование у управленцев комплексного понимания стратегии построения и трансформации бизнес-моделей, организационного развития, влияния внешних условий на развитие бизнеса, специфики современного «живого» рынка, бенчмаркинга на основе компаний, различных как по масштабам, так и по видам бизнеса. На программе происходит преломление лучших российских и зарубежных практик на реалии РЖД. При этом в каждом тематическом блоке рассматриваются кейсы компаний из транспортно-логистической отрасли.

«Задача программы – предложить нашим слушателям совершенно новый взгляд на возможные принципы организации работы в РЖД. Например, в ряде европейских транспортных компаний существуют топ-менеджеры по работе с ключевыми клиентами, которые, понимая их потребности, могут влиять на внутренние процессы своих организаций. Такие примеры заставляют по-новому посмотреть на порой привычные для нас процессы», – говорит заместитель директора Корпоративного университета РЖД Нигора Мирзакаримова. – Помимо внешнего опыта, мы обязательно рассматриваем со слушателями реальные кейсы компаний, входящих в холдинг «РЖД», – в этом уникальность нашей программы».

Большое внимание в рамках программы уделено финансово-экономическим вопросам. Например, в этом году акцент сделан на управленческой отчетности и на том, как правильно использовать ее данные для принятия эффективных управленческих решений.

### Командное лидерство

Важный аспект программы – это проработка вопросов, связанных с личной эффективностью. Речь идет об удержании личного фокуса, воспитании толерантности к неопределенности, развитии социального и политического интеллекта, а также навыков вовлечения сотрудников и коммуникации как ключевого инструмента изменений.

Лидер должен уметь формировать эффективную команду, развивать и мотивировать ее, а также ставить задачи исходя из соотношений командных ролей участников. В этом контексте в текущем году существенно расширен блок, посвященный эмоциональному интеллекту, который сегодня является одной из базовых составляющих развития лидерства в современной компании.

Выпускники программы «Стратегический менеджмент» – это управленцы, которые готовы принимать верные ответственные решения в реальных бизнес-условиях. Программа позволяет создать развивающую среду, в которой ее слушатели могут раскрыться личностно, расширить свои горизонты, развить управленческие компетенции, наладить профессиональные связи, отработать навыки и понять, как полученные знания применимы в жизни. Для формирования такого пространства привлекаются ведущие эксперты из различных сфер бизнеса, научных кругов и государства. При этом в текущем году сохраняется практика сквозной работы над проектами изменений в компании. Всего обучение по программе «Стратегический менеджмент» в этом году пройдут порядка 58 руководителей. HR

> Программа выстраивается на основе двух ключевых блоков развития руководителей: менеджерского и лидерского

По всей сети железных дорог осенью пройдет **Единый день адаптации молодого специалиста.** Его главная цель – сформировать у новых работников целостное представление о структуре и принципах работы ОАО «РЖД», корпоративной культуре компании, а также системе социальной поддержки работников. С 2014 по 2017 год состоялось порядка **240 подобных** мероприятий, в которых приняли участие **около 20 тыс. молодых работников.**

В 2018 году на молодежный конкурс проектов **«Новое звено»** было подано **1660 заявок**. Цель конкурса – развитие научной и технической инициативы у молодых работников, вовлечение их в решение важнейших корпоративных задач. За всю историю существования конкурса в нем приняли участие более **19 тыс. человек**, было разработано более **10 тыс. проектов**, а **47 работников** удостоены звания «Новатор ОАО «РЖД».

Проект **«Молодой профессионал»** расширил свою аудиторию. В этом году в нем принимают участие молодые рабочие всех основных производственных подразделений холдинга «РЖД».

В июле в Волгограде состоялся **VII Слет юных железнодорожников ОАО «РЖД»,** в нем приняли участие **155 воспитанников** детских железных дорог. Всего в системе ДЖД обучается порядка **18 400 ребят.**

Яркое событие сентября – **XI Слет молодежи ОАО «РЖД».** Работа Слета организована по шести потокам, его участники – это порядка **500 молодых руководителей и работников компании,** а также **около 100 молодых представителей** зарубежных железнодорожных компаний из более чем 20 стран Европы, Азии и Северной Америки. Главная тема Слета – технологическое лидерство железнодорожной отрасли.

В июне **80 молодых железнодорожников** прошли очный этап отбора на **международные молодежные программы холдинга «РЖД».** Из них была сформирована команда, которая принимала в Москве и Петербурге молодежную делегацию Австрийских федеральных железных дорог. В октябре российская делегация посетит Вену и Будапешт с ответным визитом.

Стартовала **программа развития** для **46 молодых высокопотенциальных работников компании** – финалистов проекта **«Лидеры перемен»**. В прошлом году на участие в проекте было подано **9317 заявок**. Отбор молодых лидеров проходил в несколько туров и включал развивающие и оценочные мероприятия. В финал вышли **250 человек,** все они были рекомендованы для зачисления в кадровый резерв разного уровня.

4 и 5 августа молодежь компании приняла участие в благотворительном забеге **«Достигая цели!».** Акция прошла в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Самаре, Саратове, Калининграде, Хабаровске, Чите и других городах страны. Всего в мероприятии приняли участие более **32 тыс. работников всех возрастов**, общий сбор средств превысил **16 млн руб**.

Стартовал молодежный конкурс проектов **«Лучшие практики корпоративного волонтерства»**, его итоги будут подведены ко Всемирному дню волонтера, 5 декабря. Ежегодно волонтеры компании проводят порядка **200 акций**, в добровольческое движение вовлечены порядка **60 тыс. работников** компании.

На летних каникулах **стройотряды,** сформированные из студентов пяти железнодорожных вузов, работали на объектах Дирекции по комплексной реконструкции железных дорог и строительству объектов железнодорожного транспорта (ДКРС) в Хабаровске, Тюмени и Иркутске. Каждый год в общей сложности **более 10 тыс. студентов-железнодорожников** трудятся проводниками, помощниками машинистов, строителями или вожатыми.

За год в отборочных турах корпоративной молодежной лиги **«Что. Где. Когда. РЖД»** приняли участие порядка **5 тыс. человек**. Финальная игра, в которой примут участие **17 сильнейших команд**, пройдет в рамках **XI Слета молодежи ОАО «РЖД».** С 2015 года по всей сети прошло более **300 игр**, в которых приняли участие порядка **15 тыс. молодых работников компании.**

# МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА РЖД

## ЦИФРЫ И ФАКТЫ

# ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ: «ЕСЛИ ЕСТЬ КОМАНДА, ТО ВСЕ ВОЗМОЖНО»

1 октября ОАО «РЖД» перешагнет свой 15-летний рубеж. Это важная точка для всей команды, чтобы подвести итоги и сформулировать новые задачи, убежден генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.



## «Включить» сильные стороны каждого работника – это и есть задача управленца в РЖД

Пятнадцать лет назад была поставлена амбициозная цель – создать глобальную компанию, которая станет сухопутным транспортным мостом между Европой и Азией. Пройден непростой этап становления – у нас есть достижения, но есть и понимание тех вызовов, которые перед нами стоят. Прибыль компании в последние несколько лет постоянно растет, в 2017 году наша команда обеспечила рост производительности труда более чем на 9%, это действительно хорошие показатели. Но останавливаться на этом нельзя.

Наш темп жизни постоянно меняется в силу объективных причин. Технический прогресс доказал, что у совершенства нет пределов: постоянно появляются новые сервисы и технические решения, компании наперегонки обновляют и создают продукты. Скорость изменений постоянно растет, планка ожиданий клиентов все время повышается. Никто не хочет ждать. Современный человек хочет получить все онлайн. И в этой гонке выигрывают те команды, которые умеют быстро реагировать и меняться, подхватывать новые технологии и предлагать комплексные платформенные решения. Пятнадцать лет назад мы включились в эту гонку. РЖД сегодня – это сервис и услуги. И по качеству сервиса нас даже сравнивают не столько с другими транспортными компаниями, сколько с инфраструктурными сервисами вообще. Мы уже продаем не просто железнодорожную перевозку – мы продаем мобильность в широком смысле.

На примере Московского центрального кольца прекрасно видно, что РЖД обеспечили совершенно новое качество городской среды, стимулируя развитие мегаполиса, сделали комфортнее жизнь в большом городе. В то же время строительство высокоскоростных магистралей обречено стать катализатором урбанизации регионов, превращения их в центры значимости и притяжения новых экономических потоков. Реализация этих и других наших проектов напрямую зависит от того, насколько быстро мы готовы и можем меняться, реагировать на новые требования клиентов, где-то даже их опережая. И тут нужно понимать, что уровень этих требований со стороны общества и государства к эффективности компании и качеству ее продуктов будет только нарастать. Чтобы быть впереди в «быстром» мире, нам самим нужно стать «быстрыми». Это значит, что мы всей компанией должны осознать эту новую реальность и научиться в ней не просто выживать, а быть эффективными. И эта задача решается только через людей, через команду.

Наша компания – это огромный коллектив. Традиции формировались столетиями. С одной стороны, это богатое и ценное наследие, которым мы дорожим, с другой – серьезный вызов, так как большому коллективу сложнее научиться быть гибким и быстрым. Высокий уровень ответственности за обеспечение безопасности жизни людей справедливо сформировал в нас сильную культуру консервативного мышления. Важно, что мы понимаем свои слабые стороны, чтобы над ними работать. И как раз это сегодня является предметом работы нашей управленческой команды – изменить восприятие этих ограничений в наших головах.

За всеми «понятными» на первый взгляд задачами, которые надо ставить и решать, – повышение качества управления, выстраивание бизнес-процессов, внедрение новых технологий и прочее – стоят люди, со своими ценностями, мотивацией и компетенциями. При этом ключевую роль играют руководители – именно мы своим примером задаем образец отношения к задачам, партнерам, клиентам. И именно мы являемся либо драйверами изменений, либо фактором стагнации. Собрать хороших специалистов недостаточно. Очевидно, что только люди, понимающие общую цель, внутренне мотивированные на достижение общего результата и обладающие необходимыми профессиональными и управленческими компетенциями, способны поставить перед собой правильные задачи, воодушевить команду на их решение и, соответственно, достичь реального результата, а не просто демонстрировать «бурную деятельность». «Включить» сильные стороны каждого работника – это и есть задача управленца в РЖД.

Но есть еще одно важнейшее условие, без которого по отдельности эффективные сотрудники не смогут добиться успеха, – это доверие. Нужно иметь смелость признавать, а не замалчивать реальные проблемы. Мы не сможем эффективно решать задачи, если будем жить в искаженной реальности.

Только при наличии всех указанных составляющих можно говорить не просто о коллективе, а о команде как более высокой и сплоченной форме организации людей. Поэтому сегодня мы осознанно стремимся повысить степень открытости и доверия в компании, а также долю руководителей, разделяющих такую позицию.

Когда к нам в компанию приходят люди, они должны получать ориентиры и в профессиональном, и в личностном плане. И главные задачи любого руководителя я вижу в следующем: быть примером, быть наставником; формировать рядом с собой команду единомышленников, эффективных менеджеров и управленцев; развивать в компании атмосферу доверия, открытости и сотрудничества.

# КАКОЙ HR-ПАРТНЕР НУЖЕН БИЗНЕСУ?

Концепция HR бизнес-партнера (HR BP), сформулированная еще в 1996 году Дейвом Ульрихом, не потеряла своей актуальности и сегодня. Она остается целевой моделью взаимодействия бизнеса и HR-функции, поскольку лучшим образом описывает непрерывные изменения в сфере управления персоналом.

Михаил Балакшин, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»
Оксана Бобрышева, старший консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»
Александр Иванов, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Сегодня можно говорить по крайней мере о четырех предпосылках, благодаря которым происходит трансформация HR.

1) **HR-зрелость.** Сама система управления персоналом прошла большой путь развития – от полного принятия и оформления решений менеджеров до проактивного подхода, когда HR выступает коучем и консультантом для менеджеров, помогает принимать решения и вместе с ними отвечает за результат.
2) **Отсутствие эталонов.** В HR-сфере не было и нет универсальной для всех компаний эталонной HR-модели. В новой для себя компании HR выясняет, какие подходы и инструменты дают результат, начинает анализировать, выстраивать или корректировать процессы. HR-менеджер должен обладать широким набором инструментов для построения и развития HR-системы с учетом ее особенностей и потребностей компании. Именно поэтому, кстати, широкую популярность в HR-среде приобрели различные форматы обмена опытом: конференции, вебинары, кейс-клубы и другие.
3) **Диджитализация HR**. Цифровые технологии меняют подходы к работе, дают новые инструменты и предполагают необходимость приобретения новых digital-навыков. Так, например, постановка задач и обратная связь от руководителя сотруднику один раз в полгода уже не работает: появились удобные платформы (например, Real Time Feedback), которые подразумевают возможность получать обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных в онлайн-режиме и корректировать свое поведение и траектории развития.
4) **Профессионализм заказчика.** Сами руководители компаний стали более квалифицированными заказчиками в области HR. Они обучаются в бизнес-школах по программам MBA, самообразовываются через чтение бизнес-литературы и широкодоступные курсы, приобретают опыт в управлении людьми разных поколений. Возрастает число руководителей, которые научились работать с моделями компетенций, детально разбираются в вариантах системы мотивации, форматах обучения, оценке персонала.

В таких условиях у HR-функции не остается шансов продолжить работу с имеющимся знаниями, навыками и технологиями, как и с комфортом осесть в какой-то одной HR-роли.

## Модель HR BP

В понимании Дейва Ульриха модель HR BP складывается из взаимосвязанных ролей функционального эксперта, консультанта персонала, агента изменений и стратегического партнера

## Требования бизнеса

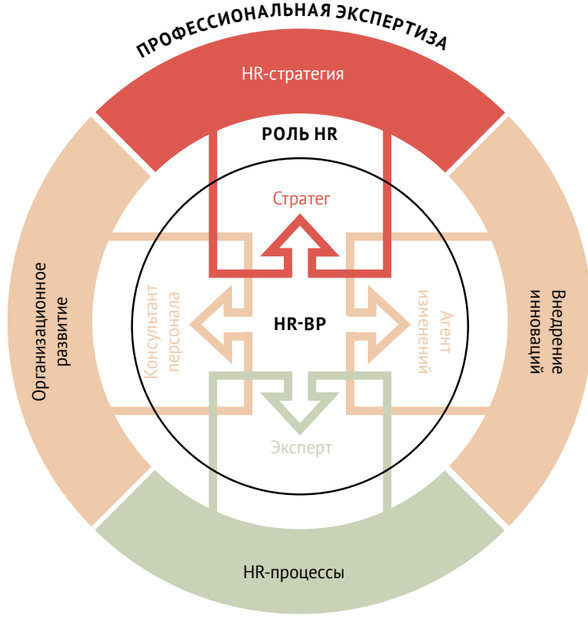
На практике бизнес ожидает от HR партнерской позиции и экспертного взаимодействия при реализации стратегии компании. Трансформация стратегических целей в HR-решения должна проходить с требуемой для бизнеса скоростью реакции и качеством реализации. Например:

- Выход на новые рынки → планирование численности и анализ рынка труда регионов, чтобы своевременно обеспечить потребность в персонале.
- Внедрение новой системы мотивации на основе KPI → создание и оперативное проведение каскадных семинаров, чтобы внедрение прошло успешно.

Сегодня ориентиром эффективной деятельности HR-функции являются бизнес-результаты всей компании или отдельного подразделения: рост финансовых показателей, увеличение производственных мощностей и тому подобное. Тогда как функциональные показатели – снижение текучести персонала, количество часов обучения на сотрудника – это только следствие отстроенной HR-системы.

Также HR BP должен выступать внутренним консультантом для других подразделений, первично проясняя их потребности и реальную необходимость заказчика в каких-либо HR-решениях. Сегодня HR глубже погружается в контекст работы бизнеса, чтобы мыслить финансовыми и производственными категориями. Консалтинговый подход помогает лучше видеть как перспективные возможности, так и потенциальные риски управленческих решений для бизнеса.

Конечно, важно отметить, что описанная выше модель – это не массовая история, а практика лучших компаний в этой области, которых отличает сбалансированный уровень профессиональных и управленческих компетенций. Модель партнерства – это больше влияния и полномочий, а вместе с этим ответственности. И успешный опыт в этой роли открывает перед HR-директором карьерные перспективы, где следующий шаг – CEO. Назначения 2017 года на должность генерального директора в «Яндексе» и «KFC Россия и СНГ» стали тому подтверждением.




Базовый уровень: проявляются отдельные элементы роли.
Уровень опыта: есть практический результат для бизнеса от роли.
Продвинутый уровень: роль является основной для бизнеса, в данной роли HR проявляется максимально.

## Как сейчас обстоят дела с HR BP?

Поделимся нашими наблюдениями об уровне зрелости HR-функции и уровне компетенций HR на российском рынке.

«Исследование уровня зрелости HR-функции в компаниях, работающих на российском рынке» выявило, каким ролям российские HP BP сегодня отдают предпочтение в своей ежедневной практике (напомним: согласно Ульриху, профессиональный HR BP владеет всеми четырьмя ролями).

1. **Функциональный эксперт –** это преобладающая роль. Она связана с понятными HR-процессами и метриками. Многие компании прошли этапы поиска рабочих инструментов, технологий и смогли выбрать то, что действительно соответствует бизнес-задачам и привносит ценность.
2. **Агент изменений.** Роль находится на пересечении базового уровня и опыта. Мы связываем это с тем, что HR-функции приходится искать новые возможности, экспериментировать

и пробовать новые подходы, в том числе на отдельных подразделениях компании, но далеко не всегда получается правильно выстроить коммуникацию, вовлечь персонал. До сих пор встречается идея, что для внедрения изменений достаточно подписать приказ.

3. **Консультант персонала.** Роль схожа по уровню развития с агентом изменений, что означает наличие лишь отдельных элементов, а не целостно выстроенной системы организационного развития. Мы видим, что культура внутреннего консультирования уже плотно вошла во многие компании, при этом ответственность за принятые решения остается на менеджерах.
4. **Стратегический партнер.** Роль не превышает уровня «базовый». В отдельных компаниях она развита на более высоком уровне и дает определенные бизнес-результаты, но это скорее редкость. Данная роль наиболее сложная и зависит как от самой HR-функции – способностей и мотивации (связка «может/хочет»), так и от бизнеса компании – доверие к HR, уровню развития менеджмента и готовности уделять внимание сотрудникам компании.

Результаты оценки компетенций HR-руководителей методом «Ассесмент-центр» позволили выявить сильные и слабые стороны российских эйчаров, что сопоставимо с выводами предыдущего исследования. По итогам анализа мы получили две основные группы HR-компетенций.

Первая группа объединила личностно-деловые компетенции (они, кстати, в наибольшей степени свойственны ролям «функциональный эксперт» и «консультант персонала», которым в первом исследовании отдавали предпочтение большинство опрошенных). Результаты в зеленом коридоре (экспертный уровень) свидетельствуют, что сегодня российские HR BP:

- могут целенаправленно двигаться к цели, способны найти оптимальный способ достижения результата, готовы выходить за рамки своих привычных обязанностей;
- помогают бизнесу в развитии талантов, понимают основные методы развития людей и команд (отдельно и в комплексе);
- развиваются не только в своем направлении, но и проявляют проактивную позицию в освоении новых знаний и навыков;
- ориентируются на цели компании, готовы поступиться своими показателями ради достижения общей цели.

Во вторую группу вошли управленческие компетенции, характерные HR-ролям «стратег» и «агент изменений». Бóльшая часть оценок в этой группе сосредоточена в желтой зоне (начальный уровень). Это значит, что в большинстве своем российские HR BP:

- сосредоточены преимущественно на реализации операционных проектов (понятные, с четкой целью, сроком реализации до 1 года);
- сфокусированы на задачах, связанных с узконаправленными проблемами в сфере персонала, нет понимания бизнеса в целом;
- уделяют недостаточно внимания оценке рисков принимаемых решений;
- не обладают стройностью и выверенностью своих позиций и доводов.

Исходя из полученных результатов можем заключить, что HR бизнес-партнерство пока не свойственно большинству российских компаний.

Конечно, номинально должность HR BP может существовать в компании, но это не гарантирует реального отношения бизнеса к HR как полноправному партнеру. На наш взгляд, это связано с развилкой «может/хочет». С «хочет» все неплохо: желание HR быть партнером удовлетворено и должности созданы, а вот «может» пока недостаточно подкреплены реальной способностью осуществлять весь спектр требуемых от данной позиции задач. Результаты исследования подтверждают: характерные для западающих ролей компетенции находятся в области развития.

Отдельно обратим внимание на компании, которые получили высокие экспертные оценки по всем HR-ролям. Эти организации целенаправленно работают над становлением внутреннего института бизнес-партнерства. Красивым решением достижения сбалансированного уровня HR-ролей является горизонтальная карьера. Целенаправленные перемещения HR BP между бизнес-подразделениями или переход в HR из другой сферы (финансы, коммерция, производство) – эти решения позволяют развить «западающие» управленческие компетенции .

## Как оценить уровень HR BP

Если модель партнерства задает вектор развития HR, то компетенции – это система координат. Чтобы идти по маршруту, нужен навигатор, который определит наше текущее положение, покажет оставшийся путь до пункта назначения и спрогнозирует время прибытия. В системе развития таким навигатором выступает оценка. С одной стороны, она позволяет отличить сильных HR от слабых, с другой – спрогнозировать успешность HR в будущем. По нашему опыту нет одного универсального инструмента, для разных ролей актуальны разные методы. Соответственно, оценка должна быть в комплексе.

| HR-роль | Ведущие компетенции | Инструменты оценки |
|---|---|---|
| Функциональный эксперт | Профессиональные знания и умения. Готовность к саморазвитию. | HR-тест. Профессиональные кейсы. |
| Консультант персонала | Эффективная коммуникация. Обучение и наставничество. Сотрудничество. | Опрос 360. Обратная связь (Real time feedback). |
| Агент изменений | Лидерство. Ориентация на результат. Организация и планирование работы. | Моделирующие упражнения. Интервью по компетенциям. |
| HR-стратег | Управленческий масштаб. Понимание бизнес-контекста. Системное мышление. | Аналитические кейсы. Интервью по управленческому масштабу. |

Профессиональные знания и умения HR оптимально оценивать тестами знаний, профессиональными кейсами и интервью.

Для оценки консультативных навыков рекомендуем вовлекать заинтересованную сторону (внутреннего заказчика) путем опроса «360 градусов» и обратной связи.

Более глубокую и комплексную оценку дает центр оценки. Метод позволяет оценить навыки взаимодействия и управленческие компетенции, характерные для разных HR-ролей.

