



СЕВАК ЗУРНАЧЯН,  
 ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ЦЕНТРА  
 ФИРМЕННОГО ТРАНСПОРТНОГО  
 ОБСЛУЖИВАНИЯ - ФИЛИАЛА  
 ОАО «РЖД» ПО КАДРАМ  
 И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ

## РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ И ДИАЛОГ

**Если вы хотите не только справляться с работой, но и преуспевать в ней, вам нужны люди, которым вы сможете доверять.**

Ричард Брэнсон

Прошедший год был уникально сложным: его события стали серьезным вызовом для всего мира, в очередной раз подчеркнув значимость доверия в обществе.

Для бизнеса он стал годом перенастройки многих организационных процессов. Там, где управленческая и социальная политика были построены на доверии, делегировании и диалоге, этот процесс происходил эффективнее.

Наша компания также столкнулась с необходимостью оперативной и масштабной перенастройки ряда организационных процессов. Уверен, что успешное решение этой задачи стало возможным в том числе благодаря высокому уровню доверия, существующему в холдинге «РЖД».

Если проанализировать опыт крупнейших международных компаний, то такой же доверительный — trust\* — подход наблюдается и в деятельности ряда европейских, американских и азиатских корпораций, то есть независимо от географии, менталитета, культуры и отрасли. Сегодня именно доверие становится одним из основных ресурсов повышения эффективности бизнеса и играет определяющую роль в его развитии.

Это подтверждается и аналитиками. Так, согласно международному исследованию Deloitte Insights, в котором приняли участие руководители бизнеса и HR из 119 стран мира, даже однократное снижение чувства сопричастности снижает производительность сотрудника на 25%. Кроме того, авторы исследования выделили девять ключевых трендов в развитии социально ответственного бизнеса, среди которых управление компанией через развитие сотрудника как личности, раскрытие его потенциала и индивидуальности, формирования сопричастности и личного вклада в общий успех компании.

### ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ К НОВАТОРСКОМУ МЫШЛЕНИЮ

Демонстрация и активизация доверия со стороны компании проявляется в важных управленческих решениях. Так, в рамках пилотного проекта Центра фирменного транспортного обслуживания — филиала ОАО «РЖД» было делегировано больше полномочий в принятии кадровых решений на местах, распределении обязанностей, оценки качества и результатов работы территориальных центров фирменного транспортного обслуживания. Я убежден, что

\*trust (англ.) — доверять, верить.

доверие и грамотное делегирование активизируют новаторское мышление и являются движущей силой социального развития; позволяют повышать уровень зрелости и самостоятельности, мотивируют быть не просто исполнителями поручений, а ответственными руководителями.

Кстати, наши коллеги из Национальной компании французских железных дорог — SNCF Group — также отмечают, что жесткая вертикальная система управления не дает возможности развиваться в полной мере, меняться и реагировать на вызовы. Поэтому они пересматривают стратегию развития компании в пользу расширения спектра полномочий руководителей на местах.

В процессе выстраивания доверительных отношений мы видим, как повышается вовлеченность сотрудников и их ответственность, готовность выступать с инициативами и реализовывать их. Важно, чтобы люди менялись вместе с компанией, меняли ее и развивали, а не просто выполняли свои должностные обязанности.

### ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Сегодня принято говорить о новой реальности, но я бы вел речь о трансформации реальности, а значит, мышления и управленческого подхода в целом, и именно удаленный формат работы выявил новый потенциал для роста и развития, поставив перед HR-отделами новые задачи.

Например, не все сотрудники открыты новому, есть те, кто привык работать в условиях тотального контроля; для кого-то это привычный способ избежать ответственности и инициативности; кроме того, не все приемлют конструктивную критику и предпочитают избегать прямого диалога, не обладают навыками организационной работы в удаленном формате.

Эти задачи можно решить в том числе повышением уровня доверия. Для этого существует много факторов, но я бы хотел сделать акцент на нескольких, на мой взгляд, ключевых.

Главным образом, это формирование единого контекста. Сильные команды отличаются тем, что каждый ее член знает и четко понимает, что от него ждут. С точки зрения эффективности руководителя важно прояснять образ результата и критерии его оценки. С учетом повсеместного распространения социальных сетей и мессенджеров возможности коммуникации возрастают, в то же время эти ресурсы обладают огромным потенциалом для наращивания открытости и прозрачности в плане прямого донесения информации.

Современные средства коммуникации также являются инструментом для быстрого и своевре-

## В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ УСПЕШЕН НЕ ТОЛЬКО ТОТ, КТО ПРИДУМАЛ НОВУЮ ИДЕЮ, А ТОТ, КТО БЫСТРО ВНОСИТ ИЗМЕНЕНИЯ, ВЫБРАВ ОПТИМАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

менного предоставления и получения обратной связи — не менее важного фактора в выстраивании благоприятной среды. Отсутствие обратной связи, равно как грубое нарушение правил ее подачи, лишает человека ориентиров и снижает его желание работать. Ведь цель доверительных отношений — это создание команды, которая вовлечена в инициативы каждого, поддерживает друг друга, создавая комфортную рабочую атмосферу.

Главная роль в выстраивании таких отношений, на мой взгляд, принадлежит лидеру: именно он должен формировать теплые человеческие отношения в команде, открыто говорить о целях, поддерживать и поощрять успехи своей команды, признавать право на ошибку, транслировать роль каждого человека и команды в целом.

Реализация на постоянной основе этих действий с высокой долей вероятности будет способствовать повышению уровня доверия. Конечно, для любых изменений нужно время, но его всегда мало. Цифровая реальность, растущая неопределенность и VUCA-мир требуют быстрых и частых изменений, ускорения всех процессов. В современном мире успешен не только тот, кто придумал новую идею, а тот, кто быстро вносит изменения, выбрав оптимальные инструменты реализации.

### ДИАЛОГ И ОТКРЫТОСТЬ

Важно, что уже сегодня в РЖД мы видим растущий фокус внимания к мнению сотрудников. Курс на открытость подтверждается новыми форматами, такими как открытое итоговое заседание правления и масштабная онлайн-HR-конференция, посвященная Программе развития человеческого капитала; HR-марафон также прошел с участием руководства и трансляцией на весь многотысячный коллектив РЖД. А ведь диалог и информационная открытость на всех уровнях формируют понимание, что он, сотрудник, — равноправный член большой семьи, которого уважают, слышат и ценят.

Впереди много работы. Но все задачи решаемы, когда есть взаимное доверие и диалог между людьми. Важно прилагать усилия и выстраивать доверительные отношения на всех уровнях управления. Уверен, что если к сотрудникам относиться как к честным и ответственным людям, то у них не останется шанса быть другими и компания получит в лице своих работников еще более надежных партнеров, которые усилят конкурентные и лидерские позиции РЖД.