

о построении культуры
«зеленой» экономики
стр. 6

**Новая реальность
в работе с персоналом:**
HR-опыт «ВТБ Лизинг»,
Coca-Cola HBC Россия
и других компаний
стр. 31

НИНА ОСОВИЦКАЯ,
директор Бренд-центра hh.ru:
о тонкой грани
в коммуникациях
работодателей
с внешним миром
стр. 24

Deutsche Bahn AG:
практика адаптации
молодых специалистов
стр. 42



ДВИЖЕНИЕ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ



universitetrzd.ru



[УниверЖД](#)



[curzd](#)



[curzd](#)



[universitet_rzd](#)

[#УниверситетРЖД](#)

ОТ РЕДАКЦИИ

Устойчивое развитие — глобальная, всеобъемлющая тема, «внутри» которой и отдельный человек, и крупнейшие компании мира. Простая истина: от каждого из нас зависит гораздо больше, чем мы думаем. Забота о собственном благополучии и о том, что мы оставим после себя нашим детям — все это идет рука об руку. Понимание этого на уровне отдельного человека говорит о его осознанности; на уровне компаний такой подход позволяет добиваться высоких результатов — строить эффективный бизнес и заботиться о будущем, создавать совершенно новую культуру «зеленой» экономики. Об этом в своем обращении к читателям журнала говорит генеральный директор — председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров. Развивается эта тема в интервью первого заместителя генерального директора ОАО «РЖД» Сергея Кобзева: как 17 целей устойчивого развития реализуются в компании, являющейся крупнейшим работодателем страны.

Изучая тему устойчивого развития, мы обратились к тем, кто является бесспорным экспертом в ней — так состоялось интервью с доктором экономических наук, профессором, руководителем Центра биоэкономики и экоинноваций МГУ им. М.В. Ломоносова Сергеем Бобылёвым, являющимся редактором десяти докладов ООН по теме устойчивого развития, опубликованных в России. В его интервью есть фраза-квинтэссенция этой концепции: «Мы не получили нашу землю от наших отцов и дедов. Мы взяли ее взаймы у наших детей и внуков».

Это и есть ответ на вопрос, почему главная тема номера ценна для каждого человека, для каждого HR-специалиста и руководителя. Во многом она является масштабным продолжением того, о чем мы говорили ранее — о новых подходах в развитии человеческого капитала. Социальное и материальное благополучие сотрудников, их реализация как личностей — эти главенствующие цели зафиксированы в Программе развития человеческого капитала ОАО «РЖД», и они напрямую коррелируются с целями устойчивого развития. О том, как компания выстраивает и развивает взаимодействие с отраслевыми вузами, готовящих будущих железнодорожников, в своем интервью рассказывает начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов.

Еще одно важное интервью этого номера посвящено теме здоровья: начальник Центральной дирекции здравоохранения — филиала ОАО «РЖД» Елена Жидкова рассказывает о действующей в компании Концепции здорового образа жизни и новых подходах к здоровью железнодорожников.

Большое интервью этого номера посвящено взаимодействию работодателей с сотрудниками и соискателями. Директор Бренд-центра hh.ru Нина Осовицкая анализирует работу компаний с точки зрения того, как они выстраивают коммуникации с работниками и внешним миром.

Сегодня, когда работа над этим номером завершена, каждая статья и интервью видятся теми частями мозаики, из которых собирается единая картина, крупные части которой дополняются меньшими — и наоборот: победа Корпоративного университета РЖД в конкурсе GlobalCCU Awards, взаимодействие с молодежью в крупнейших российских компаниях и опыт коллег-железнодорожников из Германии (DB Holding), премьера рубрики «Знания.Live» с практикумом публичного выступления топ-тренера Нины Зверевой.



Приятного чтения!

Р. С. Дорогие читатели! Здесь и в конце журнала мы разместили QR-код для перехода на соцопрос, результаты которого будут очень ценны в нашей работе. Несколько минут вашего времени — искренняя благодарность от нас!