## Как обучать HR BP

Результаты оценки покажут сильные стороны HR-функции и зоны развития, продемонстрируют разрывы между целевым уровнем развития компетенций и фактическим. Как и в случае с оценкой, для развития компетенций имеет смысл руководствоваться комплексным подходом, который собирается из нескольких различных методов обучения.

HR-знания приобретаются через чтение профессиональной литературы, обучение на курсах и тренингах в профильных учебных заведениях, открытых образовательных платформах.

Навыки лучше усваиваются через реализацию проектов и получение опыта в решении схожих HR-задач. Например, модульная программа «HR Академия» позволяет сформировать системное представление об управлении персоналом, способствует развитию бизнес-ориентированного мышления и навыков партнерского подхода к взаимодействию с бизнес-заказчиками. Данные цели достигаются за счет комплексного подхода к обучению: участники приобретают знания от профильных экспертов и чтения рекомендованной литературы, навыки и опыт – через выполнение и защиту HR-проектов.

| Страта | Горизонт мышления | Уровень должности |
|---|---|---|
| I | От 1 дня до 3 месяцев | Супервизор, эксперт |
| II | До 1 года (работа по годовому плану) | Руководитель начального звена |
| III | 1–2 года | Руководитель среднего звена |
| IV | 2–5 лет | Руководитель департамента или бизнес-единицы |
| V | 5–10 лет | Топ-менеджер, заместитель ГД |

По нашему мнению, важной составляющей для HR BP является уровень управленческого масштаба, в котором «зашиты» картина мира, видение причинно-следственных связей и горизонт планирования.

Развивать управленческий масштаб можно в зависимости от стартового уровня HR BP. Так, при страте 1–2-го уровня начинать развивать управленческий масштаб можно через практики регулярного менеджмента (например, управление совещаниями, делегирование, обратная связь). На уровне 3 управленческий масштаб развивается через управление проектами и процессами, освоение смежных функций (например, финансы и производство), фасилитация и наставничество. На уровне 4–5 – через управление организационными изменениями и корпоративное управление (Более подробно читайте в статье П. Безручко «Путь развития и роста» в журнале «HR-партнер. ВремяВызовыРешения» №1, декабрь 2017 г.). HR

## В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ –

# ЖЕНЩИНЫ

**В ОАО «РЖД» начал работу Координационный совет по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержки женщин. О том, каких перемен ждут работницы компании, рассказывает советник генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Ирина Костенец.**

*Ирина Александровна, в компании объявлен Год улучшения условий труда женщин. С чем это связано?*

Этот проект – часть большой системной работы, которая нацелена на поддержание благоприятной корпоративной среды. Мы понимаем, что успех в бизнесе может обеспечить только команда, а для этого нужно видеть потребности каждого работника и поддерживать условия, в которых каждый человек вне зависимости от его пола или должности имеет право выбора для профессиональной самореализации и построения своей карьеры. Если работнику позволяет образование, опыт, стрессоустойчивость занимать ту или иную должность и для этого нет никаких медицинских противопоказаний, то выбор между мужчиной и женщиной мы должны делать исходя исключительно из профессиональных качеств. Что касается особого акцента на женский персонал компании, то это вполне объяснимо. Порой женщинам бывает непросто совмещать карьеру с семьей, особенно в производственной компании. Кроме того, специфика железнодорожной отрасли, действующие нормативные акты, а также стереотипы нашей культуры в какой-то степени могут стать барьерами на пути самореализации человека, и здесь нам многое предстоит пересмотреть и поменять. Хотя, конечно, забота о работающих женщинах не новая история для компании. Женщинами у нас занимались всегда, уделяя должное внимание условиям труда и быта, медицинского обслуживания и поддержке семьи. Сегодня речь идет о том, что заботу о персонале необходимо поднять на более высокий уровень и выстраивать взаимоотношения между работником и работодателем исходя из пожеланий самого работника. Именно на такие вещи и обращал внимание генеральный директор компании на заседании правления в конце прошлого года, когда был дан старт этому проекту.

Здесь нет и не может быть мелочей. Мало обеспечить работника, например, спецодеждой. А как он себя в ней ощущает? Насколько она удобна? Например, женщины часто жалуются, что чувствуют себя в рабочей одежде некомфортно, неуклюже, дежурные по переезду так и говорят – «как медвежата». Конечно, удобство и эстетичность одежды важны для всех, но, согласитесь, для женщины этот вопрос особенно актуален. Это лишь малая деталь большого вопроса, но деталь важная.

*А какая задача была поставлена перед Координационным советом?*

Первый шаг – это изучение потребностей женщин. Мы должны начинать с того, чтобы понять, как ситуацию видят сами работницы, что они хотят изменить. Второй этап – работа над выявленными проблемами и пожеланиями.

*Кто вошел в состав Координационного совета?*

Это представители социально-кадрового блока компании, а также профсоюза, с которым у нас налажено тесное взаимодействие.

*И большинство участников совета – это женщины?*

Да, из девяти членов совета пятеро – женщины. Кстати, это было пожелание главы компании – максимально вовлечь в проект женский персонал компании. Нам было важно представить женский взгляд на то, что нужно менять в компании, инициировать эти изменения и провести их.

*В компании женщин тоже немало, почти треть работников – это женщины, и их вклад в общее дело достаточно большой…*

Да, женщины работают в каждом подразделении компании. В сфере их ответственности как цифры, финансовые и экономические показатели, так и производственные вопросы – много представительниц прекрасного пола занято в управлении движением. Они отвечают за безопасность, исполнение графика перевозок, контроль над участковой скоростью.

*По каким профессиям чаще всего работают женщины в компании?*

Наиболее «женские» профессии – это те, которые связаны с обслуживанием производства и персонала. Прежде всего это бухгалтерия. Работа с финансовыми документами требует усидчивости и терпения, эти качества более свойственны женщинам. Намного меньше представительниц прекрасного пола в подразделениях, которые отвечают за состояние инфраструктуры или управляют движением поездов. Например, в инфраструктурном блоке нашей компании женщин порядка 17% – это экономисты, трудовики, табельщики, их работа также не связана с тяжелыми условиями труда. Еще меньше женщин в сфере, связанной с управлением локомотивным хозяйством.

*Женщины на самом деле хотят работать по специальностям, которые традиционно считаются мужскими (например, машинистами)?*

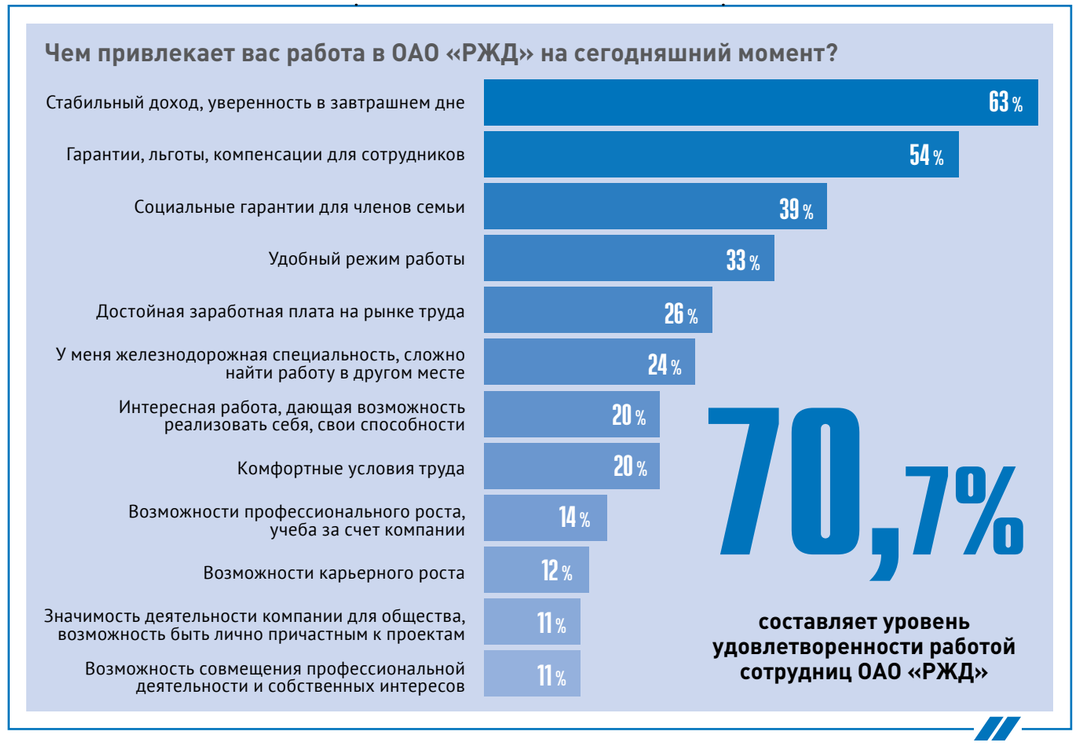
Да, хотят. Мы видим, что женщины управляют самолетами и судами. В Европе и Америке они работают машинистами на скоростных поездах и отлично справляются со своими обязанностями. Взять те же «Аллегро», они доходят до Финляндии, а там в кабину садится женщина-машинист… Раньше ограничения работы женщин машинистами были мотивированы вредными факторами, связанными с вибрацией. Но сегодня у нас появились «Сапсаны» и «Ласточки», рабочее место в современном локомотиве очень комфортное. Поэтому компания исходит из того, что у женщины должно быть право выбора. Если нет противопоказаний для работы по той или иной профессии, то почему бы и нет?

*Много ли женщин сегодня на руководящих должностях в РЖД?*

В компании порядка 100 тыс. женщин занимают руководящие должности разных уровней. Достаточно много их среди начальников станций. Но тут тоже есть нюанс. Как правило, выше этой должности в управлении движением женщина не растет. И работой крупных станций, как показывает практика, они тоже не управляют…

*Почему?*

Думаю, здесь мы сталкиваемся с определенным отношением к тому, что могут и что не могут делать женщины на железной дороге. Считается, что руководство крупной транзитной станцией или станцией с большим пассажиропотоком, напряженной грузовой



работой – это не для женщин, так как эта работа очень напряженная. Но женщины уже запросто работают и маневровыми, и поездными диспетчерами – вот уж где напряжение и эмоции зашкаливают. Например, во время Олимпиады в Сочи женщины-диспетчеры из-за напряженной работы не успевали пообедать, не могли встать из-за пульта... Это все реальная жизнь.

*Тем не менее чувствуют ли женщины ограничения и барьеры в карьерном продвижении?*

Как показали результаты исследования, большинство женщин оценивают свои карьерные возможности позитивно: абсолютное большинство (74%) считает, что могут сделать в компании успешную карьеру при наличии мотивации и задатков. Большинство работниц не видят никаких ограничений, только 10% опрошенных говорили, что у мужчин больше шансов в карьерном росте, о несправедливой оплате труда упомянули 8%. Есть вещи, которые гораздо больше волнуют женщин. Например, это стрессовые ситуации (об этом сказали 40% опрошенных) или не соответствующая уровню нагрузки оплата труда (25%), а также сверхурочная работа, переработки (19%).

*Мы привыкли к тому, что производственная компания – это мужской мир, но постепенно все меняется. Даже на железной дороге?*

Да, изменения происходят на наших глазах. Вот свежий пример: назначение женщины на должность главного инженера в Центральной дирекции по тепловодоснабжению. Раньше это была сугубо мужская должность, связанная с водой, канализацией, котлами... Конечно, это очень важный и показательный пример. Уверена, что женщин на позициях главных инженеров будет больше, хотя они и так у нас работали главными инженерами, но, как правило, на более низких уровнях управления.

*Социологи говорят о поколенческих разрывах, осложняющих работу команд. Можно ли по аналогии говорить о гендерных разрывах? Насколько эта проблема актуальна для компании? Насколько трудно мужчинам и женщинам находить общий язык?*

Наверное, мужчины и женщины смотрят на мир по-разному. Нам просто нужно научиться работать вместе так, чтобы использовать уникальные возможности и сильные стороны каждого работника. Из своего опыта скажу: если в коллективе есть женщина, мужчины никогда не позволят себе грубых слов. Наоборот, если в мужской коллектив приходит женщина, то мужчины, как правило, меняются в лучшую сторону, становятся более сдержанными и внимательными.

*Расскажите, как было выстроено изучение потребностей женской аудитории компании.*

В этом году мы запланировали провести два социологических исследования. Первая волна прошла в марте. Параллельно в разных регионах были организованы встречи, чтобы из первых уст узнать, как чувствуют себя женщины в компании, что их больше всего беспокоит и что они хотели бы изменить. Этот материал должен дополнить результаты опросов.

*Главные итоги исследования подтвердились?*

Да. Исследования показывают, что большинство женщин (более 70%) в целом удовлетворены условиями работы в компании. Работницы чувствуют, что социально защищены, видят заботу компании – это касается корпоративной медицины, возможностей оздоровления, семейного отдыха в санаториях и профилакториях. Но, конечно, есть и вопросы, пожелания, проблемы.

*С чем они были связаны?*

В первую очередь говорили об адаптации после декретного отпуска. Мамы спрашивали, когда смогут воспользоваться гибким графиком работы или работать из дома. На мой взгляд, это справедливые требования, учитывая уровень развития современных технологий. Также мамы жаловались на нехватку детских садов и яслей. Очень много было пожеланий по рабочей одежде. Еще одна горячая тема – это вопросы безопасности, о них говорили женщины, которые работают на переездах. И было довольно много внимания уделено бытовым условиям – вопросы касались кондиционеров, питьевой и горячей воды, оборудования санузлов подобающим образом. Причем тут женщины говорили не только о себе, но и о мужчинах, о всех работниках.

*О медицине тоже шла речь?*

На медицину внимание обращали в основном женщины зрелого возраста. О молодежи компания заботится хорошо, но вот что касается людей старшего возраста, то они чувствуют определенный дефицит внимания, и эта тема будет все актуальнее, учитывая планы по увеличению пенсионного возраста. Конечно, если продолжительность рабочей жизни будет увеличиваться, компания обязательно предпримет ряд шагов в поддержку старшего поколения.

*По каким вопросам уже приняты решения?*

Мы одновременно движемся по нескольким направлениям: идет изменение нормативных документов, пересматриваются условия труда, совершенствуется система корпоративных льгот, корпоративная медицина. Так, например, в рамках компенсируемого социального пакета у женщин при определенных условиях появится возможность частичной оплаты няни. Детям от 3 до 5 лет будет предоставляться дополнительное место в поездах дальнего следования по льготной цене. Также прорабатывается вопрос компенсации оплаты услуг учреждений культуры и спортивных учреждений. Для ряда категорий работников готовятся рекомендации по введению режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы. Все эти изменения вступят в силу уже в этом году.

*А как планируется решать бытовые проблемы? Есть ли понимание, какой должна быть спецодежда?*

Мы собираем пожелания по фасону, крою, материалам. Что касается бытовых условий, то все нормативы выведены в отдельный документ. Порой мы фокусируем свое внимание на производственных показателях, отодвигая вопросы быта на второй план. Но мы живем в XXI веке. Компания рассматривает людей как свой основной капитал, поэтому мы обращаем особое внимание руководителей на эти важные детали и стремимся к тому, чтобы работа в этой области была поставлена системно. И именно так на ситуацию смотрит руководство компании.

*Вы объехали несколько железных дорог. Заметили региональную специфику в пожеланиях женщин?*

Да, региональная специфика есть, и связана она во многом с национальными особенностями, это нужно учитывать. В ряде районов Южно-Уральской, Куйбышевской, Приволжской железных дорог – это места проживания татар, башкир, удмуртов – на первый план выходит ценность семьи. Молодые девушки в первую очередь мечтают о счастливой семейной жизни, хотят, чтобы муж был трудоустроен, а сами готовы посвятить свою жизнь дому и воспитанию детей. Это для них главное. А когда выезжаешь за Урал, в Сибирь или разговариваешь с работницами в Центральной России – здесь огромное значение придается карьере. У людей зачастую прямо глаза горят от работы. Девушки говорят, что у них главное желание – реализоваться профессионально. В Сочи, на Кавказе, сильны традиционные ценности, семья здесь очень важна, но при этом чувствуется и хороший настрой на работу, видно, что люди не хотят жертвовать ни тем, ни другим, семья и работа для них равноценные вещи. Все эти установки нужно учитывать, чтобы в нашей компании люди могли найти баланс между работой и семейной жизнью.

*Сильно ли различаются поколенческие запросы в женской среде?*

Тут тоже чувствуются разные акценты. Молодых женщин в большей степени волнуют вопросы, связанные с яслями и детскими садами, детьми, возможностями учиться и расти, а также адаптации после декретного отпуска. Работниц более зрелого возраста интересует медицинское обслуживание, возможность посещать группы здоровья и оздоровительные центры, санатории, корпоративная пенсия.

*Будет ли работа, начатая в рамках Года женщины, продолжаться в следующем году?*

Конечно! Мы запустили долгосрочную системную работу, которой будем заниматься на постоянной основе. План мероприятий, который сегодня составлен, рассчитан на три года, но это живой документ, он будет постоянно актуализироваться и дополняться. Жизнь меняется очень быстро. Уверена, что будут появляться новые запросы, на них нужно реагировать. В конце года мы проведем еще одну волну социсследования и посмотрим, почувствовали ли женщины на местах перемены, будем анализировать их реакцию и при необходимости корректировать свои подходы и приоритеты.

*Как узнать, над чем именно сейчас идет работа?*

План наших мероприятий размещен на официальном сайте компании. С ним можно ознакомиться, посмотреть, кто и за что отвечает, в какие сроки реализуются предложения и проекты. Для такой большой компании, как наша, очень важно, чтобы были обозначены сроки и ответственные. Может быть, не каждая женщина в компании получит прямую материальную выгоду от той работы, которую мы начали в этом году, но, по крайней мере, мы раскачаем ситуацию. Женщины видят, что на них обращают внимание, к ним прислушиваются, это дает им силы, вселяет уверенность, это очень важно.

**Видите ли вы для себя возможности построить карьеру в компании, %?**

## РАВНЫЕ КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МУЖЧИН И ЖЕНЩИН:

# ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ ЭТОМУ В РОССИИ?

Практика показывает, что гендерное разнообразие способствует успеху компаний, так как позволяет привлекать и удерживать высококлассных профессионалов. На государственном уровне равные карьерные возможности для женщин положительно влияют на экономику страны. Однако из-за недостаточной амбициозности женщин, отсутствия гендерной политики и поддержки женского лидерства в компаниях, а также из-за гласных и негласных барьеров путь женщин к руководящим постам в России по-прежнему затруднен.

## Карьерные ожидания и амбиции

Согласно данным исследования «Гендерная диверсификация, амбиции и возможности в мире карьеры и бизнеса», с каждым годом сокращается количество респондентов, считающих, что карьерные возможности для мужчин и женщин в России равны. Снижается и число сотрудников, уверенных, что в их компаниях есть официальная политика равных возможностей для мужчин и женщин. 83% респондентов сообщают, что их компанию возглавляет мужчина, и лишь в 15% случаев глава компании – женщина. Год от года этот разрыв сокращается. Так, в 2017-м в сравнении с предыдущим годом количество женщин на высших руководящих должностях увеличилось на 2%. Сравнение ответов сотрудников международных и российских компаний дает интересный результат: 84% мужчин занимают высокопоставленные позиции в международных компаниях и 81% – в российских. Примечательно, что женщин-руководителей в российских компаниях на 4% больше (18% в российских против 14% в международных).

Ольга Шамбер, директор по развитию бизнеса рекрутинговой компании Hays

Женщины, как правило, стремятся к должностям среднего уровня. По мере приближения к вершине число женщин стремительно падает. Чем больше ответственности предполагает роль, тем выше процент стремящихся к ней мужчин. На линейных должностях также лидируют мужчины, но с гораздо меньшим отрывом от женщин: у 53% участников опроса линейный руководитель – мужчина, у 45% – женщина. Обе цифры изменились на 8% в 2017 году в сравнении с предыдущим годом: мужчин-менеджеров стало на 8% меньше, а женщин – больше.

На более низких позициях гендерный состав более равномерный: у 31% опрошенных коллеги в основном мужчины, у 35% – женщины, и 34% говорят о том, что их команда сбалансирована.

Таким образом, преобладание мужчин на топовых позициях и на уровне линейных менеджеров в российских компаниях сохраняется, и это приводит к отсутствию ролевых моделей женского лидерства.

Карьерные амбиции без ограничений проявляют 68% мужчин, в то время как о намерениях дорасти до самой высокой позиции заявляют лишь 53% женщин. Последняя цифра свидетельствует о том, что, несмотря на ожидания, общий уровень амбициозности у женщин достаточно велик.

## Разница в определении успеха

Исследования показывают, что мужчины и женщины не сходятся во мнениях и по поводу равной оплаты труда для работников разного пола. Мужчины склонны полагать, что их труд и труд женщин оплачивается одинаково и что возможности представителей обоих полов для карьеры и роста компенсации равны. О том, что женские зарплаты отличаются от мужских, говорят 35% женщин и лишь 19% мужчин.

Женщины менее оптимистичны в своих карьерных ожиданиях. Почти треть респондентов-мужчин (30%) считают, что назвать себя успешными смогут лишь после достижения уровня владельца бизнеса. Чуть больше трети женщин (35%) видят себя успешными в роли директора подразделения.

### Максимальный фокус респондентов на текущий момент, %

- 68 Равное распределение усилий между семьей и работой
- 3 Затрудняюсь ответить
- 19 Мой главный приоритет – построение карьеры
- 2 Другое (путешествия, хобби, спорт, покупка недвижимости, учеба и образование, эмиграция)
- 8 Максимальная реализация в семье

## Объективные барьеры

Развитию карьеры женщин, по мнению опрошенных, препятствует ряд объективных барьеров. В качестве главного респонденты называют невозможность эффективно совмещать работу и семейную жизнь. Также в ответах опрошенных фигурирует наличие негласных стереотипов и даже договоренностей о роли мужчин и женщин в бизнесе. Третий по важности фактор – предвзятое отношение к женщине-руководителю в обществе. Также 71% респондентов уверены, что существует деление на мужские и женские профессии. К женским специальностям можно отнести управление персоналом; статистику; бухгалтерию; профессии, связанные с обучением и воспитанием детей; продажи; коммуникации; искусство; психологию; работу в сфере обслуживания и СМИ.

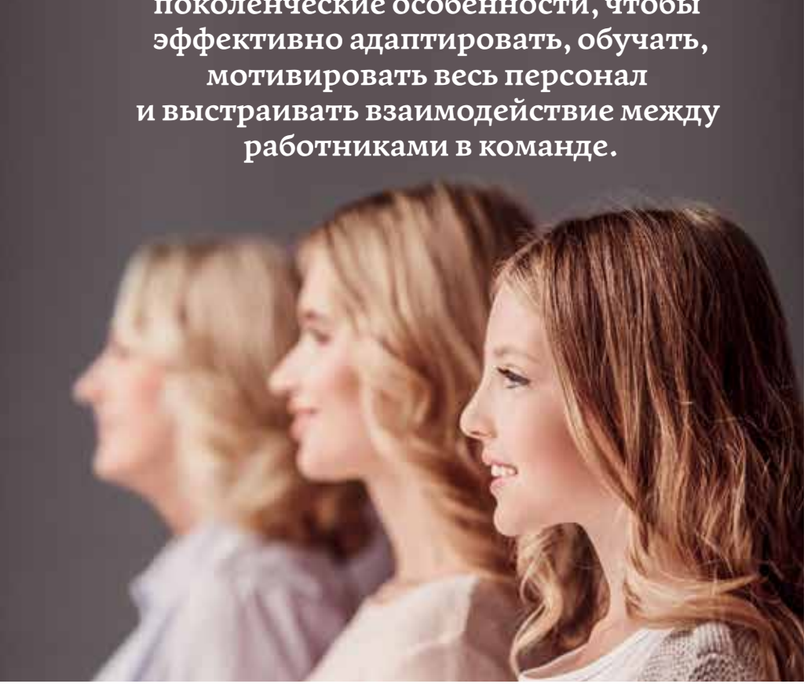
Соответственно, по мнению 38% респондентов, на повышение гендерного разнообразия в бизнесе положительно сказалось бы внедрение гибкого графика. Об эффективности продвижения профессионально успешного женского образа говорит 31% процент опрошенных. В необходимости изменения политики подбора и найма сотрудников уверены 26% аудитории. В числе необходимых мер респонденты также называют усиление поддержки руководства в вопросах неравенства полов; внедрение внутрикорпоративных программ по наставничеству женщин-профессионалов; внедрение системы образования на всех уровнях бизнеса, способствующей изменению отношения сотрудников к гендерной диверсификации. При этом 55% опрошенных уверены, что мер, разработанных для поддержания и улучшения положения женщин-профессионалов, в их компании нет.

Участники опроса полагают, что проблему вряд ли возможно решить снизу – 40 и 35% женщин и мужчин отводят ключевую роль в успешном внедрении и продвижении мер гендерного равенства в компаниях генеральному директору и HR-директору соответственно.

Одно из важнейших препятствий в улучшении ситуации заключается в том, что в России нет официальной политики гендерного равенства. Количество участников исследований Hays, уверенных в этом, растет год от года. Так, в 2015 году о ее отсутствии говорили 75% респондентов, в 2016-м – 78%, а в 2017-м – уже 82% опрошенных.

# ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ: ТАКИЕ РАЗНЫЕ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ

**Лидерам важно понимать поколенческие особенности, чтобы эффективно адаптировать, обучать, мотивировать весь персонал и выстраивать взаимодействие между работниками в команде.**



Надежда Притчина, менеджер Департамента консультирования по вопросам управления персоналом Ernst & Young

Теория поколений создана американскими исследователями Уильямом Штраусом (William Strauss) и Нейлом Хоувом (Neil Howe) в 90-х годах XX века. Теория гласит, что поколения отличаются друг от друга не только возрастом, но и базовыми ценностями, которые заложены в них в детстве. Ценности, сформированные до 12–14 лет, называются базовыми, или глубинными. Чаще всего эти ценности бессознательные и могут быть незаметны даже самим представителям поколений, однако каждое поколение живет и действует под их влиянием.

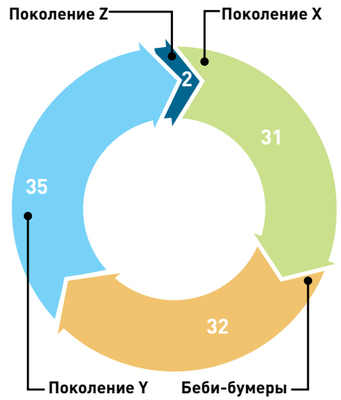
**Эти базовые ценности формируются под действием двух факторов.**

1. Экономические, политические и социальные события, которые происходят в мире и стране в период взросления ребенка. Эти события воспринимаются как норма.

2. Нормы воспитания, которые прививаются ребенку семьей, детским садом, школой.

Таким образом, поколение – это группа людей, рожденных в определенный период времени, на которых оказали влияние одни и те же события, в результате чего у людей сформировались схожие ценности.

## Рост доли поколения Y и новые вызовы перед компаниями, %




Общемировые данные по распределению поколений, занятых в трудовой деятельности (по состоянию на начало 2016 года)

Поколения сменяют друг друга примерно каждые 20 лет. Люди, родившиеся на стыке поколений (+/- 3 года от границы поколений), представляют так называемое переходное, или эхо-поколение; они обладают характеристиками обоих поколений. Видимо, их задача – служить связующим звеном и выступать в роли посредников и «переводчиков» для представителей двух следующих друг за другом поколений.

Из ныне живущих можно выделить шесть поколений.

Беби-бумеры, X и Y – три основных работающих поколения, но совсем скоро на порогах компаний появятся неведомые Z.

Эта ситуация беспокоит менеджмент западных и российских компаний, что подтверждается многочисленными беседами консультантов EY с руководителями частных и государственных корпораций. Руководители задаются вопросом: как привлекать, мотивировать и удерживать молодое поколение? Ведь, по статистике, около 50% молодых специалистов хотят уволиться из компании из-за неспособности эффективно противостоять стрессу или адаптироваться в должности.

## Прогноз: к 2025 году в мире поколение Y достигнет 50% всей рабочей силы!

Высокая скорость изменений в технологиях, экономике и политике в нашей стране и мире увеличила разницу в ценностных ориентирах людей разных поколений. Так, ценности поколения X отличались от ценностей беби-бумеров меньше, чем сейчас ценности Y отличаются от X. В результате мы имеем дело с тем, что в компаниях работают «очень разные сотрудники». В том числе для этого многие международные компании активно разворачивают у себя программы Diversity (разнообразия).

Очевидно, что компаниям необходимо меняться: менять свои системы подбора, системы мотивации и оплаты труда, пересматривать подходы к адаптации новых сотрудников и их обучению. Приход новых поколений требует внимательного пересмотра всех процессов управления людьми – от поиска и подбора до увольнений.

### Что ожидает молодежь от работодателей?

Рекрутинговая компания HAYS провела исследование поколения Y, в результате которого выяснила, что поколение Y ожидает от своих работодателей (в исследовании приняли участие 51% мужчин и 49% женщин, живущих во всех федеральных округах России). Одни из главных выводов: работа должна быть интересной и приносить высокий доход. Помимо этого для Y важны следующие параметры:

- Около трети Y предпочитают **гибкий график** работы.
- 9 из 10 опрошенных заинтересованы в **международных командировках.**
- 40% считают очень важным соблюдать **баланс работы и личной жизни.**
- 76% рассматривают возможность открыть **свое дело** в будущем.
- 11% Y уже работают на себя или имеют **свое дело.**
- **Возможность обучения** и **быстрый карьерный рост** также мотивируют «игреков».

### Как российские и западные компании работают с молодежью

Большинство российских компаний осознает, что молодое поколение отличается от более старшего, и поэтому стремится выстроить особый подход в работе с ним. Однако далеко не все предпринимают системные и комплексные шаги, ведь изменение системы работы с персоналом – трудозатратный и сложный процесс. Ниже мы постарались привести наиболее яркие примеры российских и западных практик по работе с молодежью (см. стр. 26).

### Ценности X, Y, Z и рекомендации руководителю по работе с каждым поколением

Осознавая важность особого подхода к молодежи поколений Y и Z,

Молодое поколение родилось с кнопкой на пальце, а в каждом классе теперь есть ученик, который понимает в информатике больше, чем его учитель. Раньше такого не было

| | | |
|---|---|---|
| Привлечение молодежи через взаимодействие с вузами (преподавание на кафедрах, кейс-чемпионаты, стажировки, хакатоны и прочее) | «Яндекс» | Имеет кафедру анализа данных в МФТИ, факультет в ВШЭ, программы для магистров в СПбГУ, а также читает курсы в УрФУ, НГУ и других вузах страны. |
| | «Сибур» | Сотрудничает более чем с 30 вузами и колледжами, разрабатывает совместные учебные планы, читает лекции, организует экскурсии на производство. |
| | «Уралкалий» | Для студентов учебных заведений проводит деловые игры, велком-тренинги, ознакомительные экскурсии и другие мероприятия, которые позволяют студентам ближе познакомиться с производством, с будущей профессией или специальностью с учетом специфики получаемого образования. |
| | «Росатом» | Компания выстроила вертикально интегрированную систему работы с молодежью: со школьной скамьи и университета до руководителя в компании. Компания имеет 246 школ, где учатся школьники с 8-го класса, а также лабораторию инженерно-технической профориентации в МИФИ. Таким образом, компания выстраивает подготовку кадров на самых ранних этапах образовательного процесса. Также компания проводит конгрессы «Атомной молодежи», куда съезжается молодежь с разных стран для обмена опытом. |
| Быстрый карьерный рост для выпускников | Unilever | Отбирают лучших выпускников вузов и за 2 года выращивают до уровня линейных менеджеров (молодые сотрудники получают опыт работы в различных функциях/департаментах, смотрят на работу компании с различных сторон, проходят программы обучения и выбирают основную функцию). |
| | Coca-Cola | |
| Система мотивации online | Альфа-Банк | Ориентируясь на потребность молодежи быть онлайн, компания разработала мобильное приложение, позволяющее ежедневно отслеживать размер переменной части зарплаты, а также включила туда элементы геймификации, что позволяет проводить соревнования между регионами по уровню продаж.<br>Помимо этого, компания нанимает молодежь в возрасте 15–19 лет для участия в разработке и продвижении новых продуктов и услуг для молодежи. |
| Работа с талантами и кадровым резервом | Repsol | Нефтегазовая компания запустила успешную программу по работе с талантливой молодежью. Компания отбирает лучших выпускников вузов, а затем на 2 года отправляет нового сотрудника в свой научно-исследовательский центр в Мадриде. Там ему дают лучшие знания по специальности, а также платят стипендию. Взамен сотрудник подписывает контракт, что по окончании обучения минимум 2 года будет работать в компании. В результате студенты стремятся попасть в Repsol, чтобы получить серьезный профессиональный рост, а компания получает более подготовленных специалистов. |
| | Совкомбанк | В компании проводится ежегодный конкурс, в котором наиболее мотивированные и вовлеченные специалисты фронт- и бэк-офиса предлагают и реализуют пилотные проекты по улучшению работы банка. В результате лучшие сотрудники зачисляются в кадровый резерв. А пройдя специальную подготовку, они получают кадровые назначения. |
| Программы наставничества и непрерывная обратная связь | BP | Наставники и лидеры компании помогают молодым специалистам развиваться. |
| | Boeing | Отвечая на потребность молодых людей получать подтверждение «правильности/неправильности» своего поведения и иметь незамедлительную обратную связь в виде «лайков» и комментариев в соцсетях, компании запустили программы непрерывной обратной связи (Real time feedback). Программа позволяет получать обратную связь от коллег и руководителей по горячим следам. Эта практика в последнее время начала активно распространяться во многих компаниях. |
| | SAP | |
| | Goldman Sachs | |
| | General Electric | |

руководителям нельзя забывать и о работниках других поколений. Так, только представители поколения X – это порядка трети штата российских компаний. И в связи с увеличением пенсионного возраста в России «иксы» будут еще долго работать и приносить ценность организациям. Поэтому лидерам важно понимать особенности каждого поколения.

«Россияне поколения Y очень четко понимают, что такое для них успех и чего они хотят от своей карьеры – это сочетание высокого дохода и возможности заниматься интересной работой. Эти составляющие для них гораздо важнее, чем для их коллег по всему миру»

***Пример:*** *задача руководителя – показать важность и научить X предоставлять регулярную и своевременную обратную связь Y.*
*А Y – объяснить, что для X важно признание их заслуг и профессионализма, а также похвала за конкретный результат.*

Для того чтобы сотрудники разных поколений слаженно взаимодействовали, лидеру нужно руководствоваться тремя принципами:

- **Понимать** ценности других поколений.
- **Адаптировать** свои действия и поведение, искать подход к другим.
- **Уважать** ценности представителей другого поколения.

Присмотритесь к ценностным ориентирам основных поколений, чтобы сделать собственные управленческие практики более эффективными.



## Поколение X: 1963–1983

### События, повлиявшие на формирование ценностей

Родители вкалывают на работе. Дети предоставлены сами себе, растут «на улице» → Смена руководителей национального уровня, крах коммунизма, перестройка, переход к демократии → Начало бума разводов

### Ценности

**Ценность 1. Самостоятельность.**
Дети сами делают уроки, разогревают обед, сами возвращаются из школы, ходят в кружки. Они быстро повзрослели и многое берут на себя.

*Если у X есть команда, то учите его делегировать полномочия.*

**Ценность 2. Гибкость, умение договариваться.**
Умеют договариваться во дворе, в школе, в спортивных кружках, а при разводе родителей – с новыми членами семьи.

*Можете смело давать задачи, где необходимо найти общий язык с новыми людьми.*

**Ценность 3. Равноправие.**
Нет золотой молодежи, все равны. Всего необходимо добиваться собственными силами.

*В работе с X не допускайте несправедливости в вознаграждении, условиях работы и прочем. Не выделяйте любимчиков.*

**Ценность 4. Потребность в изменениях.**
Потребность в новизне, переменах. Постоянное желание что-то менять в работе и личной жизни.

*Давайте возможность пробовать что-то новое, будь то новый проект или зона ответственности.*

**Ценность 5. Возможность выбора.**
X важно иметь возможность выбора, так как в детстве они сами выбирали, когда идти гулять, а когда делать уроки.

*Не говорите с X об одном варианте решения, обсуждайте несколько. Если возможно, пусть X сам решит, какой вариант выбрать.*

**Ценность 6. Команда под задачу.**
В детстве у X была «команда-банда» под конкретную игру, задачу или проект. Объединились – победили – пошли дальше.

*Не ждите, что X будет гореть желанием работать в команде. Покажите ему выгоды, а если их нет, пусть работает самостоятельно.*

**Ценность 7. Ценность информации.**
В понимании X тот, кто владеет информацией, владеет миром. Поэтому X ее собирают, но не всегда делятся.

*Говорите о важности делиться информацией с командой. А также будьте уверены в достоверности информации, которую вы даете X.*

**Ценность 8. Нет привычки давать обратную связь.**
В понимании X похвалу нужно заслужить. Они хвалят только за дело и делают это не слишком часто.

*Не ждите похвалы в свой адрес и в адрес коллег. Говорите с X о важности предоставления обратной связи команде. Хвалите X за конкретные результаты, делайте это персонально.*

**Ценность 9. Профессионализм.**
Профессионализм, экспертиза и глубокие знания – все это вызывает большое уважение у X. Такими они хотят видеть себя и с такими людьми хотят общаться.

*Спрашивайте мнения X как профессионала, советуйтесь с ним. Давайте возможность учиться и расти профессионально.*

**Ценность 10. Разбираются в людях.**
X неплохо разбираются в людях, это обусловлено их играми во дворе и в школе. Они ценят живое общение и людей с чувством юмора.

*Общайтесь неформально, при возможности переходите на «ты», будьте живым человеком, шутите, подкалывайте по-доброму.*

## Поколение Y: 1983–2003

### События, повлиявшие на формирование ценностей

Информационный и технологический взрыв. Появление Интернета и гаджетов

Развал СССР. Социальные институты разрушены

Открытое освещение событий и проблем в СМИ: теракты, эпидемии, наркотики и табакокурение

### Ценности

**Ценность 1. Амбициозность.**
Y амбициозны, стремятся к успеху и достижениям, ищут возможности и ставят высокие цели.

*Показывайте Y возможности для карьерного и профессионального роста, возможность достижения амбициозных целей. Ставьте перед Y высокие планки.*

**Ценность 2. Желание быстрой карьеры.**
Не ждите от Y готовности медленно/поэтапно строить карьеру (в отличие от X). Они видели примеры быстрых успехов.

*Показывайте Y, какого прогресса в работе он уже достиг. Давайте видение будущих карьерных вершин.*

**Ценность 3. Уверенность в себе.**
Многие представители Y имеют достаточно высокую самооценку и уверенность в себе. Они также ожидают высокую оплату своего труда.

*Будьте внимательны при предоставлении негативной обратной связи Y. Постарайтесь давать ее сбалансированно. Будьте готовы к завышенным ожиданиям по оплате труда.*

**Ценность 4. Смена работы – это нормально.**
Для Y смена работы не трагедия, это нормально (в отличие от X). Без роста они не готовы 20 лет работать на предприятии.

*Учитывайте риски ухода, чаще разговаривайте с сотрудником: что нравится/не нравится в работе. Отслеживайте уровень вовлеченности Y.*

**Ценность 5. Важность бренда и имиджа.**
Важен бренд работодателя, известность на рынке. Привлекает бренд товаров и услуг. На первый план выходит и собственный имидж человека.

*Усиливайте бренд компании как хорошего работодателя. Минимизируйте риск «раскрутки собственного имиджа» и ухода сотрудника из компании.*

**Ценность 6. Важность миссии, глобальной задачи.**
Представителей поколения Y мотивируют интересные задачи. Им нравится создавать новую рыночную ценность (придумать Facebook, VK и прочее).

*Обозначайте важность работы сотрудника и компании (например, что ценного мы даем нашим клиентам, что полезного мы делаем для рынка или общества). Формулируйте миссию.*

**Ценность 7. Комфортная атмосфера в команде.**
Y ценят комфортную атмосферу в команде. Для них команда – это семья.

*Создавайте доверительные отношения в команде, создавайте возможности для неформального общения (корпоративы, совместные выезды и прочее).*

**Ценность 8. Важно мнение окружающих.**
Для Y важна обратная связь в реальном времени, а не отсроченная, например, раз в 1–3 месяца.

*Давайте обратную связь сразу, не откладывайте на потом. Создавайте удобные площадки для предоставления непрерывной обратной связи. Формируйте открытую культуру.*

**Ценность 9. Общительность.**
Y имеют достаточно большое количество контактов при невысокой глубине, особенно в социальных сетях.

*Задействуйте Y в расширении сети контактов, участии в различных выставках и конференциях и маркетинге.*

**Ценность 10. Создание нового, новых бизнесов.**
Они любят создавать новое, искать идеи для новых бизнесов.

*Давайте творческие и креативные задания. Пусть создает с нуля.*



## Поколение Z: 2003 – 2023

### События, повлиявшие на формирование ценностей

Диджитализация и цифровой мир: рожденные с кнопкой

Гиперопека родителей. Подчеркивание талантов ребенка

Знание всего, что происходит в мире

### Ценности

**Ценность 1. Работа в радость, ценность счастья.**
Важен баланс работы и личной жизни, ценятся удаленные и гибкие формы работы. Главное – быть счастливым!

*Не давить на сотрудника, создавать комфортные условия. Быть аккуратным с переработками. Если есть возможность, позволять работать удаленно, по гибкому графику.*

**Ценность 2. Реалистичные и невысокие цели.**
Не завышают планки, чтобы не разочаровать себя, родителей и окружающих.

*Большие амбициозные цели могут испугать и демотивировать Z. Ставьте реалистичные цели.*

**Ценность 3. Быстрое переключение внимания.**
5–8 секунд – среднее время концентрации на одном объекте. Z лучше всего воспринимают информацию небольшими партиями.

*Давать небольшой объем информации и наглядно. Вместо текста использовать картинки, инфографику.*

**Ценность 4. Уникальность и таланты каждого.**
Не хотят быть похожими на других, ощущают уникальность себя.

*Выявлять сильные стороны, стараться поручать работу и задачи в соответствии с сильными сторонами и талантами.*

**Ценность 5. Важность признания заслуг.**
Z нуждаются в похвале, в подтверждении своей ценности.

*Давать позитивную обратную связь, аккуратно давать негативную. Смотреть на сбалансированность обратной связи, подчеркивать его особенности, непохожесть. Признавать заслуги.*

**Ценность 6. Сделать свой небольшой мир лучше.**
У представителей поколения Z нет желания спасти мир, зато есть желание сделать свою жизнь и жизнь близких людей комфортной и счастливой.

*Не перегибать с пропагандой миссии «мира во всем мире».*

**Ценность 7. Спокойствие, а не бунтарство.**
Не говорят открыто о недовольстве.

*Запрашивать обратную связь, устанавливать партнерские отношения на равных, чтобы Z мог спокойно делиться чем доволен/недоволен.*

**Ценность 8. Постоянное развитие.**
Желание развиваться, потребность в разнообразии (не рутина). Развитие – это модно.

*Давать задачи/проекты на развитие, давать возможность пробовать разное (например, возможность ротации между функциями).*

**Ценность 9. Фрустрация при принятии решений.**
Сложность делать выбор. Наличие большого количества вариантов усложняет процесс принятия решения.

*Не давать слишком много вариантов выбора. Упростить процесс. Если возможно, то давать уже готовое решение.*

**Ценность 10. Гибкое и короткое планирование.**
Не строят планы на 5–10 лет вперед, только общий вектор движения.

*Давать краткосрочные проекты и задачи. Показывать, как человек разовьется на этом проекте.*

## Особенности применения теории поколений

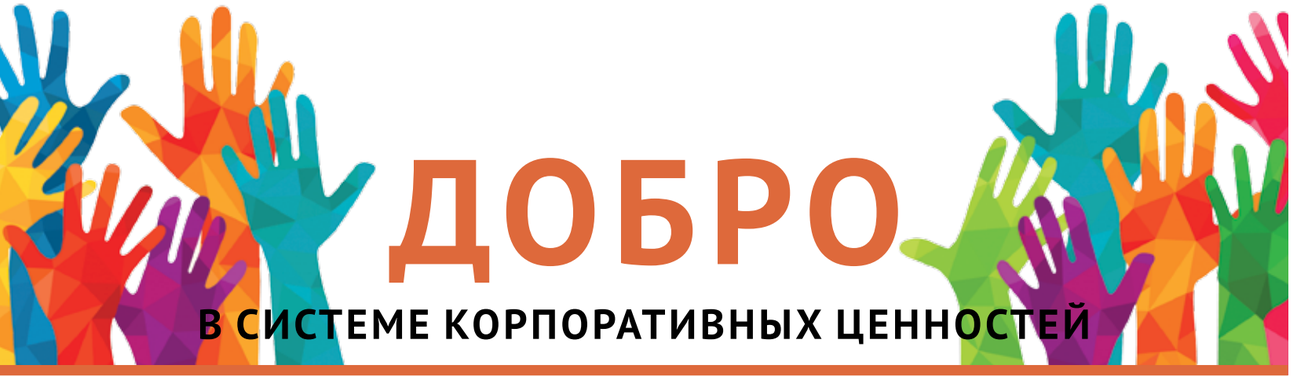
**1** Основная область применения теории поколений – это разработка решений, ориентированных на большие группы людей, а не на группу из двух-трех сотрудников, как иногда любят использовать ее руководители.

**2** Ценности поколения – это лишь один из видов ценностей. Помимо поколенческих, у каждого человека есть еще гендерные, профессиональные, религиозные, национальные и возрастные ценности. Приведем пример.

Одна известная консалтинговая компания провела исследование в области ценностей различных поколений, в ходе которого выявила, что в ценности поколения беби-бумеров не входит возможность смены места работы, а также они не готовы рассматривать предложения о географической трудовой миграции в отличие от поколения Y.

Давайте посмотрим внимательнее: в момент исследования (в 2015 году) представителям поколения беби-бумеров было от 52 до 71 года. Становится очевидным, что неготовность к смене работы и места жительства поколения строителей БАМа и нефтяных городов Сибири связана в большей степени с возрастно-психологическими аспектами и близостью пенсии, а не с ценностями поколения.

**3** Еще одна особенность касается географического местоположения. Так, поколения сменяются быстрее в мегаполисах. Связано это с тем, что там информация и новые события приходят гораздо быстрее, что влияет на формирование ценностей. HR



# ДОБРО
## В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

2018 год объявлен в России Годом добровольца. Хороший повод поговорить о том, как развивается корпоративное волонтерство, что эта активность дает компаниям и людям.

Добровольчество – особое явление в жизни Российских железных дорог. В нем участвуют представители всех поколений, ведь отзывчивость всегда была отличительной чертой железнодорожников, а вокруг всегда найдутся люди, которые нуждаются в поддержке. Осознанная потребность помогать, делать добрые и нужные дела привела десятки тысяч работников компании к участию в волонтерских мероприятиях. Сегодня добровольческое движение выходит на новый уровень, появляются новые формы участия. Например, на железных дорогах организуются отряды, это позволяет организовать устойчивую команду активистов, которая оказывает помощь системно. Так, в 2018 году появился новый волонтерский отряд «ДОБРОволец» на Свердловской железной дороге, а всего в компании сегодня действуют шесть волонтерских команд.

В компании накоплен большой волонтерский опыт по разным направлениям – это акции, которые нередко проводятся в партнерстве с крупнейшими российскими благотворительными фондами, помощь детям и пожилым людям, донорство, поддержка ветеранов, экологические акции, продвижение ценностей здорового образа жизни и участие в патриотических мероприятиях. В этом году волонтеры компании активно поддержали чемпионат мира по футболу 2018 года™, помогая гостям на вокзалах 11 городов страны. Более двух сотен человек со знанием иностранного языка выразили готовность помочь своим коллегам и внесли свой вклад в атмосферу спортивного праздника.

Сегодня компания сфокусирована на развитии инструментов, которые позволяют поддерживать волонтерские инициативы. Личную поддержку этому направлению молодежной активности выразил глава компании Олег Белозеров на заседании Совета по делам молодежи при генеральном директоре ОАО «РЖД». Работая в этом ключе, в 2018 году Корпоративный университет РЖД **выпустил руководство по развитию корпоративного волонтерства в молодежной среде компании,** где собрана полезная информация, которая позволит волонтерам-новичкам сделать первые шаги, а «ветеранам» – систематизировать свою работу. Начала работу **онлайн-школа волонтеров** (vk.com/dobrovolecrzd), которая объединяет всех заинтересованных в этом вопросе и помогает решать возникающие трудности путем обмена опытом ребят. Летом в компании стартовал **конкурс «Лучшие практики корпоративного волонтерства»,** который позволит выявить все аспекты волонтерского движения в компании и тиражировать лучшие практики. Итоги конкурса будут подведены в конце года в рамках уже ставшей традиционной образовательной сессии «Молодые добровольцы РЖД».

**К координации волонтерского движения присоединился и благотворительный фонд «Почет»,** который в этом году также проводил конкурс волонтерских проектов «Проводники хороших дел» и выделял микрогранты (до 30 тыс. руб.) на их поддержку.

Участие в волонтерском движении становится хорошей жизненной школой для молодых железнодорожников и в конечном итоге усиливает и бренд компании, и нашу команду. Волонтер прокачивает свои лидерские навыки, развивает чувство ответственности, учится взаимодействовать в команде, управлять собственным временем и своим проектом.

### ФАКТ

В корпоративное волонтерство вовлечены порядка 60 тыс. человек, в год проводится порядка 200 масштабных акций по всей сети.

Мотивы участия работников РЖД в волонтерском движении:
- помощь нуждающимся;
- возможность участвовать в значимом и интересном деле;
- общение, досуг;
- поиск единомышленников.

**Источник:** Исследование молодежи холдинга «РЖД» по вопросам развития профессиональных и корпоративных компетенций, 2018 год.

# «ВОЛОНТЕРСТВО МЕНЯЕТ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ»

О том, как развивается корпоративное волонтерство, что оно дает компании и почему важно поддерживать работников, рассказывает директор фонда «Старость в радость» Елизавета Олескина.

Елизавета Олескина, директор фонда «Старость в радость»

*Елизавета, насколько российские компании готовы поддерживать инициативу работников? Почему они это делают?*

В корпоративном мире многое завязано на лидера компании. Если руководитель считает волонтерскую деятельность правильной, то компания будет поддерживать своих работников, давать им какие-то льготы и преференции, например отгулы, или удваивать их пожертвования. Работникам можно дать возможность защитить свой волонтерский проект и получить корпоративное финансирование на его развитие. Такая позиция не требует больших финансовых вложений, но помогает развивать волонтерское движение внутри компании. Иначе это будут скорее разовые и стихийные акции, что, в общем, тоже хорошо. Люди все равно будут объединяться на работе, чтобы делать добрые дела в свободное время, но они могут их делать самостоятельно, а могут под брендом компании. Поддерживая добровольцев, компания получает возможность усилить свой бренд, сплотить команду, дать новую мотивацию работникам, а также подтвердить имидж ответственного работодателя. Наконец, волонтерское движение – это своеобразный тест, который выявляет самых активных, тех, на кого компания может опереться.

Конечно, и на самоощущении работников поддержка сверху тоже сказывается: он видит, что его компания сфокусирована не только на прибыли и бизнес-задачах, но и на людях, прислушивается к их личным желаниям, разделяет их ценности, идет им навстречу.

Волонтерство меняет корпоративную культуру. Поддержка волонтеров на самом деле свидетельствует, что компания открыта, что внутри коллектива есть взаимовыручка. Кроме того, не стоит забывать, что волонтерский опыт дает дополнительную мотивацию самому работнику. Он понимает, что работает в том числе и для того, чтобы иметь возможность кому-то помочь (например, купить слепому дедушке аккордеон).

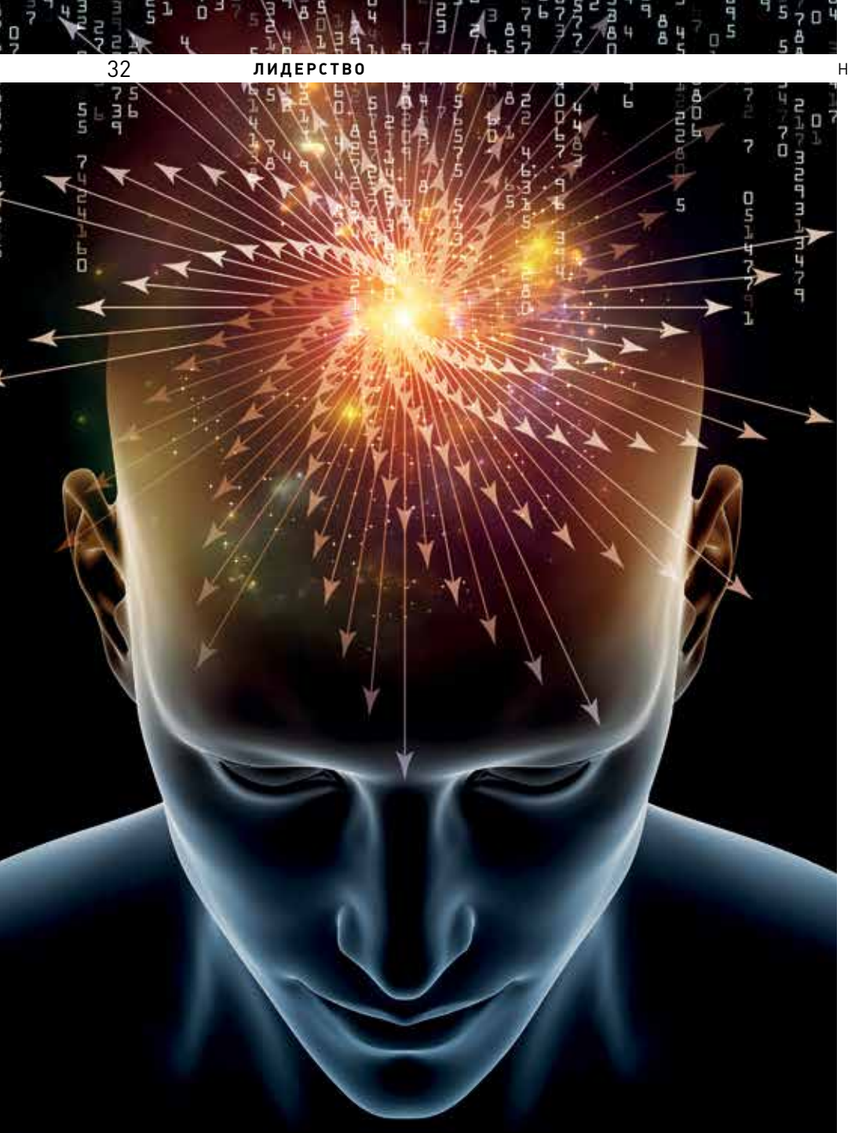
*Что может сделать руководитель, чтобы поддержать волонтеров? И насколько важно ему самому участвовать в волонтерском движении?*

Активность руководителей в любом случае будет отражаться на умах сотрудников. Если у лидера есть личный опыт участия в волонтерском движении, это очень хорошо. Этот опыт может поддержать его лидерский статус. Например, можно показать, что работа – это только часть нашей реальности, а помощь другим позволяет обрести баланс в жизни, найти новые смыслы и самореализоваться. Делая добрые дела, мы переключаемся, отвлекаемся от рабочих проблем и в итоге находим дополнительную точку опоры: если ты зациклен на чем-то одном, то можешь не увидеть целого и не найти решения.

С другой стороны, руководитель должен понимать, что волонтерская деятельность – это дополнительная нагрузка на работника. И ему нужно найти способ поддержать своих людей, например, предоставляя им по возможности отгул. Не поддержать – плохо, но и переусердствовать тоже нельзя. К сожалению, корпоративный мир склонен к тому, чтобы превращать любое хорошее дело в казенщину, загоняя ее в какие-то рамки. Нельзя, например, подталкивать людей к тому, что ты сам делаешь, или что тебе кажется правильным делать. Нужно внимательно отнестись к людям, показать лояльность к тому виду деятельности, который им ближе всего. Это сохранит инициативу работников и в итоге поддержит развитие добровольческого движения в компании, сделает его частью корпоративной культуры.

*Чему нужно научиться, чтобы стать хорошим волонтером?*

Нужны организаторские способности, но это дополнительный навык. Гораздо важнее эмпатия и сострадание, но этому нельзя научиться в кабинете, нужно взаимодействовать с людьми, все приходит только на практике. Еще нужны хорошая мотивация, осознание, что у тебя не может быть полной жизни, если ты замкнут только на себе. Кроме того, волонтеру нужно понимать, что помощь людям – это большая ответственность и это игра вдолгую, ты делаешь жизнь другого человека более полной, и свою тоже. HR



# ЭМОЦИИ НА РАБОТЕ

Внимание к эмоциональному состоянию сотрудников становится неотъемлемой частью корпоративной культуры современных компаний.

Что такое эмоции? Какую роль они играют в профессиональной и личной жизни каждого из нас? И почему крупнейшие российские и зарубежные компании запускают корпоративные программы, развивающие эмоциональный интеллект у разных категорий сотрудников? Разобраться в этих вопросах журналу «HR-партнер» помогли эксперты компании «Тренинг Бутик».

## Человек – существо сложное

Об эмоциональном интеллекте в менеджменте серьезно заговорили сравнительно недавно. Широкую известность термин приобрел в середине 1990-х после выхода одноименной книги психолога Дэниела Гоулмана. Обобщая научные исследования в области нейробиологии и психологии, автор убедительно показал, что ментальная и социальная жизнь человека не может быть сведена только к рациональному уму. На взаимоотношения с людьми, принятие решений и даже определение жизненных приоритетов сильнейшее влияние оказывает эмоциональная составляющая.

> **Дэниел Гоулман:**
> У нас два ума: один думает, другой чувствует. Взаимодействие этих двух коренным образом отличающихся процессов и составляет нашу ментальную жизнь.



В 2002 году Нобелевскую премию по экономике получили психологи **Даниэль Канеман и Амос Тверски,** которые доказали, что эмоциональная составляющая при принятии решений имеет огромное значение. Как показали исследования, в ситуации неопределенности люди не могут рационально оценивать ни величины ожидаемых выгод или потерь, ни их вероятность.

## Эмоциональный интеллект (EQ)

Сегодня под эмоциональным интеллектом понимают умение человека распознавать свои эмоции, управлять своими реакциями и поведением, понимать свои потребности и мотивацию, а также чувствовать настроение, интонации и намерения других людей и влиять на них. Именно эти способности позволяют нам поддерживать и развивать деловые и профессиональные связи, приобретать влияние в коллективе, достигать целей, а также заводить долгосрочные отношения в личной жизни, дружить и создавать семью.

Высокие умственные способности (IQ) дают возможность человеку получить долгожданную работу или должность, но только от степени развития эмоционального интеллекта (EQ) зависит, как он справляется со стрессом, приспосабливается к рабочей ситуации, понимает настроение и намерения коллег, выстраивает с ними отношения, мотивирует подчиненных.

> По мнению Дэниела Гоулмана, эмоциональный интеллект обеспечивает до 90% жизненной успешности человека.

## Исторический контекст

Интерес в менеджменте к эмоциональному интеллекту был подготовлен развитием гуманитарной и академической мысли на протяжении всего XX столетия. Психоанализ, социальная психология, нейрофизиология – развитие этих дисциплин позволило анализировать внутренний мир человека во всей его сложности, а художественная литература (от Толстого до Джойса) дала новый язык, который позволил увидеть мельчайшие душевные движения. И когда на исходе XX столетия корпоративный мир обнаружил, что он не видит «человеческого» измерения организации и плохо управляет мотивацией работников, весь этот академический инструментарий был востребован и адаптирован под потребности менеджмента.

**Ирина Шиянова,** тренер, консультант по развитию корпоративной культуры:
*Менеджменту потребовались новые способы работы по повышению эффективности сотрудников. Методы предыдущего поколения (приказ, директивное управление, наказание, жесткий контроль и прочие) теряли свою силу. Нужен был новый взгляд на компанию не только через призму целей, результатов и экономических показателей, но и через призму интересов самого человека; через те чувства и настроения, которые люди переживают на работе. Это дает возможность мотивировать работника более глубоко и более подлинно.*

## Эмоциональный интеллект в России

Различные практики, связанные с развитием эмоционального интеллекта, начали приживаться в российских компаниях с конца 1990-х. В первую очередь это было связано с тем, что человеческие отношения всегда являлись важной частью отечественной культуры. Кроме того, в это время в России активно формировалась рыночная среда, складывалась новая для страны предпринимательская культура, в которой именно умению договариваться, личным и зачастую неформальным связям отводилась решающая роль. С другой стороны, российские компании активно внедряли практики регулярного менеджмента, что требовало постоянного развития лидерских качеств и управленческих компетенций у руководителей.

**Мария Королькова,** коуч, тренер:
*К концу 1990-х российские компании уже многое попробовали в менеджменте в поисках более эффективного руководства. У них что-то получалось, что-то нет. Теория эмоционального интеллекта подсказывала, что повысить эффективность работы организации можно через систему управления, то есть через влияние напрямую на людей и их взаимоотношения. Теория эмоционального интеллекта имеет практическое управленческое измерение. Как только появляется задача мотивации, целеполагания, делегирования и в целом коммуникаций, встает вопрос, как эту коммуникацию сделать более эффективной с коллегами, подчиненными, вышестоящим руководителем, клиентом или партнером и как дальше продвигаться в этой коммуникации, чтобы сил тратилось меньше, а результатов было больше.*

## Лидеры умеют управлять эмоциональным состоянием работников

Как показывают многочисленные исследования, руководители с высоким уровнем развития эмоционального интеллекта добиваются лучших результатов, чем их коллеги, предпочитающие директивный стиль управления и относящиеся к подчиненным как к «винтикам» или «боевым единицам». По данным McKinsey & Company, когда работники правильно мотивированы, они на 32% больше ориентированы на результат, на 46% больше удовлетворены

своей работой и на 16% лучше выполняют свои обязанности.

Мировая управленческая практика свидетельствует, что сегодня руководители в целом плохо умеют мотивировать своих подчиненных. Согласно опросам, 70% руководителей считают, что хорошо справляются с этой обязанностью, однако если опросить их подчиненных, то окажется, что 65% работников отказались бы от прибавки к зарплате, лишь бы увидеть, как их руководителя уволят. А исследование вовлеченности, проведенное институтом Гэллапа в 2016 году, обнаружило, что 82% работников считают, что их руководители не способны вдохновлять.

У нас в стране ситуация не лучше. Ассоциация менеджеров России и портал HeadHunter выяснили, что только 6% работодателей беспокоятся об эмоциональном состоянии своих сотрудников и предпринимают профилактические меры, которые помогают персоналу справиться с плохим настроением. 64% российских руководителей решают проблему профессионального выгорания сотрудников, ограничиваясь лишь предложением взять несколько дней отпуска за свой счет. А в 30% случаев работникам просто советуют оставить свои психологические проблемы дома: работа не должна страдать из-за чьих-то эмоциональных перегрузок. Более того, снижение работоспособности на фоне депрессии лишь подстегивает гнев начальства, выяснили эксперты.

Руководители забывают, что их подчиненные – это прежде всего живые люди, со своими радостями и заботами. Каждый человек руководствуется в жизни фундаментальными потребностями: он хочет иметь цель, ощущать себя счастливым, иметь чувство общности с другими людьми, а также вносить свой положительный вклад в жизнь общества. Руководители, которые действительно осознают эти потребности и руководят так, чтобы запустить эти внутренние мотивации, обладают ключевой способностью – вызывать сильную преданность, вовлеченность и результативность.

### Что делает команду успешной?

Источник: «Факторы, влияющие на эффективность работы команды», Google, 2015.

### Продуктивность работы команды зависит от эмоционального фона в коллективе

В 2015 году Google опубликовал исследование, результаты которого показали, что продуктивность командной работы зависит не столько от состава команды, сколько от эмоций участников проекта и качества коммуникации между ними.

**Александр Сташенко,** тренер, коуч:
*Это исследование вызвало большой резонанс, поскольку на первое место вышло понятие психологической безопасности (по сути, эмоциональной защищенности и свободы) как ключевого фактора, который влияет на успех совместной работы. Зачастую люди просто не хотят высказывать свои идеи, задавать вопросы или брать на себя ответственность – именно потому, что атмосфера в команде к этому не располагает. Они боятся, что не встретят ни понимания, ни поддержки, более того, их обвинят в некомпетентности, поэтому заранее уходят в самозащиту, которая очень вредит эффективности совместной работы.*



# КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА

### Эмоции в центре внимания

Над развитием эмоциональной компетентности работают как крупные компании, так и компании малого и среднего бизнеса. Для небольших компаний эта задача выглядит на порядок легче, ведь здесь все сотрудники, что называется, на виду, так что развитие эмоционального интеллекта идет в «ручном режиме». А для гигантов работа с эмоциональным интеллектом – это всегда серьезный вызов. Большие организации вынуждены выстраивать системную работу, чтобы охватить персонал компании, штат которой измеряется десятками и сотнями тысяч людей.

Сегодня об эмоциональном здоровье и стрессоустойчивости персонала на системном уровне заботятся многие крупные российские компании, в их числе Сбербанк, холдинг «РЖД», «Норильский никель», КамАЗ, «Сибур», Новокузнецкий металлургический комбинат, Магнитогорский металлургический комбинат. Подходы у этих компаний разные. Одни начинают работу с верхних уровней управления, развивая в первую очередь топ-менеджмент – это задает определенные стандарты поведения для руководителей и меняет корпоративную культуру. Другие сфокусированы на руководителях среднего уровня, чтобы дать им дополнительные инструменты управления командой. Третьи обращаются ко всем сотрудникам, чтобы работник на любом уровне организации мог развиваться сам, умел контролировать свои эмоции и противостоять стрессу.

Как показывает практика, российские компании используют богатый арсенал инструментов для развития эмоциональной компетентности. Это могут быть групповые и индивидуальные программы с участием коучей, направленные на развитие эмоционального интеллекта в целом или прокачку западающих корпоративных компетенций руководителей, а могут быть и локальные программы, сфокусированные, например, на управлении стрессоустойчивостью, борьбе с выгоранием, развитии эффективного стиля руководства или навыков деловой коммуникации. Речь идет не только об освоении работниками определенных практик, помогающих справиться со стрессом, но и изменении условий труда в компании для ряда должностей (например, введение удаленной работы или свободного графика).

**Люся Карклэ,** управляющий компанией «Тренинг-Бутик», коуч:
*Компания, которая является лидером на рынке, находится в постоянной трансформации. Ей нужно все время создавать что-то новое или улучшать свои продукты и сервисы, чтобы идти впереди конкурентов. Это значит, что в одном пространстве работают разные люди, они решают совершенно разные задачи: и простые, и очень сложные. Кто-то занят поиском локальных решений, а для кого-то важно стратегическое видение. Все это порождает сложность в коммуникации. И работникам нужно уметь управлять собой, чтобы быстро перестраиваться с одного ритма на другой, взаимодействуя с коллегами.*

### Предпосылки для развития корпоративных программ по развитию эмоционального интеллекта

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| Установки топ-менеджмента и руководителя компании на развитие soft skills. Присутствие в компании лидера, который не только думает о команде, но и чувствует своих людей. | Для компании важны вовлеченность персонала, комфортная рабочая атмосфера и здоровый эмоциональный климат в коллективах. | Компания имеет ярко выраженную иерархию и сфокусирована на улучшении коммуникации между разными уровнями иерархии. | У работников компании высокий уровень ответственности. | Компания является лидером на рынке. | Команды сформированы из работников, которые решают несопоставимые по масштабу и сложности задачи. |

**Ирина Шиянова,** консультант по развитию корпоративной культуры: *Сначала термин «эмоциональный интеллект» и круг понятий, с ним связанных, должны войти в корпоративный язык. Это первый шаг на пути изменения корпоративной культуры и поведения людей. Сначала – «что», потом – «как». Сначала компании включают в свой словарь и кругозор такие понятия, как «эмпатия», «стрессоустойчивость», «управление эмоциями», «социальная восприимчивость». Затем задаются вопросом: а как обстоят с этим дела у нас? Проводят диагностику, делают локальные срезы, формируют представление о том, как обстоят дела с эмоциональным интеллектом в компании. И лишь после этого начинают внедрять конкретные практики и методы работы. Такова общая логика.*

## Сбербанк

В крупнейшем банке страны эмоциональный интеллект считают одним из ключевых навыков в современном стремительно изменяющемся мире, который необходим каждому человеку для успеха. «Эмоциональный интеллект составляет основу компетенции «Управление собой» в новой модели компетенций Сбербанка», – отмечает заместитель председателя правления Сбербанка Юлия Чупина.

Эмоциональный интеллект особенно важен для руководителей ввиду их огромного влияния на атмосферу в своих командах. Навыки осознанности и саморегуляции, входящие в эмоциональный интеллект, помогают отслеживать и понимать собственные реакции на происходящие события и быстро к ним адаптироваться, что необходимо для постоянного саморазвития и управления уровнем стресса и энергии, ведь, по данным корпоративных опросов, более половины сотрудников Сбербанка регулярно перерабатывают, а более 1/3 отмечают нехватку энергии в течение рабочего дня, особенно это характерно для руководителей.

Две других составляющих эмоционального интеллекта – эмпатия и навыки отношений – критически важны для обслуживания клиентов и создания удобных сервисов (а значит, напрямую влияют на выполнение стратегии компании) и эффективного сотрудничества и взаимодействия в команде.

В Сбербанке создана система обучения навыкам эмоционального интеллекта и эмпатии для разных уровней и категорий руководителей, в зависимости от задач, которые перед ними стоят. Недавно банк запустил программу по эмоциональному интеллекту для специалистов. С 2015 года около 15 тыс. руководителей прошли соответствующие программы, прежде всего силами внутренних тренеров. Для всех сотрудников доступны материалы по самостоятельному развитию навыков эмоционального интеллекта, в том числе образовательный фильм на Сбербанк TV, в котором физиологи и нейробиологи объясняют, как работает эмоциональный интеллект, как устроена наша нервная система, книги по теме саморазвития и управления собой в Библиотеке Сбербанка и Виртуальной школе, а также периодические мастер-классы, которые проводят внутренние тренеры. Кроме того, банк обучает партнеров и клиентов, студентов российских вузов, так как это важно и для развития бизнеса, и вносит вклад в развитие общества. HR

## Управлять собой

**Федеральная пассажирская компания помогает своим сотрудникам справиться со стрессом и профессиональным выгоранием. О проекте «Управление здоровьем» рассказывает заместитель генерального директора АО «ФПК» Людмила Паристая.**

Известно, что наиболее подвержены влиянию стресса те работники, чья профессиональная деятельность тесно связана со взаимодействием с людьми. В нашей компании более 60% персонала – это работники первой линии. Готовность в любую минуту оказать помощь клиентам, а порой и эмоционально-сложные ситуации взаимодействия – все это неотъемлемая часть их работы. Именно поэтому эффективность их работы в значительной степени зависит не только от способности понимать эмоции клиентов, но и от умения управлять собственным состоянием.

Длительное воздействие профессионального стресса негативно влияет и на производительность труда сотрудников, и на эффективность работы компании в целом. Для нас это неоспоримый факт, подтвержденный результатами исследования по оценке психоэмоционального состояния персонала первой линии. Мы выстроили систему поддержки работников, и на протяжении последних пяти лет в компании ведется работа по профилактике профессионального выгорания. Особое внимание уделяется сотрудникам со стажем работы более трех лет. Психологи АО «ФПК» регулярно отслеживают эмоциональное состояние работника, анализируют динамику уровня его работоспособности и сфокусированы на ее восстановлении: человек не только получает знания о стрессе и его влиянии на здоровье, но и отрабатывает навыки и приемы саморегуляции.

Чтобы помочь работникам справиться со стрессом, мы запустили проект «Управление здоровьем». Сегодня в семи филиалах АО «ФПК» работают комнаты психологической разгрузки, оснащенные специализированным оборудованием, где психологи диагностируют и корректируют психоэмоциональное состояние сотрудника, помогая успокоиться и расслабиться. У каждого из нас свой эмоциональный ресурс, и в зависимости от этого индивидуально подбирается программа посещения: это может быть один-два сеанса или полный курс восстановительных процедур, состоящий из пяти сеансов. Учитывая, что на прохождение коррекционных мероприятий требуется не более 20 минут, например, проводники могут посещать комнаты разгрузки и перед заступлением в рейс, и по завершении поездки. Ежегодно данной услугой пользуются более 3 тыс. человек, и мы отмечаем рост ее востребованности. До конца 2019 года возможность посещать комнаты психологической разгрузки появится у работников еще восьми структурных подразделений компании. Этот проект позитивно влияет на показатели удовлетворенности персонала и усиливает имидж компании как заботливого работодателя.

## Мои правила

**Андрей Шаронов, президент Московской школы управления СКОЛКОВО**

Работа руководителя – это очень много общения и обмена эмоциями. От них достаточно легко устать, если не перевести этот поток в конструктивное русло.

У меня два правила коммуникации, я сформулировал их несколько лет назад. Меня очень часто просят о встречах – это могут быть десятки запросов в месяц. Я прошу предварительно прислать мне по почте суть вопроса и описание проекта – это мое первое правило. В 70% случаях оказывается, что решение вопроса даже не требует личной встречи или же не имеет никакого отношения к моей деятельности. И если я все же принимаю решение потратить время на этого человека, тогда стараюсь включиться в разговор, не отвлекаясь на телефон, звонки и почту.

Второе правило касается общения. Это набор самоограничений: осаживать себя, не перебивать, не иметь права начинать встречу с высказывания собственного мнения, чтобы не подавлять собеседника, внутренне не критиковать и не судить в моменте разговора.

Что касается источников, которые помогают мне вернуть или сохранить силы и энергию, побороть эмоциональное напряжение – это спорт (бег в моем случае), а также ряд практик, которыми я стал заниматься после образовательной программы по лидерству.

Например, это возможность провести в конце каждого дня хотя бы пять–десять минут в тишине, чтобы разобрать итоги дня и понять, что я сделал или не сделал важного.

Еще один сильный источник энергии для меня – это понимание, кому я могу быть благодарен. Перед сном я стараюсь думать, кому я хочу сказать спасибо как за хорошие поступки, так и за те, которые стали для меня хорошими уроками.

# СИБУР: ТОЧКА ОПОРЫ ВНУТРИ ЧЕЛОВЕКА

Работа с эмоциональным интеллектом позволяет индустриальной компании развивать лидеров и менять корпоративную культуру.

Для СИБУРа и других традиционных индустриальных гигантов работа с эмоциональным интеллектом – это способ найти язык, которым можно говорить с молодыми руководителями, которые только пришли к нам, а также это новый ресурс общения с теми, кто уже давно работает в компании. Для СИБУРа, очень прагматичной и по-хорошему жесткой компании, эмоциональный интеллект стал одной из точек опоры, которая позволяет далее развивать корпоративную культуру организации, делать ее более эффективной и использовать как инструмент развития лидеров.

## Контекст

В следующем году мы запускаем в Тобольске новый проект – «ЗапСибНефтехим». Этот нефтехимический комплекс войдет в топ-3 мировых мощностей. Средний возраст сотрудника – 32 года. Для молодежи это интересный проект. Мы видим, как молодые специалисты и руководители переезжают в Тобольск из больших и развитых городов России: Томска, Тольятти, Перми… Что ими движет, что заставляет отрываться от корней? Нам нужно понимать работников, видеть, что им интересно, находить к ним ключики, чтобы удерживать.

Но дело, конечно, не только в молодежи, не только в «игреках» и «зетах», которых все больше на рынке труда. Изменилось время, изменился контекст, в котором работают промышленные компании. Люди по-другому стали относиться и к работе, и к своей жизни. Они не готовы добиваться результатов любой ценой. Они хотят жить сбалансированно и видеть смысл в своей деятельности. Поэтому работодатель должен находить способ общения со своими работниками, должен уметь подбирать нужные слова, чтобы достучаться до людей, мотивировать их, поддерживая в коллективах человеческую, творческую и созидательную среду.

## Лидеры будущего

Мы все согласны с тем, что руководитель должен быть лидером. Но у лидеров основные черты профессионального характера так или иначе связаны с эмоциональной компетентностью.

Во-первых, для лидера важна скромность. Это значит, что он должен уметь ставить свое эго на второй план: без этого не услышать других. Но для этого нужно уметь понимать свои эмоции и контролировать действия. Ярчайший пример – Илон Маск, человек в личном плане совсем не скромный, но сумевший собрать сильную команду. На его примере видно, как лидер может уметь видеть и использовать ресурсы и потенциал других людей, а для этого должны быть прокачаны соответствующие навыки. Сегодня в одиночку сделать ничего нельзя, потому что скорость жизни и изменений очень высока, перед руководителем стоят очень сложные задачи, на него сваливается очень много информации. Ты просто обязан создать вокруг себя среду, найти людей, которые тебе помогут в сложной ситуации, чтобы ты смог сориентироваться, сгруппироваться и принять верное решение.

Во-вторых, лидер должен уметь вовлекать, эта способность тоже связана с эмоциональной компетентностью. Как вовлечь поколение, которое больше думает: зачем я живу, что

### Черты профессионального характера лидера

- Скромность.
- Эмоциональная компетентность.
- Умение вовлекать.
- Визионерство.
- Адаптивность.

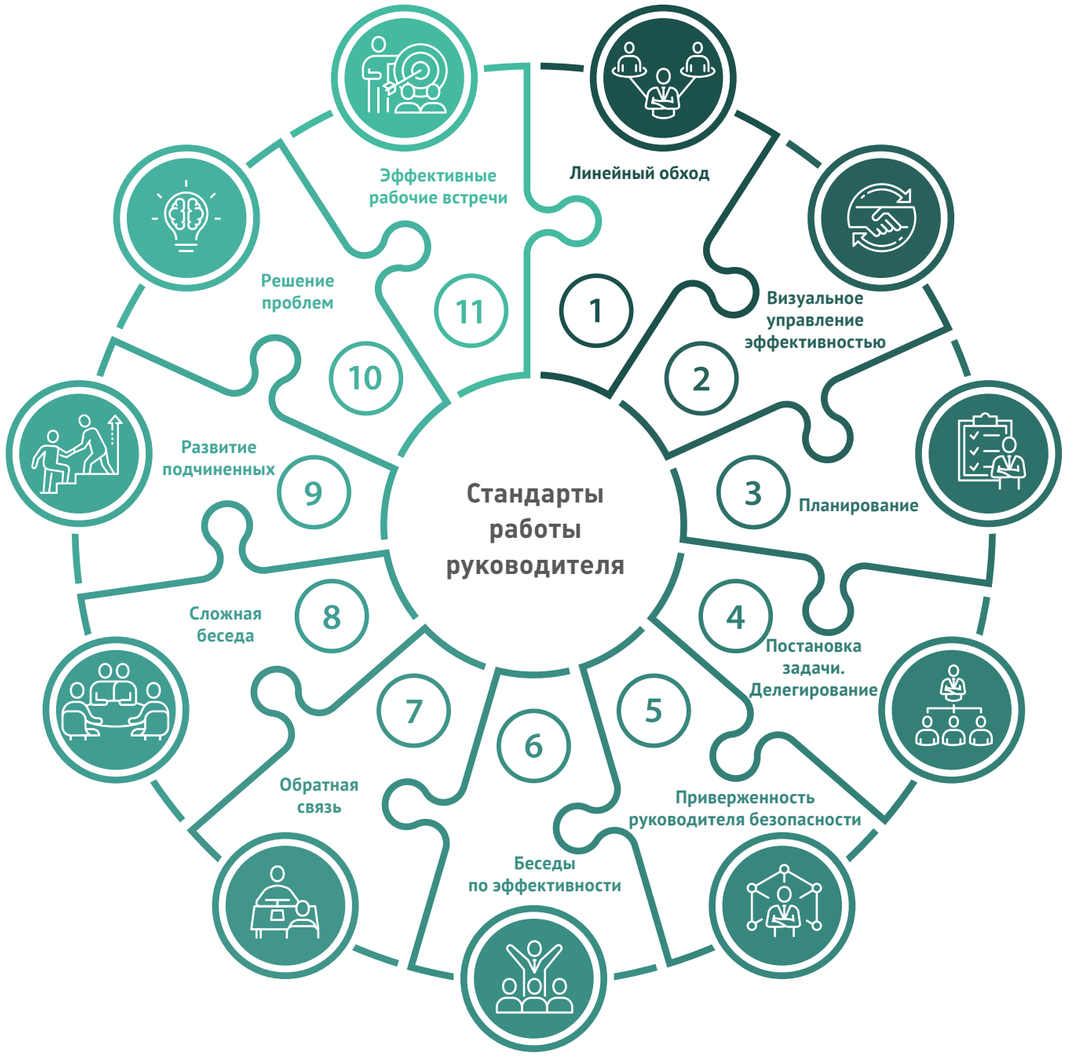
Наталья Ямщикова, директор Корпоративного университета ООО «СИБУР»

мне интересно, что компания даст мне для развития? Индустриальные компании как работодатели сегодня не очень интересны тем, кому 30 лет, не говоря уже о тех, кому 20 или немного больше. Google и Facebook звучат более привлекательно.

Третья черта – визионерство – напрямую с эмоциональным интеллектом не связана, но для лидера она, конечно, важна, так как позволяет человеку смотреть широко, видеть большую картину мира.

И, наконец, адаптивность. Лидер должен уметь «читать» корпоративное и внешнее пространство, чувствовать вызовы и под них правильно подбирать людей, расставлять их, принимать взвешенные решения. Без эмоциональной компетентности здесь также не обойтись.

Все эти вещи и заставили нас искать подходы к развитию руководителей. Это большая проблема – как донести новые идеи и навыки, чтобы и 20-летние, и 40-летние отозвались? Мы приняли решение развивать эмоциональный интеллект через те управленческие практики, которыми должен овладеть каждый руководитель (обратная связь, развитие команды и так далее). Человек должен получить не только теорию, но и вещи, которые он может «потрогать» и «примерить» на себя.




## Личная заинтересованность

Наша компания начала развивать тему эмоционального интеллекта в 2011 году. Мы создали первый учебный модуль и включили его в линейку развивающих программ «Управляй функцией», предназначенных для руководителей компании.

На начальном этапе было важно нащупать подход к этой теме. Мы понимали, что наиболее эффективный путь – дать людям возможность пропустить новую тематику через себя и свой управленческий опыт. Поэтому ключевым элементом программы обучения стала самодиагностика. Руководители увидели свои личностные особенности, осознали зоны развития и получили инструменты, с помощью которых они могли развиваться, и это зацепило.

В первом учебном модуле было несколько составляющих: мы давали теорию по Дэниелу Гоулману, это классический подход к теме. Также были практические занятия, на которых разбирались кейсы по типичным рабочим ситуациям руководителя, и еще была межмодульная работа. Все занятия шли в групповом формате.

Когда мы увидели, что интерес к эмоциональному интеллекту через личную вовлеченность сработал у высшего звена руководителей (руководители предприятий, руководители функций на предприятиях – директора по производству, или финансовые директора, руководители функций на уровне корпоративного центра), стали последовательно работать с управленцами всех уровней.

## Каскадирование

После эксперимента в рамках «Управляй функцией» Корпоративный университет запустил модуль для руководителей топ-90 (аудитория – генеральные директора предприятий и руководители корпоративного центра). Постепенно работа с эмоциональным интеллектом была распространена на следующие управленческие уровни. Сегодня программы развития эмоционального интеллекта есть на всех предприятиях компании. Для руководителей линейного уровня проводятся вебинары, которые поддерживаются форматами, имеющими практическую направленность.

Очень важно, что наши руководители сами становятся наставниками и делятся своим опытом. В качестве примера можно привести проект «Управленческие мастерские», который за последние три года превратился в масштабный и востребованный в компании образовательный формат. Мастерские проводят руководители разного уровня – от членов правления в корпоративном центре до руководителей предприятий. С периодичностью раз в полгода или раз в квартал, в зависимости от своей загрузки, они делятся опытом перед коллегами. В работе мастерской, как правило, принимают участие порядка 20–25 руководителей – на встречу приходят те, кому продвижение и совершенствование в теме развития эмоциональной компетентности важно, интересно и полезно. Суть этого формата в том, что руководитель знакомит со своими личными кейсами, дает решать участникам мастерских задачи из своей практики, знакомит с лайфхаками, как поступать в сложных ситуациях.

Мы не ограничиваем руководителей в выборе темы, которой они хотят поделиться на мастерской, но, как показывает практика, на обсуждение всегда выносятся сложные вещи, во многом связанные с эмоциональной компетентностью – это взаимоотношения между людьми, взаимодействие в команде, выработка управленческого решения, становление управленца.

Результаты обратной связи показывают, что для участников наиболее важными становятся те встречи, на которых затрагивается именно эмоциональная составляющая. Во-первых, они ценят саму возможность пообщаться с руководителем в другой обстановке. Во-вторых, участники отмечают, что мастерская позволяет познакомиться с опытом другого человека, встать на его место, а это обогащает и развивает. В-третьих, люди ценят, когда вышестоящий руководитель разбирает кейс участника мастерской, когда есть возможность обсудить этот кейс с руководителем другого масштаба.

## Главное – практика

Мы понимаем, что эмоциональная компетентность относится к тем навыкам, которые трудно развивать. Это история про культуру, про ролевую модель руководителя, поэтому в обязательном порядке поддерживаем теорию разными активностями и форматами развития. Задача Корпоративного университета состоит в том, чтобы новые смыслы и ценности вошли в регулярную управленческую практику. Например, не так давно один из наших корпоративных форумов был посвящен теме обратной связи, эффективность которой напрямую связана с проявлением эмоциональной компетентности.

В СИБУРе действуют стандарты работы руководителя (СРР) – это 11 практик, которые применяются руководителями всех уровней. Многие из них связаны с эмоциональным интеллектом. Например, развитие подчиненных: руководитель не может эффективно развивать других, если понимание себя является для него областью развития. Еще одна практика, связанная с эмоциональной компетентностью, – это обратная связь. Причем важно отметить, что о стандартах работы руководителя знают не только руководители, но и подчиненные. Поэтому, например, каждый сотрудник может запросить обратную связь у руководителя.

Эмоциональная компетентность важна для всех сотрудников компании, не только для управленцев. Мы знаем, что тема изменений становится в современном мире актуальной. При внедрении и управлении изменениями на первое место выходят вопросы коммуникации. И мы учим руководителей, с одной стороны, выстраивать правильную коммуникацию, чтобы внедрять изменения, а с другой – помогать людям быть более устойчивыми в ситуации изменений.

## Оценка эффективности

Нам важно понимать, как развивается тема эмоционального интеллекта в компании, как ее воспринимают люди и как они меняются, чтобы корректировать свои проекты и решения. Точку отсчета дают замеры социальных индикаторов. В этом году мы поменяли методологию, чтобы иметь полноценную картину не только по гигиеническим показателям (удовлетворенность), но и по тем, которые связаны с вовлеченностью и эмоциональным интеллектом. У нас стало больше вопросов, связанных со взаимоотношениями, мы хотим посмотреть достаточно глубоко, поэтому задаем много конкретных вопросов (например, по обратной связи – достаточно ли тебе обратной связи, насколько она помогает и тому подобное). Изменения в привычках людей и в корпоративной культуре идет медленно, но нужно идти вперед, потому что работа с людьми и культурой – это один из движков развития компании. HR

**В СИБУРе действуют стандарты работы руководителя – это 11 практик, многие из которых связаны с эмоциональным интеллектом**

# ЮРИЙ СЕМИН:
## «ИНТЕРЕСЫ КОМАНДЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НА ПЕРВОМ МЕСТЕ»

Московский «Локомотив» в третий раз выиграл чемпионат страны. **Главный тренер лучшего российского футбольного клуба Юрий Павлович Семин** рассказал о своих подходах к современной молодежи, поделился секретами формирования успешной команды и посоветовал руководителям не бояться интуиции в принятии управленческих решений.



*Юрий Павлович, позвольте прежде всего поздравить вас и «Локомотив» с чемпионским титулом и пожелать дальнейших побед!*

Большое спасибо! Это наша общая победа – компании и клуба. «Локомотив» – одно из больших подразделений компании. Мы хорошо вместе поработали и победили. А что касается будущего… На пути всегда есть непредвиденные обстоятельства. Например, травма игроков, ошибка судьи – много разных моментов… Так что заранее я ничего гарантировать не могу, кроме стремления к победе!

*Стремление к победе – это самое главное. В любом случае будем за вас болеть!*

Спасибо! Поддержка болельщиков для нас – очень важный мотивационный момент. На выездах у нас практически всегда были полные стадионы. Эта поддержка особенно чувствовалась в последних матчах, когда решалась судьба команды, это дорогого стоит.

*Вы собрали команду чемпионов. Насколько трудно находить общий язык с современной молодежью? Чем отличается сегодня молодежь от той, которая приходила к вам 30 лет назад?*

Молодежь стала более информированной. Например, кто любит футбол – все про него знает. И так во всех профессиях, вникают во все вопросы.

*А что с профессиональной точки зрения, в плане отношения к работе?*

Трудно сказать, у кого профессионализма больше… Как предыдущее, так и нынешнее поколение относится к своей работе в высшей степени профессионально. Но требований сейчас стало больше, поэтому молодежь больше тренируется, больше работает.

*Условия тоже изменились…*

Конечно, все в жизни меняется, ничего на месте не стоит! Вот, к примеру, сегодня игроки стали более внимательно относиться к своему контракту. Это нормально, ведь за хорошую работу человек должен получать достойные деньги. Но контракт заставляет работника более ответственно подходить к планированию своей карьеры. И в итоге сегодня молодежь более трезво смотрит на свою жизнь. Игрок понимает, что у него есть всего десять лет и если за это время он не проявит себя, не выиграет, то не получит хороший контракт. И потом ему будет очень сложно. А раньше проще смотрели на финансовую сторону и меньше думали о своем будущем. Больше полагались на государство, надеялись, что после окончания карьеры оно не бросит, прокормит, найдет работу… Сейчас молодые ребята в этом плане более осторожны.

*Тренеру с молодежью стало сложнее работать?*

Где-то труднее, а где-то и легче. Допустим, раньше тренер мог сам решать, какие санкции применять к игроку. И, кстати, раньше игроков наказывали гораздо жестче, чем сейчас, у тренера были и общие, и индивидуальные наказания. А сегодня стало сложнее наказать игрока, потому что все прописано в контракте. И я должен руководствоваться контрактом, определяя меру наказания. Что касается режима, то сейчас игроки стали более дисциплинированные.

*На чем строятся ваши отношения с командой?*

Главное – это понимание. Тренер – глава команды, только он может решать, на какой позиции нужен игрок. Но и у игрока всегда есть свое мнение и пожелание, где играть. Если я вижу, что игрок нужен на другой позиции, то обязательно побеседую с человеком. Он должен понять, что это нужно для команды. И если игрок это понимает, я его ставлю. Футбол – это командная игра, и интересы команды должны быть на первом месте. Если этого не происходит, то игрок играть не будет – как раньше это было, так и сейчас.

*Что важнее для командного результата: лидер или хорошие специалисты?*

Результат всегда зависит от лидера, от тренера команды. Но тренер принимает решения в зависимости от того, какие у него игроки. Если хорошие – результат будет лучше, если плохие – значит, и результат будет хуже.

*В «Локомотиве» много звезд, которые начинали в других командах, и там их карьера не сложилась. А у вас они раскрылись. В чем ваш секрет?*

Каждому игроку важно найти и свою команду, и своего тренера. Чтобы человек раскрылся, нужно соответствующее окружение. Если пришел в команду, которую видишь «своей», то сразу чувствуешь себя по-другому. Заранее просчитать или создать для игрока условия искусственно невозможно. Но есть вещи, которые помогают игрокам адаптироваться. Нужно побеседовать, выслушать его требования. Рассказать, что ждут от него клуб и команда. И тот человек, который эти требования принимает, тот входит в коллектив. Когда ты видишь, что для всех единые правила поведения, единые правила отношения к тренировочной работе, тогда все становится значительно легче.

*Что самое важное для лидера?*

Всегда говорить правду. Нужно говорить с командой в открытую.

*На что вы нацеливаете игрока, который пришел в команду?*

Нужно добиваться, чтобы человек играл за партнера, помогал ему. Поэтому важна постоянная работа внутри команды, с каждым игроком, каждый день, в тренировочных занятиях, в отдельных групповых упражнениях. Главное – это создать команду. Если есть команда – успех придет.

Каждому игроку важно найти и свою команду, и своего тренера

*Даете ли вы игроку право на ошибку? Учитывая, сколько вложено в игрока и какой вес имеет каждое очко в чемпионате…*

Все ошибаются. Не ошибается только тот, кто ничего не делает и кто вообще ничего собой не представляет. Так что право на ошибку у игрока есть всегда. Другое дело, какая ошибка и как человек работал. Если игрок много работал, вкладывал свою душу в тренировку, в игру и ошибся – ничего страшного, я прощаю. А если человек недорабатывает, да еще ошибается, то такому игроку нет смысла прощать, он обязательно попадет в резерв.

*Много ваших игроков сами стали тренерами. Какие советы вы могли бы дать молодым лидерам?*

Есть простые правила. Во-первых, нужно быть честным по отношению к игрокам, к команде – это главное. И во-вторых, в любой ситуации нужно помнить, что вы сами когда-то были игроками. Вспомните себя, что бы вы сами сделали в сложившейся ситуации как игроки? Эта способность поставить себя на место другого для лидера очень важна.

*Игроков в команду либо покупают, либо клуб сам выращивает себе смену. В «Локомотиве» выстроена очень сильная работа с подрастающими футболистами, в основном составе команды играют воспитанники академии. Окупаются ли эти усилия?*

Однозначно об окупаемости говорить сложно. Конечно, есть свои плюсы, когда игрок в своей школе воспитался. И есть веские причины покупать игроков в другой стране. Тут нужен определенный баланс. Все серьезные команды – это интернациональные клубы, так устроен мир, и его не переделаешь. Иностранный игрок всегда приносит какие-то неординарные решения и финты, это польза и команде, и тем мальчишкам, которые учатся в нашей академии. Посмотрите на команды, которые выигрывают Лигу чемпионов, – это игроки, собранные со всего мира, самые одаренные и в физическом плане, и в игровом. И именно на них клубы зарабатывают деньги, ведь зрители заполняют стадионы, чтобы посмотреть на игру этих кудесников. Кто пойдет смотреть на простых игроков, которые не имеют такого огромного таланта? Кроме того, покупка игрока всегда создает конкуренцию в команде. Если не покупать чужих игроков, не приглашать звезд из других стран или российских клубов, то и свои расти не будут!

*Конкуренция портит отношения между игроками в команде?*

Конечно, портит! Поэтому, когда человек приходит в команду, ему важно объяснить, что чем лучше команда, тем выше будет конкуренция, и эту конкуренцию он должен терпеть каждый день и правильно к ней относиться. И если игрок сильный психологически, он будет работать и добьется своего. Конкуренция – это часть спорта, часть жизни. Взять, к примеру, талантливых игроков из нашей академии – Миранчуки. Они сами пробили себе дорогу! Один поехал играть даже в таллинскую «Левадию», потому что не проходил в стартовый состав «Локомотива». Он не захотел сидеть в резерве и правильно сделал! Он хотел играть, пусть команда хуже, но играть! И добился своего, вернулся в «Локомотив». Если бы не было конкуренции, то, может быть, этого второго Миранчука у нас и не было бы!

*В чем специфика подхода к работе с детьми в академии?*

Детская школа должна быть под хорошем контролем, в ней все должно быть очень серьезно и честно, это самое важное. Там много детей, и перед тренером стоит непростой выбор. На него оказывают определенное давление родители. Они хотят, чтобы их ребенок был в стартовом составе, чтобы делал успехи, из года в год шел дальше. А ведь бывают такие случаи, что ребенку лучше играть в хоккей, а не в футбол! Или, может быть, он более талантлив в баскетболе… И это нужно четко и правильно донести до него. Тренеру нужно иметь мужество, чтобы сказать, что этот мальчик подходит для другого вида спорта! Квалификация тренеров в юношеских школах должна быть очень высокая.

*На чем сфокусирован тренер, работая с талантливыми ребятами?*

Главное – рассмотреть в человеке способность и зацепиться за нее. Кто-то смотрит на физические данные, ведь в футболе важна скорость. Есть другие качества, например, если мальчик смекалистый и он до приема мяча уже видит расположение других. Этому сложно научить, тут многое дается от природы. Такой талант у Лоськова: когда он шел к мячу, уже видел расположение других игроков, так же видят поле Лионель Месси, Андрес Иньеста… Если есть одно выдающее качество, то его нужно развивать. Два – тем более. А если три, то это, вполне возможно, будущий гений.

*Вы эмоциональный человек. Это мешает в работе?*

Я очень эмоциональный человек! Когда команда играет, я нахожусь в игре, я должен в ней участвовать. Я должен подсказывать игроку и быть с ним на поле. Иногда в резкой форме реагирую на ситуацию. Бывают такие истории как и с игроками, так и с судьями. Но я после этого всегда извиняюсь, они меня понимают. Иной раз меня наказывают. Вот и все.

*Эмоциональная реакция – это специфика футбола? Или для лидера всегда важна эмоциональная составляющая?*

Все тренеры очень разные. Вот, например, Диего Симеоне, тренирующий мадридский «Атлетико», все время стоит на бровке и помогает своей энергетикой игрокам. А Зинедин Зидан, который тренировал до последнего времени мадридский «Реал», более спокойный. А Константин Иванович Бесков – тот вообще сидел на трибуне, смотрел игру сверху и приходил в перерыве в раздевалку. Он видел рисунок игры и показывал игрокам, что нужно поменять в расположении и так далее. Хотя он тоже был эмоциональным человеком. В перерыве между матчами всегда эмоции. Но мой принцип такой: все, что касается эмоций, остается у нас в раздевалке.

*Юрий Павлович, вы тренируете молодых игроков, но при этом являетесь одним из самых возрастных тренеров. Вы вернулись в «Локомотив» и вывели команду в чемпионы. За счет чего вам удается играть в современный футбол и выигрывать? В чем секрет успеха?*

Футбол движется вперед, как и любой род деятельности. И вместе с этим движением человек может расти, если он учится, читает, смотрит различные схемы. Это верно для любой деятельности, не только для футбола. Я все время работал с той или иной командой, никогда не уходил на пенсию, никогда не пропускал тренировок. Это постоянная работа – и чисто физическая, и психологическая, и умственная. Когда человек постоянно учится, он движется вперед и достигает определенных результатов: в Киеве я стал чемпионом, выиграл Суперкубок Украины… Поэтому мне было легко менять команды, легко возвращаться в «Локомотив». Главное, чтобы здоровье не подводило! А возраст не играет никакой роли.

*«Локомотив» в 1980-х называли «пятым колесом» в московском футболе. А вы верили в команду, работали с ней, вели вперед, не слушали скептиков. Что давало вам силы в этой ситуации?*

Стойкость от природы! Либо она есть, либо ее нет! Важно, что мы сами себе доказали, что можем поменять ситуацию в команде и выиграть! Еще много зависит от доверия. А мне всегда доверяли в компании – с тех самых пор, как я стал играть в «Локомотиве». Я сам благодаря «Локомотиву» стал тренером и всегда с командой двигался вперед. У меня всегда был большой азарт, я никогда не мог остановиться. И сегодня так же. Я не могу проигрывать!

*Как вы принимаете решения?*

Думаю, тут важно опираться на внутреннее чувство. Заранее сложно что-то предсказать. Но интуиция должна быть, и она должна быть чем-то подтверждена. Вот, например, почему я выпустил в матче с «Зенитом» Эдера? Я вспомнил, как футболист работал всю неделю, как готовился к матчу, в каком находится физическом состоянии. Вспомнил, что «Зенит» поменял центрального защитника и поставил туда опорного полузащитника. Вот эта информация у меня была. И я решил выпустить Эдера на поле. Вот и все. У меня было немного информации, интуиция и быстрая реакция. Вот я на минуту опоздал бы – может быть, и не забил бы «Локомотив» гола, который сделал нас чемпионами. Но мне трудно об этом рассуждать. Я не психолог. Я просто рассказываю, как у меня получается.

*Хотелось бы, чтобы и дальше у вас все получалось… Будем болеть за вас и за «Локомотив»!*

Дай Бог! Спасибо!

> Когда человек приходит в команду, ему важно объяснить, что чем лучше команда, тем выше будет конкуренция и эту конкуренцию он должен терпеть каждый день и правильно к ней относиться. И если игрок сильный психологически, он будет работать и добьется своего

## КАЖДОМУ ЛИДЕРУ НУЖНА

# ПОДДЕРЖКА НАСТАВНИКА

**Развитие талантливых работников сегодня – это залог успеха компании в будущем.**

В этом контексте ключевую роль играет наставничество, которое оказывает плодотворное влияние как на организацию в целом, так и на самих наставников и их подопечных. Компания получает механизм преемственности управленческих практик, что дает основу для стабильного развития бизнеса. В свою очередь, наставник, делясь опытом, может значительно усилить свою команду и привлечь высокопотенциального молодого лидера к работе над важными для себя проектами.

В июне стартовала программа управленческого наставничества для молодых высокопотенциальных сотрудников холдинга «РЖД». Наставниками для наиболее перспективных молодых лидеров – победителей конкурса «Лидеры перемен», а также полуфиналистов и финалистов всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России» – стали топ-менеджеры компании из числа членов правления и директоров ОАО «РЖД», руководителей подразделений аппарата управления и филиалов. В программе участвуют 37 топ-менеджеров холдинга и 81 молодой высокопотенциальный руководитель.

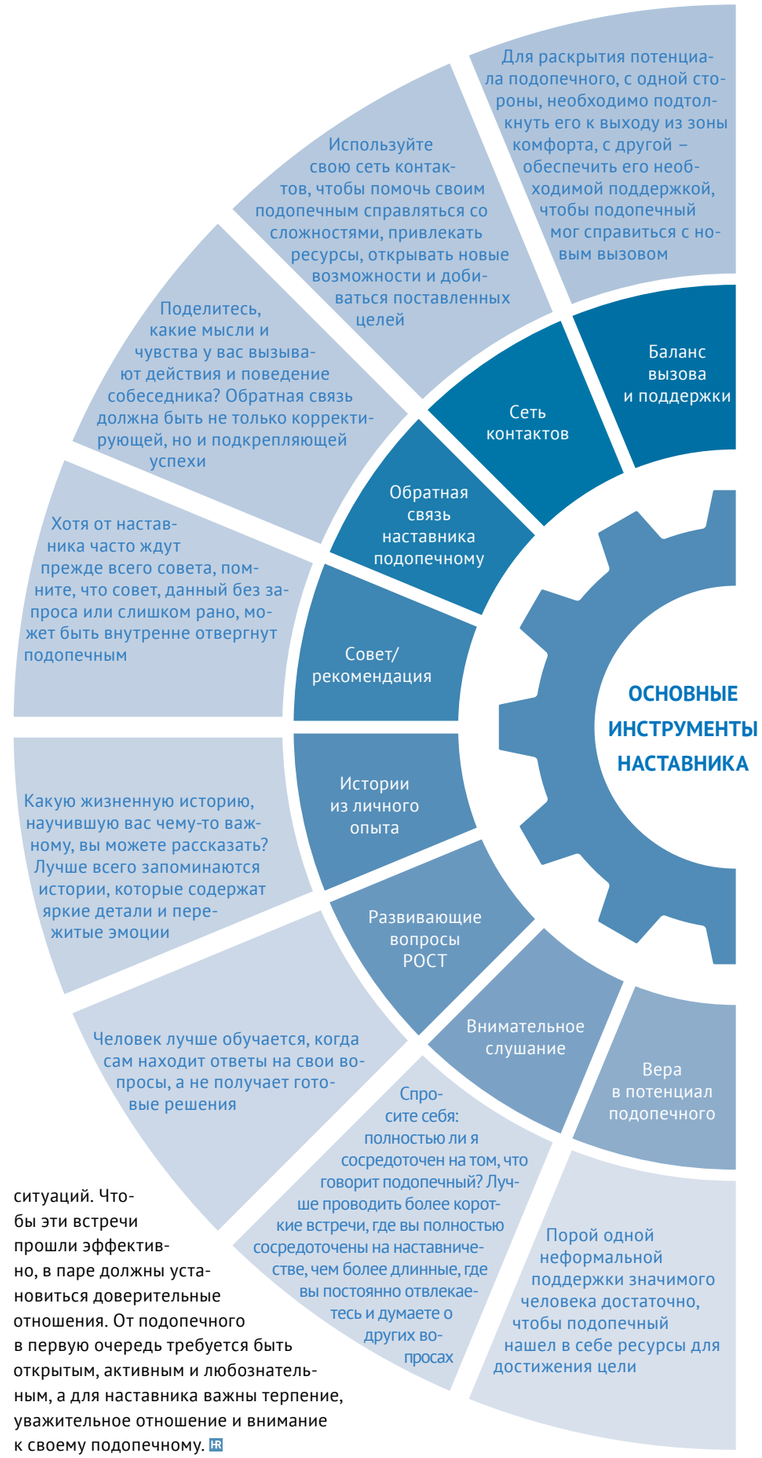
Старт программе управленческого наставничества дала сессия с участием генерального директора ОАО «РЖД» Олега Белозерова, членов правления и директоров компании. Открывая встречу, глава Российских железных дорог отметил, что инструмент наставничества позволяет не только готовить управленческую смену, но и развивать самих наставников. «Наставничество – это взаимодействие, – отметил он. – Когда состоявшиеся руководители делятся своим опытом с молодежью, передают свои лучшие управленческие качества, они сами многому учатся».

Задача сессии состояла в том, чтобы познакомить руководителей с современными практиками управленческого наставничества и механизмами, которые возможно применять в компании с учетом того, что ОАО «РЖД» обладает богатыми традициями профессионального наставничества, которое является частью технологического процесса: под руководством наставников начинают свою профессиональную деятельность представители основных железнодорожных профессий, отвечающих за безопасность перевозочного процесса. Стартовая сессия состоялась на базе Корпоративного университета РЖД с участием консультантов компании Ward Howell и позволила вооружить наставников современными подходами в развитии лидерства, а также вовлечь в практическую работу с подопечными. Ведь работа с молодыми талантами – это и совершенствование навыков лидерства для самих наставников. А для подопечного общение с наставником из числа топ-руководителей холдинга – это самый короткий путь освоить живой управленческий опыт, а также получить личную поддержку вышестоящего руководителя в профессиональном, карьерном и личном развитии.

Взаимодействие между наставником и наставляемым будет осуществляться в рамках индивидуального плана развития, который формирует каждый молодой лидер. В этом плане определены как цели развития наставляемого, так и совместные действия наставника и подопечного для достижения этих целей. «Мотор» программы – это личность самого наставника, ведь его модель поведения, лидерские компетенции, деловые качества и особенности мышления служат примером и ориентиром для менее опытного руководителя или специалиста. Программа рассчитана на один год, за этот период у каждого молодого лидера будет 4–5 личных встреч с наставником, на которых основное внимание будет уделено прогрессу в развитии компетенций молодого управленца, а также разбору пока еще сложных для него задач и рабочих ситуаций. Чтобы эти встречи прошли эффективно, в паре должны установиться доверительные отношения. От подопечного в первую очередь требуется быть открытым, активным и любознательным, а для наставника важны терпение, уважительное отношение и внимание к своему подопечному. HR

Станислав Шекшня, старший партнер Ward Howell, профессор предпринимательского лидерства бизнес-школы INSEAD:

Наставничество в последние несколько лет стало одним из трендов в управлении талантами. Интерес к этому инструменту вызван тем, что передача конкретного личного опыта – это наиболее эффективная модель обучения взрослых людей. Наставник не только аккумулирует свой опыт в ответ на запрос подопечного, но и учится развивать его, используя глубокие методики слушания, понимания и формулирования обратной связи. Мы увидели, что наставничество для РЖД – тема не новая, она укоренилась в культуре компании и имеет свою историю. Сегодня руководители компании готовы идти вперед, используя наставничество не только как инструмент развития подчиненных на рабочем месте, но и как способ усиления управленческих компетенций. Успех на этом пути будет зависеть от того, как быстро наставничество станет регулярной практикой на всех уровнях управления, включая генерального директора компании.



# БАЛАНС ДЛЯ ЛИДЕРА

**Что такое work-life balance? Возможен ли сегодня баланс между работой и личной жизнью, учитывая темп современной жизни? И как лидеру нужно выстраивать карьеру, чтобы не сгореть на работе? На эти и другие темы размышляет карьерный консультант, основатель Школы карьерного менеджмента, президент Ассоциации карьерных консультантов, экс-директор по персоналу аэропорта Домодедово Айгюн Курбанова.**

Кто ищет work-life balance и возможно ли его найти? На этот вопрос отвечают по-разному. С одной стороны, баланс ищут чаще всего представители поколения X. И чем старше становятся «иксы», тем больше они хотят уделять времени не только работе, но и семье, близким, хобби, интересным приключениям. Удивительно, но у следующего поколения – «игреков» – такой проблемы, скорее всего, не будет. «Игреки» исходя из структуры своих ценностей чаще всего изначально выбирают такую работу, которая позволяет иметь этот work-life balance.

Вторая точка зрения совершенно категорична: work-life balance невозможен в принципе. Мы не можем разорваться на части, так что в какие-то периоды страдает все, кроме работы, а в какие-то моменты на первое место выходит семья. Кроме того, чем выше ты поднимаешься по карьерной лестнице, тем меньше ты принадлежишь себе. О каком балансе можно говорить, если график работы у человека ненормированный, постоянные командировки и прочее?

## Баланс как ресурс для развития

Я думаю, что истина где-то посередине. Work-life balance очень важен для нас – это источник наших ресурсов. Чтобы хорошо работать, мы должны хорошо отдыхать и иметь здоровые отношения в семье. Представьте себе корабль с пробоиной. Если у нас проблемы со здоровьем, семья на грани развода (или просто нет любви и поддержки), то мы, как корабль, будем двигаться с дыркой в боку. Вопрос в том, как далеко уплывет такой корабль и каких сил это ему будет стоить? Можно потерять все силы, истощиться, стать менее уравновешенным и в конечном счете менее эффективным на работе. Поэтому баланс, любовь к себе, забота о своем здоровье – это важные темы для человека, который строит карьеру.

Есть много исследований, которые доказали, что отдых нужен нам для того, чтобы росла производительность. Точно так же нужен отдых после тренировок, чтобы росли мышцы. Напряжение, отдых, рост – все это взаимосвязано.

То же самое касается и креативности, поиска нестандартных решений. Доказано, что люди становятся более креативными, если делают перерыв в своей работе. Можно пойти погулять, сходить на выставку – мозг в состоянии фоновой работы начинает выдавать результаты совершенно другого уровня, потому что мы выбираемся из нашего тоннельного мышления.

## Найдите время, чтобы развиваться

Чем выше мы на карьерной лестнице, тем большее значение имеют soft skills. Эмоциональная компетентность, умение выстраивать продуктивные коммуникации, креативность, способность мотивировать и вдохновлять – это все важные качества для лидера. То же самое касается культурной компетентности: чем выше вы поднимаетесь, тем важнее быть начитанным, образованным, культурным человеком. Или наоборот, продвигают не только профессионалов, но и людей, с которыми интересно.

Поэтому так важно уделять время не только своему профессиональному развитию, но и расширению своего кругозора, навыков общения и эмпатии. Часто именно из-за отсутствия этих качеств на каком-то этапе останавливается карьера многих прекрасных профессионалов.

Кроме того, лидер – это человек, на которого ориентируются, на которого хочется походить. Если в вашей жизни нет ничего, кроме работы и кошки, кому захочется быть похожим на вас? Лидер своим примером как раз должен показывать, что такое жизнь, в которой есть work-life balance, как находить время и ресурсы для своего развития и что можно быть профессиональным человеком с успешной карьерой и при этом вести насыщенную и интересную жизнь.

## Как обеспечить баланс?

Это вопрос приоритетов. Делегируйте полномочия, отдавайте домашние дела на аутсорсинг (например, уборку и покупку продуктов), избегайте тайм-килеров (типа соцсетей и телевизора). Попробуйте делать какие-то дела вместе с близкими людьми (например, вместе с мужем можно ходить на тренировку, а в компании друзей – на интересную арт-лекцию). Активно пользуйтесь помощью специалистов, которые быстро вас прокачают в чем-либо.

## Определитесь с приоритетами

Не путайте две ситуации. Одно дело, когда вам важен баланс и вы стараетесь развиваться гармонично, понимая, что забота о здоровье, наличие интересного хобби, счастливая семья – все это становится источником, в котором вы черпаете силы для продуктивности и эффективности. В этом случае забота о своем теле и духе дает больше возможностей для трудовой и карьерной самореализации.

А другое дело – когда работа не является вашим приоритетом, когда это только способ заработать деньги для хобби или другой активности, в которой вы хотите самореализоваться. В таком случае у вас не получится построить хорошую карьеру, на работе вы будете отбывать время.

В наше время понятие «карьера» окружено рядом мифов. Так, например, считается, что сделать карьеру может только трудоголик (и тут мы вспоминаем, что больше всех в колхозе работала лошадь, но председателем колхоза так и не стала). Или нужно жертвовать семьей (карьеристы – это синие чулки, поскольку карьера и семья несовместимы), ценностями (карьеру делают беспринципные люди или подхалимы) и здоровьем.

Чем плохи эти мифы? Следуя им, мы никогда не раскроем свой потенциал. Мы отказываемся от реализации себя, от своей мечты, потому что понимаем, что не хотим жертвовать здоровьем, семьей или ценностями.

Сложности, с которыми встречаются большинство карьеристов (стресс, выгорание, болезни), могут быть следствием разбалансированной жизни, когда человек не имеет ресурсов для восстановления и все силы отдает карьере. И еще многое зависит от того, способствует ли работа вашей самореализации? Любите ли вы ее? Приносит ли она удовольствие, что само по себе является ресурсом? Видите ли вы смысл в том, чем занимаетесь?

## Что такое карьера?

Это способ организации профессиональной жизни, включающий продвижение к намеченному профессиональному, должностному или социальному статусу. Это продвижение способствует самореализации человека как в профессии, так и в личной жизни. Самое важное слово в этом определении – это «самореализация».

Айгюн Курбанова, карьерный консультант, основатель Школы карьерного менеджмента, президент Ассоциации карьерных консультантов, экс-директор по персоналу аэропорта Домодедово

Если вы выбрали правильный путь, если вы действительно реализовываете себя и чувствуете себя счастливым на работе и вам удается уделять достаточно времени важным аспектам вашей жизни (здоровье, семья, хобби), то, скорее всего, вы застрахованы от рисков, которые сопровождают карьерный рост (стресс, выгорание, нехватка времени, потеря контроля над эмоциями и так далее). Посмотрите на по-настоящему успешных людей – они много времени уделяют не только своей работе, но и своему физическому и психическому благополучию.

## Скорость карьерного роста

Оптимально, если у вас новая должность каждые два года. За это время человек успевает и профессионально созреть, и адаптироваться к новой позиции. Если эта скорость выше, то, как правило, нужна помощь. Без поддержки семьи, помощи карьерного консультанта не обойтись, чтобы правильно сформировать приоритеты в основных сферах жизни, в работе, развитии.

## Время на общение

Далеко не всегда при продвижении по карьерной лестнице у человека становится меньше времени на близких и друзей. Я встречала чересчур перегруженных офис-менеджеров и сбалансированных топ-менеджеров. Здесь все зависит от самоорганизации и внутренних проблем. Спросите себя, в чем корни вашего трудоголизма, от решения каких вопросов вы убегаете, чтобы с головой уйти в работу, и какие вторичные выгоды от этого получаете.

Руководители часто жалуются на перегрузки и стресс. К сожалению, мы живем в культуре, которая связывает стресс и успех. Люди считают, что чем выше позиция, тем выше перегрузки, – это своеобразная плата за успех. Точно так же считается, что большие деньги достаются только тяжелым трудом. На самом деле это ограничивающее убеждение. Под влиянием этих мыслей мы ищем такую высокооплачиваемую работу, где предполагаются усилия на износ.

Попробуйте сменить парадигму. Как уставший мозг не может генерировать успешные идеи, так и нелюбимая работа не сможет сделать вас счастливым. Поэтому важно просто остановиться и самому или с хорошим консультантом разобраться, почему в вашей жизни присутствуют стресс и перегрузки, почему вы выбрали такую жизнь и как ее можно изменить.

## Не напрягать, а вдохновлять

Часто подчиненные жалуются на руководителей и видят в них источник своего стресса. Все дело в том, что одни руководители умеет так вдохновлять и зажигать своих подчиненных, что они делают даже больше, чем от них требуется, а другие умеют добиваться результата только давлением и ежеминутным контролем. От руководителя напрямую зависит, как чувствуют люди в его команде.

Есть такой тип руководителя, который вместо управления процессами и людьми создает хаос. Он не в состоянии сказать, что, в каком виде и к каким срокам нужно сделать, и получается, что сотрудники работают в рваном режиме, когда все время в последний момент надо исправить. Тут может быть несколько причин. Во-первых, руководитель сам не структурированный, у него в голове хаос, и вот этим хаосом он делится с командой. Во-вторых, руководитель не имеет стратегического видения, идет вперед маленькими шагами и так же ставит задачи перед подчиненными. Бывает, что руководитель заведомо путает и унижает подчиненных – это, конечно, сразу указывает на его профнепригодность. При этом человек может быть безумно талантливым специалистом. Но без структуры и стратегического видения, без умения донести информацию до подчиненных, без эмпатии и доброжелательности он не сможет быть хорошим руководителем.

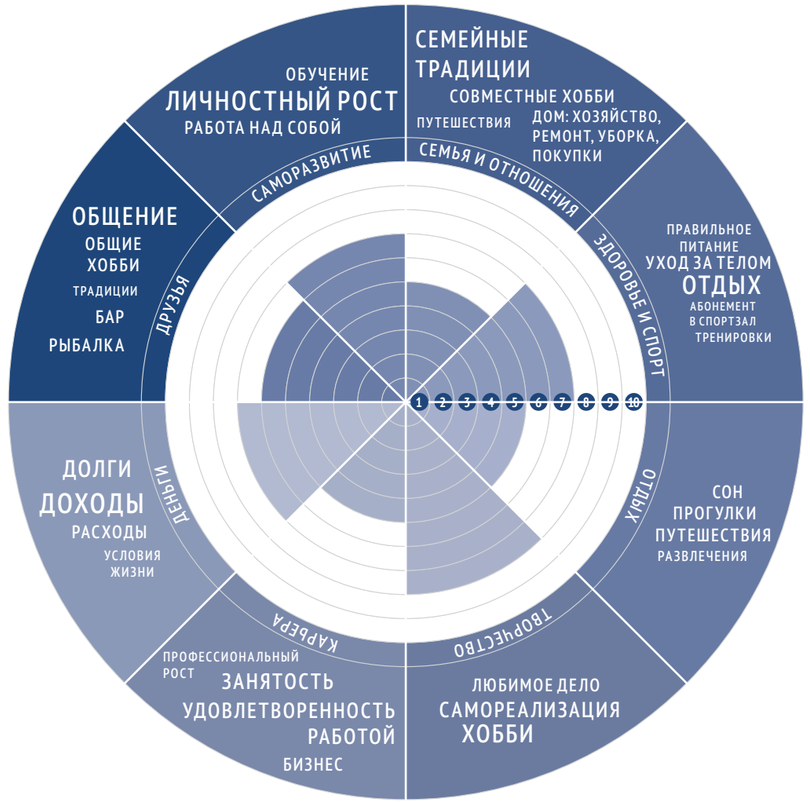
## Чтобы ни о чем не жалеть перед смертью

**Бронни Вэр** (Bronnie Ware) – медсестра из Австралии, которая в течение нескольких лет работала в отделении паллиативной терапии, заботясь о пациентах в последние 12 недель их жизни. Она записывала их предсмертные откровения в своем блоге Inspiration and Chai, который имел такую популярность, что медсестра решила написать книгу под названием The Top Five Regrets of the Dying («Пять главных сожалений умирающих»).

| | |
|---|---|
| **«Жаль, что у меня не хватило мужества оставаться верным себе, а не жить так, как от меня этого ждали другие».** | Об этом люди жалеют чаще всего. Оглядываясь назад, они видят, какое множество замыслов и мечтаний остались нереализованными. |
| **«Жаль, что я слишком много работал».** | Люди сожалеют о том, что пропустили юность своих детей и проводили недостаточно времени со своими супругами, а тратили большую часть своей жизни на работу. |
| **«Жаль, что мне не хватало смелости откровенно выражать свои чувства».** | Многие люди подавляли свои чувства, чтобы сохранять мир в отношениях с окружающими. В результате они вели довольно посредственное существование и так и не смогли стать теми, кем могли бы стать. У многих из них развились болезни, причинами которых стали испытываемые ими горечь и неудовлетворенность. |
| **«Жаль, что я так мало общался с друзьями».** | Многие люди были настолько озабочены деталями и проблемами своей собственной жизни, что в какой-то момент переставали поддерживать отношения со своими лучшими друзьями. |
| **«Жаль, что я не позволял себе быть счастливым».** | Многие не понимали, что счастье – это вопрос выбора. Они привыкли к так называемому комфорту, следовали привычкам и правилам, и страх перед переменами заставлял их притворяться, что они довольны своей жизнью. Но в глубине души им очень хотелось вернуть в свою жизнь непосредственность. |



## Колесо баланса




Как «читать» колесо?
1–3 баллов – критическое значение. Над этой сферой нужно работать!
4–7 баллов – значение в пределах нормы. Есть к чему стремиться!
8–10 баллов – хороший показатель. Попробуйте прокачать другие сферы!

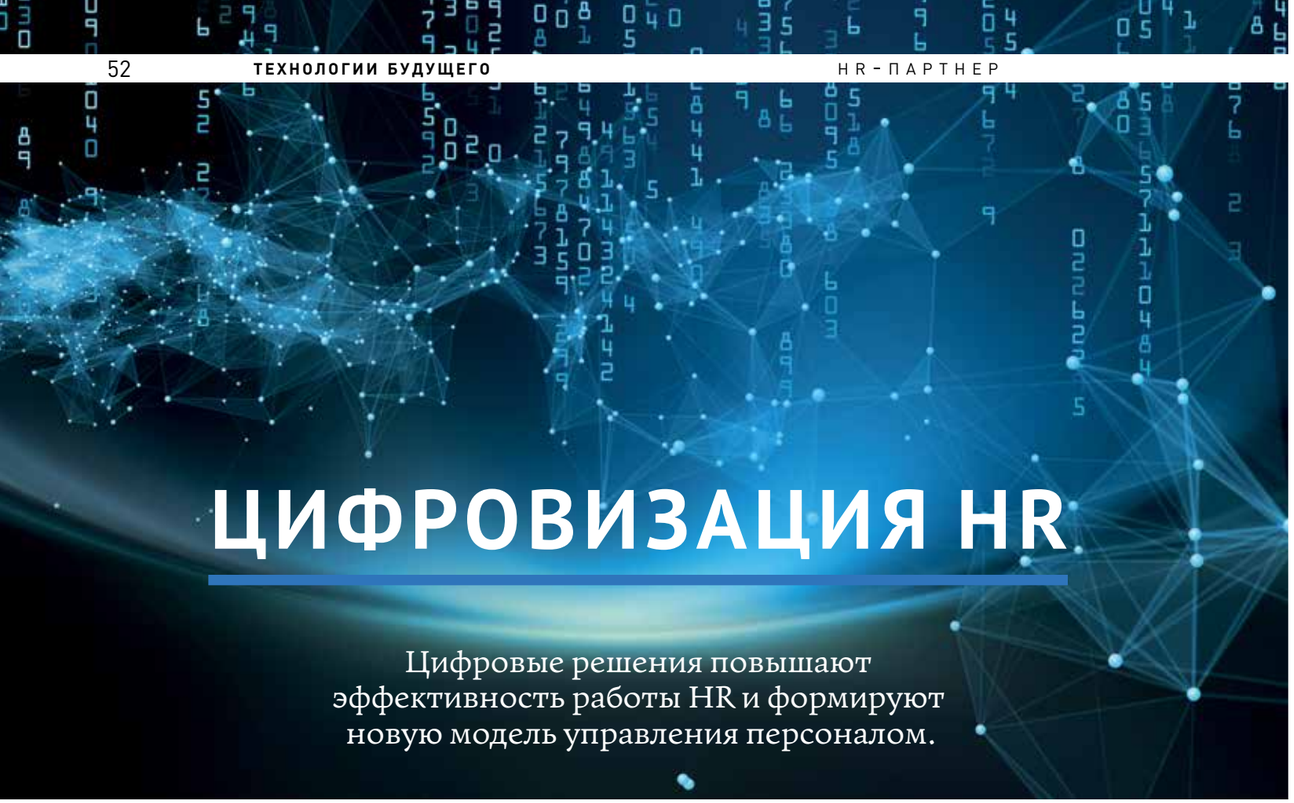
Предполагается, что в жизни каждого человека есть некоторое количество важных областей, равномерное развитие которых позволяет вести гармоничную жизнь. У каждого эти области разные.

Как правило, в основе «колеса баланса» лежат 6–10 ключевых аспектов, которые люди считают важными для себя: семья, красота и здоровье, карьера и работа, деньги и материальные блага, любовь, развитие, обучение, отдых, увлечение и хобби, духовный рост и тому подобное.

1. Нарисуйте свое колесо баланса, отразив на нем все аспекты вашей жизни.
2. Регулярно оценивайте удовлетворенность каждой сферой (по шкале от 1 до 10). Обратите внимание на самые низкие значения и на самые высокие.
3. Выберите одну-две стороны вашей жизни, которыми вы готовы заняться в ближайшее время (исходя из самых низких оценок или высоких ожиданий). Придумайте действия для изменений. Какие конкретные шаги вы можете совершить начиная с сегодняшнего дня, чтобы двигаться к поставленной цели?

## С чего начать?

Если верить медсестре Бронни Вэр, которая в течение нескольких лет ухаживала за умирающими пациентами и написала книгу «Пять главных сожалений умирающих», в число самых распространенных сожалений перед смертью входит пункт о том, что у человека не было достаточно времени – из-за работы – для общения с близкими. Чтобы не сожалеть об упущенных возможностях и не чувствовать себя выжатым лимоном в конце каждой недели, надо решить, хотите ли вы достичь баланса в своей жизни. Это ключевой вопрос. Если вы принимаете решение выстроить баланс, то нужно начать менять свою жизнь. Начните с самодиагностики, используя «колесо баланса». Вы увидите, куда нужно двигаться дальше. А как двигаться, как выстраивать дорогу и проходить трансформации (самостоятельно или со своим консультантом) – это уже вопрос техники. HR



# ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR

Цифровые решения повышают эффективность работы HR и формируют новую модель управления персоналом.

В современных реалиях digital-решения обеспечивают компаниям гибкость, которая позволяет дотянуться до своей аудитории и оперативно адаптироваться к стремительно меняющейся реальности, с ее нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью.

Сначала цифровые сервисы создавались для внешних аудиторий, упрощая клиентам доступ к услугам компании, увеличивая скорость и качество обслуживания. И это сделало их важным источником конкурентоспособности и роста бизнеса. Теперь в цифровой формат очень активно переводится взаимодействие с внутренней аудиторией. Digital-решения в сфере HR делают процесс управления человеческими ресурсами последовательно выстроенным, измеримым, более эффективным. Кроме того, цифровая среда позволяет комфортно себя чувствовать в компании представителям молодого поколения – «игрекам» и «зетам», для которых она уже является неотъемлемой частью жизни. Более того, отсутствие такой среды зачастую является импульсом к трудовой миграции на рынке труда. Поэтому для компании, которая хочет побороться за молодежь, так важно создавать инструменты, позволяющие коммуницировать с работодателем, учиться, развиваться и реализовывать себя.

Цифровизация HR начинается с автоматизации кадрового делопроизводства, потом автоматизируются и оцифровываются рутинные операции в управлении персоналом, финальный этап – сбор данных и использование искусственного интеллекта, создание HR-аналитики. Digital-решения работают и дают вполне измеримый результат.

## Цифровая железная дорога

В начале 2000-х годов в ОАО «РЖД» была запущена Единая корпоративная автоматизированная система управления трудовыми ресурсами (ЕК АСУТР) на базе SAP. РЖД является одним из крупнейших в Европе клиентов SAP. Система обеспечивает учет рабочего времени, расчет заработной платы, позволяет вести штатное расписание и так далее. Функционал этой системы постоянно расширяется; автоматизируются процессы организационного менеджмента, кадрового учета, охраны и нормирования труда, сводной кадровой отчетности, взаимодействия с другими системами холдинга «РЖД», подбора и расстановки руководящих кадров, формирования кадрового резерва.

Сегодня за счет IT-решений компания, во-первых, повышает эффективность существующих процессов и HR-функций (в первую очередь речь идет о кадровом администрировании, оценочных процедурах, формировании кадрового резерва, наградном процессе) и делает более комфортной и клиентоориентированной внутреннюю среду, развивая Сервисный портал работника. Второе направление – создание новых цифровых решений, основанных на обработке больших данных и использовании искусственного интеллекта.

## Электронный кадровый документооборот

В РЖД оформляется порядка двух десятков кадровых документов на каждого работника, что требует значитель-



| ЦЕЛЬ | КОМПАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ | РЕШЕНИЕ |
|---|---|---|---|
| Привлечение кандидатов | МТС | Анализ больших данных помог на 15% сократить фонд рабочего времени. | Прогнозирование посещаемости розничных точек позволило настроить гибкий график сотрудников салонов МТС. Загрузка салонов планируется исходя из профилей покупателей. |
| | Альфа-Банк | Принято на работу более 100 молодых специалистов поколений Y и Z, которым ценности компании были близки и интересны. | С помощью инструментов соцмедиа автоматизированные системы отбирали целевых кандидатов, учитывая их образование, геолокацию, интересы и социальную активность. |
| | Google | Определив количество кандидатов для каждой позиции, сократили издержки и повысили эффективность процесса найма. | Проведены анализ и сравнение данных из десятков тысяч проведенных интервью. На основе показателей эффективности текущих работников были определены признаки кандидата, который будет наиболее успешен. |
| Адаптация персонала | КРОК | Существенно сокращено время на рутинную работу сотрудников HR-службы. Сроки организации образовательных мероприятий сокращены на 91%. | Были внедрены чат-боты, которые сопровождают сотрудника на всех этапах взаимодействия с HR, начиная с адаптации. |
| Вовлечение и удержание | «Северсталь» | Сотрудники компании предложили около 300 инновационных идей развития, за 1 год реализовано более 230 предложений. | Создана цифровая экосистема для профессионального общения в направлениях «Инновации «Северстали», «Экспертная сеть». Специалисты собираются в рабочие группы (в том числе онлайн и в мессенджерах) для решения актуальных вопросов. |
| | КРОК | Создано комфортное пространство для совместной работы над проектами и развития корпоративной базы знаний. Мотивация сотрудников существенно выросла. | Многофункциональная деловая соцсеть KPOKlive с игровыми механиками. Платформа обеспечивает хранение и обмен информацией, обсуждение рабочих вопросов в закрытых группах с защищенным удаленным доступом. |
| Завершение карьеры | «Ростелеком» | Компания может прогнозировать увольнения сотрудников с высокой точностью. Появилась возможность оценивать влияние и эффективность различных мер для удержания сотрудников. | Комплексная математическая модель на основе данных системы кадрового делопроизводства и макроэкономических показателей. Точность модели свыше 95%. |
| | Xerox | Компания выявила мотивацию работников, что позволило снизить количество увольнений на 20% за полгода. | Созданы алгоритмы big data, которые анализируют сотрудников на основе информации об их поведении онлайн, обновлений профилей в социальных сетях, трудовой истории, эффективности работы, данных о заработной плате и прочих данных. |
| | DELL | Компания может прогнозировать увольнения сотрудников с точностью около 66%. | Комплексная математическая модель на основе big data (включая соцсети сотрудников). |

ных трудозатрат, учитывая размеры организации. Перед РЖД стоит задача автоматизировать кадровое делопроизводство.

Важно отметить, что российское законодательство не запрещает компаниям вести электронный документооборот. Более того, государство активно создает условия, в которых отечественные компании могут пользоваться плодами технического прогресса и снижать свои издержки, ведь электронный документооборот дает бизнесу весомую экономию, а работникам – больше удобства и прозрачности в оформлении трудовых отношений. Так, Министерство труда и социальной защиты РФ весной этого года запустило тестовый проект внедрения электронного документооборота в крупных компаниях. В этом эксперименте, помимо РЖД, участвуют «Ростелеком», «Яндекс», Газпромбанк, АвтоВАЗ, «Мечел» и другие.

«Российские железные дороги» вошли в этот проект с четырьмя кадровыми процессами:

– оформление командировок;

– ознакомление работника с графиком отпусков и с уведомлением о предоставлении отпуска;

– ознакомление работника с локальными нормативными актами работодателя;

– извещение работника о составных частях заработной платы.

В качестве пилотной площадки проекта выбраны два подразделения: Северная железная дорога и Главный вычислительный центр.

Как показал эксперимент, внедрение электронного кадрового документооборота выгодно в первую очередь самому работнику. Теперь, к примеру, не обязательно идти в HR-службу, чтобы ознакомиться с приказом, многие кадровые операции уже можно делать в личном кабинете. И, что также важно, документы в электронном виде снижают нагрузку на кадровые подразделения и позволяют сократить расходы, связанные с закупкой бумаги и транспортировкой документов.

## IT-решения повышают эффективность существующих HR-процессов и делают более комфортной и клиентоориентированной внутреннюю среду компании

«Наши специалисты по управлению персоналом смогут больше времени уделять собственно HR-функции – непосредственно работе с людьми, а не с документами», – отметил начальник департамента управления персоналом Сергей Саратов.

### Оценочные процедуры

Оценочные процедуры лежат в основе ключевых HR-процессов, это исходная точка для принятия решений о назначениях, отправке работника на обучение и формировании кадрового резерва в РЖД. Сегодня вся существующая система работы с персоналом в компании в части найма, продвижения и развития строится на единой платформе – Единых корпоративных требованиях к персоналу. Оценка работников ведется по четырем блокам («Корпоративные компетенции», «Профессиональные компетенции», «Потенциал и мобильность», «Результативность и опыт»), что позволяет компании принимать решения, основываясь на совокупности объективных критериев. Сейчас эта платформа автоматизирована на базовом уровне и интегрирована в ЕК АСУТР, ведется работа по ее дальнейшему развитию.

«Мы планируем к 2020 году полностью автоматизировать все блоки, чтобы кадровый резерв можно было формировать онлайн», – говорит заместитель генерального директора компании Дмитрий Шаханов.

При этом в РЖД планомерно обновляется и расширяется инструментарий оценки, чтобы в итоге получить систему, охватывающую все категории персонала, и этот новый инструментарий тоже должен быть автоматизирован.

«Сейчас в ЕК АСУТР интегрированы отчеты различных видов, инструменты оценки, результаты прохождения работником оценочных процедур, также ведется работа по автоматизации карьерных маршрутов», – говорит Сергей Саратов.

Планируется, что блок «Корпоративные компетенции» будет расширен «Профессиональным личностным опросником», который даст комплексную оценку личности работника и информацию о предпочитаемых ролях при работе в команде, стилях лидерства, факторах, вызывающих стресс, и стилях поведения в стрессовых ситуациях.

В блоке «Профессиональные компетенции» планомерно разрабатываются новые модели профессиональных компетенций, а также инструменты для их оценки.

В блоке «Потенциал и мобильность» появятся два новых инструмента: тесты аналитических способностей и мотивационный опросник.

В блоке «Результативность» персональная эффективность оценивается по показателям КПЭ, список которых пока проработан для уровня руководителей, которые назначаются приказом генерального директора.

Вся информация по работнику в итоге будет сводиться в единое заключение (так называемый комплексный отчет по кандидату). Этот инструмент также будет интегрирован в ЕК АСУТР в ближайшее время и станет доступным как для руководителей, так и для специалистов по управлению персоналом.

В целевой модели система должна по заданным критериям формировать список потенциальных кандидатов на ту или иную целевую позицию. А каждый работник, зайдя в свой личный кабинет, может увидеть свои оценки, обратную связь от руководителя, возможности для своего карьерного роста и здесь получить рекомендации для обучения.

### Сервисный портал

Для РЖД запуск Сервисного портала, или, как его называют работники, «Личный кабинет», – один из ключевых проектов. По сути, компания переходит на новую, сервисную модель работы с внутренней аудиторией благодаря новой платформе услуги. Льготы, гарантии и вся корпоративная информация будут доступны работнику по требованию, а компания получает удобный инструмент для сегментирования аудитории, трансляции корпоративной информации и сбора обратной связи.

«Этот проект выгоден и компании, и работнику, – говорит Сергей Саратов. – С одной стороны, компания снижает затраты на оформление документов, с другой – работник экономит свое личное время, заказывая онлайн справки и документы. Для нас это большой проект. Компания делает еще один шаг, чтобы стать в глазах своих работников современным, привлекательным работодателем».

К личному кабинету предполагается подключить не только всех работников компании, но и пенсионеров. До конца года должно быть запущено 25 функциональностей, появится мобильная версия.

### Создание системы E-Learning

Сегодня в РЖД существует система дистанционного обучения, но она используется преимущественно для проведения технической учебы или проверки знаний. Компании нужна современная платформа, которая станет ключевым элементом развивающей корпоративной среды и будет поощрять работников самостоятельно получить знания.

«Мы сфокусированы на создании современной E-Learning-системы, использующей удобные для пользователя форматы, которые будут доступны с мобильных устройств, – говорит Сергей Саратов. – Это позволит нам увеличить охват работников образовательными программами, повысить эффективность корпоративного обучения и оптимизировать на него расходы».

### Перспективы: Big Data и предиктивная HR-аналитика

РЖД – самая большая компания с самыми большими данными, которая не может позволить себе не пользоваться этим ресурсом при принятии управленческих решений. Big Data и предиктивная HR-аналитика позволяют принимать более точные кадровые решения.

Сейчас компания разрабатывает инструмент, который позволит прогнозировать отток сотрудников – пилотный проект уже реализован, и в этом году специалисты по управлению персоналом смогут им воспользоваться.

**Новые инструменты оценки в рамках системы Единых корпоративных требований (ЕКТ)**

## «НЕ МОГУ ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ

# МИР БЕЗ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ»

Цифровые технологии меняют экономику, компании, привычную среду и самого человека. Что нас ждет и с какой скоростью идут изменения? О том, в каком мире нам предстоит жить и какие навыки помогут человеку к нему адаптироваться, размышляет **директор по стратегическому маркетингу «Яндекса» Андрей Себрант.**

Вузы не готовят специалистов для будущего. Научиться работать по специальностям будущего можно только в тех компаниях, которые занимаются технологиями будущего и непрерывно это будущее создают. Например, «Яндекс» берет на работу людей по вполне «традиционным» специальностям: это выпускники мехмата, физфака, компьютерных наук и других хороших факультетов... Если бы мы ждали, пока в вузах начнут обучать технологиям Интернета, никакого Интернета бы не случилось. Просто пришли программисты, маркетологи, журналисты – да кто угодно! – и создали новую среду, по которой через 20 лет стали выпускать учебники.

Будущее создают люди с хорошими базовыми навыками и умеющие думать. Нужны базовые знания (например, в программировании) и нужно умение думать, а это могут дать, например, естественные науки. У нас в маркетинге работает мало маркетологов, но много людей с дипломами биологов, физиков, химиков. Эти люди способны выдумывать новое, потому что их учили делать науку. Это не про то, как применить знания из учебника. Наука – это умение поставить новый эксперимент или придумать новую идею.

## На разных скоростях

Компании входят в будущее с разной скоростью. Есть огромная разница между IT-компаниями (Facebook, «Яндекс» или Google) и производственными предприятиями, с огромными и медленно обновляющимися основными фондами.

Технологии будущего и капиталовложения прошлого. С момента возникновения новой технологии до ее широкого применения могут пройти десятки лет. Тормозом на пути прогресса становятся капиталовложения, как уже сделанные, так и требуемые. Это хорошо видно на примере внедрения электрической тяги в автомобилестроении. У нас появились машины, которые бегают на электричестве, они тестировались несколько лет на дорогах, а в Европе уже приняты планы запретить продажи машин с двигателем внутреннего сгорания. Но на перестройку автопрома потребуется лет 30. И вовсе не потому, что «Тесла» не умеют делать машины. Дело в том, что далеко не везде есть необходимая инфраструктура, нет электрозаправок, а дотянуть до точек нужную мощность электропитания – это большой и страшно дорогой бизнес, нужны огромные инвестиции. Это история про курицу и яйцо: пока не будет заправок, никто не будет покупать машины. Если завтра у железнодорожников появится принципиально новый двигатель, это не значит, что через 5 лет он будет на всех локомотивах. Нужно время, чтобы доработала старая техника, ведь тепловозы амортизируются десятки лет и ни одна вменяемая компания не будет списывать их в работоспособном состоянии. Или возьмем Hyperloop – вот у нас появилась новая технология. Допустим, построили первую трассу в Эмиратах. А дальше что? Сколько денег и времени потребуется, чтобы перестроить, например, Транссиб? Это очень долго, дорого и, главное, бессмысленно делать, если Транссиб работает.

## Будущее приходит в промышленные компании через софт

Быстро заменить или создать новую инфраструктуру невозможно. Нельзя быстро обновить основные фонды. Но можно за несколько лет поставить новый софт. Например, это программы, которые отслеживают состояние оборудования и инфраструктуры. Сломаться может многое, поэтому так много людей до сих пор было занято на мониторинге и анализе данных. Например, на железной дороге много специалистов отвечает за состояние путей и поездов. До недавнего времени люди вручную мониторили состояние дата-центров. А сейчас уже никто не ждет, пока сервер сломается. Состояние мониторят алгоритмы, обученные на основании всех предыдущих историй поломок, аварий, плановых и внеплановых замен. Эти алгоритмы подсказывают, что нужно поменять заранее, и формируют план работ для людей. Машина составляет также график закупок. И все работает без сбоев. В итоге расходы на аварийное обслуживание и устранение последствий аварий, а также закупку нового оборудования сведены к минимуму. Уверен, что на железной дороге со временем безопасность тоже будут обеспечивать алгоритмы, это коснется не только подвижного состава, но и инфраструктуры.

## Лишние люди

В ближайшей перспективе продвинутые приборы будут считывать очень большое количество данных, они будут накапливаться, а хорошо обученные алгоритмы начнут выдавать рекомендации. И тогда выяснится, что абсолютное большинство людей, занятых на техническом обслуживании, просто не нужны. Хотя это уникальные специалисты, обладающие, что называется, хорошей чуйкой, которые умеют «слышать» металл или анализировать кривые. Конечно, всегда будут непредсказуемые ситуации и природные катаклизмы. Но работы у аварийных бригад будет мало. Все будет происходить по плану, который сформирован машиной.

## Процесс пошел

Когда электровозы и тепловозы вытеснили паровозы, то с ними ушли и кочегары. Но ушли они не в один день. И перед тем как уйти, эта профессия менялась. По крайней мере, я видел паровозы, при которых был не тендер с углем, а цистерна с мазутом. Трудно себе представить сценарий, что

нынешние машинисты не будут нужны уже через пару лет. Но поскольку появляются беспилотные поезда и новые технологии меняют рабочее место, нужно понимать, в какую сторону мы идем и что ни одна из существующих профессий не останется без изменений. Возьмите современный завод и завод 30-летней давности: сейчас токарь руками практически не работает, он занят на оборудовании, технически более сложном, у которого совсем другое управление.

## Люди и алгоритмы

Под угрозой те специальности, где нужно действовать по жесткому алгоритму, где не нужен весь человек, а нужны, например, только глаза или уши. Посмотрите, например, на работу оператора кол-центра. Он не является экспертом, в его обязанностях – зачитать в ответ на вопрос скрипт с экрана. Раньше машина не могла разобрать, что говорит в трубку абонент, а теперь она делает это лучше, чем человек, и еще текст может произнести. А в энергокомпаниях раньше было много специалистов, которые умели «читать» спутниковые снимки. Нужны были люди, которые могли понять, где скоро упадет дерево, ведь когда дерево падает на ЛЭП – это аварийная ситуация. Их годами учили видеть, где тень от накренившегося дерева, а где от скалы или облака, или это просто плохое разрешение у фотографии. Теперь выяснилось, что проще смотреть снимки с помощью специальной программы, которая понимает, куда нужно выслать бригаду, или высылает беспилотник, чтобы проверить обстановку.

Софт дешевле и надежнее человека. Заменить аналитиков и ремонтников можно быстро и дешево. Для этого не надо списывать основные фонды, стоящие миллиарды. Нужно только немного софта загрузить. И для компаний встает вопрос: что делать с людьми? Как и на кого их переучивать. Это проблема, от которой никуда не деться.

## Будущее не распространяется равномерно

Сильно подозреваю, что новая индустриальная революция, как и предыдущие революции, будет сопровождаться миграцией. Раньше будущее рисовали как нечто равномерно распределенное. Представлялось, что большинство будет работать удаленно, из гамака на берегу океана. Конечно, такие будут, но их будет немного. Современная урбанистика прогнозирует, что нас ждет укрупнение мегаполисов и образование агломераций. Речь идет о 600 мегаполисах, где будет жить 95% населения планеты. Это значит, что сохранить работу на каждом полустанке не получится. Деревни и моногорода опустеют. Это происходит уже сейчас. И бесконечно поддерживать эту инфраструктуру тоже не получится. Поэтому людям нужно помогать переехать, у нас очень низкая мобильность населения, это большая проблема и для страны, и для талантов. Надо думать, как правильно молодежь из этих мест вытаскивать, как поддерживать там уровень образования, чтобы люди могли найти себе место в жизни, и как дать старикам достойно дожить, поддерживая медицину.

Главное – найти себя. Я вижу, что никто из молодых ребят, которые работают в нашей компании, не говорит, что нашел место, где проработает до пенсии. При всей их любви к «Яндексу». Это совершенно нормальный взгляд нормального человека. Сегодня молодежь хочет много чего попробовать, и работодатель должен об этом помнить. Сейчас человеку интересно работать у нас, потом он хочет открыть для себя другую страну или изменить сферу деятельности. Это только в советское время человек, который один раз позволил себе сменить работу, уже ставил крест на своей репутации, его называли летуном. Раньше шли продолжать трудовые династии, и было ясно, кем станешь, если начал работать в индустрии. Теперь все по-другому.

## Что делать?

Прислушиваться к себе, как ни странно. И к здравому смыслу. Например, я не могу представить себе будущего без транспорта. Могу представить себе мир без шахтеров и угольной промышленности, поскольку развиваются другие источники энергии. И не вижу будущего без людей, которые управляют сложными транспортными системами. Даже самые рьяные урбанисты не рискуют прогнозировать, что в ближайшие 50 лет в городах не будет метро или городских электричек. И не исчезнет необходимость в доставке грузов по железной дороге за сотни и тысячи километров. Особенно в нашей стране. Масштабы у нас такие, что возить что-нибудь будет обязательно нужно. Может быть, не уголь, а СПГ. Исключение тут только США, но они полвека строили свою автомобильную систему и могут теперь переходить к беспилотным грузовикам. А у нас грузы пойдут по железной дороге, поэтому должны быть люди, которые понимают, как эта система работает и как нужно взаимодействовать с клиентами.

## Человек – существо социальное

У большинства из нас ярко выраженное социальное поведение. Только единицы хотят жить в тайге или в виртуальных игровых мирах. Большинство хочет, чтоб с ним взаимодействовал другой человек. Поэтому в поезде должен быть хотя бы один живой проводник. Более того, когда человеку одиноко, он хочет поговорить с живым психотерапевтом (или барменом, когда нет психотерапевта). И чем интенсивнее идут изменения, чем быстрее ритм жизни, тем больше людей, которым трудно психологически. И нет никакого лучшего способа привести себя в порядок, чем поговорить с другим человеком. Общение может быть разным, посмотрите, что делалось в наших городах во время чемпионата мира по футболу. Но это должно быть именно общение вживую, не ТВ-картинка, не погружение в виртуальную реальность. Поэтому профессии, которые связаны с общением и с поддержкой, никогда не умрут.



Хорошо взаимодействующий с людьми топ-менеджер всегда получает более выгодные предложения и руководит более дорогими и успешными корпорациями, чем тот, кто не может собрать команду

## Умение взаимодействовать с людьми – это универсальная компетенция

Хорошо взаимодействующий с людьми официант всегда получает больше денег, чем тот, кто хамит. А хорошо взаимодействующий с людьми топ-менеджер всегда получает более выгодные предложения и руководит более дорогими и успешными корпорациями, чем тот, кто не может собрать команду. Хорошего официанта и хорошего директора компании отличает одно и то же – умение договариваться с людьми.

Машины будут похожи на людей. Посмотрите на нашу Алису – с ней лучше всего могут общаться те, кто хорошо общается с людьми. Если ты внятно можешь объяснить что-то другому человеку, то, скорее всего, сможешь и Алисе сформулировать вопрос. Просто пока она на часть из них еще ответить не может. Но если раньше общение с роботом предполагало, что ты должен знать команды, то теперь ты можешь общаться с ним на человеческом языке. И чем дальше, тем больше машины будут похожи на человека и тем важнее станет умение договариваться. Людям, у которых социальные навыки не развиты, будет все труднее – и дома, и на работе. Они будут окружены «железом», с которым нужно общаться.

## Умная среда обитания

Сегодня население воспитывают высокотехнологические компании. Еще 20 лет назад люди пользовались кнопочными интерфейсами и ничего не требовали, но вдруг им дали тач-интерфейсы, и понадобилось всего 5 лет, чтобы эти интерфейсы стали массовыми. Пройдет еще 5–10 лет, и все устройства научатся нас слышать. Мы будем идти по улице и говорить в воздух: «Эй, «Яндекс»! Мне нужно такси». Что-то обязательно тебя услышит (может быть, столб), и такси приедет. Тачскрины, взаимодействие с машинами на обычном человеческом языке – это норма для нашего мира, которую нам организовали технологические компании. Среда будет меняться в эту сторону – и личная, и корпоративная.

## Общение с машиной

Как ни странно, сегодня сложнее всего разговаривать с машинами людям среднего возраста, а вот детям – проще всех. Они и с тачами хорошо научились справляться, и, когда выяснилось, что можно разговаривать с искусственным разумом, они разговаривают в кайф.

## Человек в цифровой среде

Никогда не знаешь, что и как изменит человека. Сейчас подрастает поколение, которое научилось взаимодействовать с цифровым окружением раньше, чем говорить с другими людьми, но мы не сразу увидим, будет ли оно другое и в чем оно будет другое. Пока мы не понимаем, что и как нужно замерять. Говорят, что стандартные тесты показывают падение IQ населения. Но что это значит? Простите, но сейчас написать софт, у которого IQ будет 300 и кроме этого больше ничего нет, не проблема. Человека, его реальный интеллект нельзя сводить к IQ. Дети начинают хуже проходить традиционные тесты на интеллект, но при этом они виртуозно общаются, используя доступные им средства, например те же эмодзи. Получается, что новое поколение изобрело собственное иероглифическое интернациональное письмо и спокойно им пользуется и ты не можешь прочесть их СМС-переписку. Это изобретение – очень важный показатель высокого уровня интеллекта.

## Новое поколение роботов

О роботизации говорят уже полвека. На автозаводах роботы применяются уже несколько десятилетий. Но почему их применение ограничивалось только автопромом? Почему не было в кафе быстрого питания? Все дело в том, что раньше роботы могли работать только с одинаковыми деталями. Сейчас мы имеем возможность обучать роботов, и они уже могут иметь дело с нестандартными вещами. Вполне возможно, что теперь они заменят поваров и будут обжаривать филе курицы во фритюре. Машинное обучение открывает возможность для применения роботов практически во всех сферах нашей жизни.

## Где роботов не будет?

Пока непонятно, как сделать робота-водопроводчика или сантехника. Потому что конфигурация труб в каждом доме своя, тут машинное обучение бесполезно, нужно вызывать человека. Так что сантехники, массажисты, топ-менеджеры входят в круг самых защищенных профессий: их работа не укладывается в алгоритмы. И еще вряд ли будет врач-робот и президент-робот: люди не доверяют машинам и хотят в самых важных для себя сферах общаться с человеком, оставляя машине роль консультанта. HR

# ВЫБОР РЕДАКЦИИ

## Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта

Автор: Манфред Ф. Р. Кетс де Вриес
Издательство: М.: Альпина Паблишер. – 2017 г.
О чем книга: В центре внимания автора – феномен лидерства, рассмотренный под необычным углом зрения, на стыке менеджмента и клинической психологии. Это своего рода руководство для руководителя на пути понимания самого себя, самомотивации и поддержки своих подчиненных. Автор пишет о типичных ситуациях, с которыми сталкивается каждый управленец: естественная реакция сопротивляться переменам; конфликт рационального и иррационального в поведении человека; утрата энтузиазма и апатия работников; практика преемничества; деструктивные стили руководства. Автор не предлагает «универсальных таблеток» – он приглашает в философское путешествие, подталкивая читателя к размышлениям и поискам правильного решения. Кетс де Вриес исследует характеристики эффективного лидерства и выделяет навыки, отличающие эффективного руководителя. Показывает, что можно оценить лидерские способности потенциальных кандидатов и развить навыки лидерства в тех, кто уже занимает руководящие должности.

## Структура в кулаке. Создание эффективной организации

Автор: Генри Минцберг
Издательство: СПб.: Питер. – 2011 г.
О чем книга: Обязательное чтение для тех, кто видит себя HR-стратегом. Книга классика менеджмента Генри Минцберга дает необходимую основу для профессионального развития, закладывает базовое представление о механизмах функционирования организаций. Книга будет полезна тем, кто имеет углубленный интерес к организации компаний и хочет получить алгоритм действий по проектированию организационных структур, создать такой каркас организации, который обеспечит ее долгое и успешное существование. С одной стороны, этот труд – теория, с другой – руководство к действию. Будьте готовы к тому, что после прочтения у вас будет больше вопросов, чем ответов. Но это будут правильные вопросы. Главное, что автор дает возможность почувствовать организацию как живой организм, и с этим приходит понимание, что управлять можно только развитием организации, а не самой оргструктурой.

## Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе

Авторы: Майкл Хаммер, Джеймс Чампи
Издательство: М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2000 г.
О чем книга: Это главная книга об изменениях в организации. Ее нужно прочитать всем, кто сфокусирован на анализе существующих бизнес-процессов, принимает решения, видит себя агентом изменений в компании, инициирует перемены и управляет ими. Книга не случайно входит в перечень обязательной литературы по менеджменту всех ведущих бизнес-школ мира. Авторы достаточно просто рассказывают о сложных процессах, дают практические рекомендации, приводят примеры и объясняют, когда, что и зачем нужно менять. Как показывает практика, успех реинжиниринга во многом зависит от того, как выстраивается работа с персоналом. Ключевой тезис книги – реинжиниринг не просто перестраивает рабочие схемы, он запускает процессы постоянного обновления организации, расширяет полномочия работников, дает им возможность принимать оперативные решения и дает персоналу свободу для поиска новых путей оптимизации недавно обновленных процессов с целью повышения показателей эффективности.

**Издание:** Журнал «HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»
**Учредитель:** АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»
**Адрес учредителя:** 142172, Российская Федерация, г. Москва, г. Щербинка, Бутовский тупик, д. 1а
**Телефон учредителя:** +7 (499) 260-47-71
**Адрес редакции:** 107078, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 48
**Главный редактор – куратор проекта:** Нигора Мирзакаримова, зам. директора Корпоративного университета РЖД
**Над номером работали:** Маргарита Соцкая, Сергей Сысоев
**Подписано в печать:** 13.09.2018 г.
**Тираж:** 1500 экз. Свободная цена.
Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций
**Свидетельство о регистрации СМИ** №ФС 77 71639 от 13.11.2017 г.
Перепечатка материалов без согласия АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» запрещена

людиpeople
Издатель: ГК «ЛЮДИREOPLE»
111116, Москва, ул. Энергетическая, дом 16, корпус 2, этаж 1, пом. 67, комн. 1.
Тел.: +7 (495) 988-18-06 | vashagazeta.com
E-mail: ask@vashagazeta.com
**Генеральный директор:** Владимир Змеющенко
**Ответственный редактор:** Вилорика Иванова
**Редактор проекта:** Елена Ушкова
**Дизайнеры:** Гульнара Аглямутдинова, Наталья Тихонкова
**Бильд-редактор:** Евгений Краснов
**Цветокорректор:** Александр Киселев
**Директор по производству:** Олег Мерочкин
**Фото:** Shutterstock, ТАСС

Если вы думаете, что сможете —

# вы сможете,

если думаете, что нет —

# вы правы.

Мао Цзэдун

**Корпоративный университет РЖД**

#университетржд

universitetrzd.ru