Редакция журнала
«HR-Партнер. Время. Вызовы. Решения»

4 ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ, генеральный директор — председатель правления ОАО «РЖД»:

«Мы должны создавать новый ландшафт, в котором социальная ответственность тесно переплетается с экологическим благополучием нынешних и будущих поколений»

6 ИДЕОЛОГИЯ

СЕРГЕЙ КОБЗЕВ, первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД»:

«Главенствующий принцип устойчивого развития — достижение гармонии между разнонаправленными векторами. И в РЖД это понимают»



12 АКТУАЛЬНОЕ

СЕРГЕЙ БОБЫЛЁВ, доктор экономических наук, профессор:

«Экономика должна развиваться в узком экологическом коридоре, а возможным механизмом ее регулирования может стать «цена воздуха»

16 ОБРАЗОВАНИЕ

СЕРГЕЙ САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»:

«Вузовские программы должны учитывать потребности компании, состояние рынка и использование новых технологий в отрасли»

22 ЛЮДИ И ЦЕННОСТИ

ОЛЬГА ЮНУСОВА и ЕКАТЕРИНА СЕДОВА, «КПМГ Россия»: «HR: от формирования кадрового резерва к развитию человеческого капитала»



24 ИНТЕРВЬЮ

НИНА ОСОВИЦКАЯ,
директор Бренд-центра hh.ru:
«Грань между тем, как компания
выстраивает внутреннюю
коммуникацию и как она
ведет диалог с соискателями,
становится все тоньше»

31 ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ

«Черные лебеди» для HRD

36 СОБЫТИЕ

Корпоративный университет
РЖД — лучший в мире

42 HR-ПРАКТИКА ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Deutsche Bahn AG:
один коллектив — много граней

44 ИНТЕРВЬЮ

ЕЛЕНА ЖИДКОВА,
начальник Центральной
дирекции здравоохранения —
филиала ОАО «РЖД»:
«Многие люди до сих пор живут
по принципу “пойду к врачу,
только когда будет невмоготу”.
Мы меняем такой подход»

48 ЗНАНИЯ.LIVE ИНТЕРВЬЮ

НИНА ЗВЕРЕВА, лайф-коуч,
эксперт в сфере ораторского
мастерства: «Можно приказать
прийти на совещание, но нельзя
приказывать слушать»

ПРАКТИКУМ

Быть оратором: пять правил успеха

56 БЛОГ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ

СЕВАК ЗУРНАЧЯН, заместитель
начальника Центра фирменного
транспортного обслуживания —
филиала ОАО «РЖД» по кадрам
и социальным вопросам: «Развитие
компании через диалог и доверие»

58 КОМАНДА

Инвестиции в будущее



64 БИБЛИОТЕКА

Выбор экспертов



ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ОАО «РЖД»:

МЫ ДОЛЖНЫ СОЗДАВАТЬ НОВЫЙ
ЛАНДШАФТ, В КОТОРОМ СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ТЕСНО ПЕРЕПЛЕТАЕТСЯ
С ЭКОЛОГИЧЕСКИМ БЛАГОПОЛУЧИЕМ
НЫНЕШНИХ И БУДУЩИХ ПОКОЛЕНИЙ

Являясь одним из крупнейших транспортно-логистических холдингов мира, компания «РЖД» уделяет огромное внимание принципам устойчивого развития, которые определяют вектор движения российских и иностранных корпораций. Объединяя в себе три компонента — экономический, социальный и экологический, — цели формируют нормы развития любого ответственного бизнеса.

Наращивать эффективность и увеличивать свои финансовые показатели — эти само собой разумеющиеся для бизнеса задачи сегодня рассматриваются через призму благополучия сотрудников и их семей. Стратегии развития современных компаний коррелируются с целями устойчивого развития, помещая человека, его материальное и социальное благополучие в центр внимания. Этот основополагающий подход четко прослеживается в Программе развития человеческого капитала ОАО «РЖД», принятой в 2020 году.

РЖД являются крупнейшим российским работодателем, 16 полигонов железных дорог охватывают своей сетью всю страну, и мы как никто другой осознаем масштабы ответственности перед работниками и их семьями, перед страной, а в конечном счете, перед нашим общим домом — Землей. Именно поэтому 2021 год в РЖД объявлен Годом экологии, а значит, каждое наше действие мы должны рассматривать сквозь призму влияния на окружающую среду.

Следование целям устойчивого развития и формирование «зеленого» имиджа не на бумаге,

а реальными делами — это не только один из актуальных трендов современного мира, но и объективная необходимость для всех, кто стремится сохранить и укрепить свои позиции на мировом рынке. Не секрет, что сотрудничество с зарубежными партнерами сегодня происходит в рамках жестких экологических требований и правил — это реальность каждой крупной российской компании, а потому экологическая составляющая становится одним из ключевых факторов финансовой стабильности.

События прошлого года научили нас быть гибкими, показав, насколько важно уметь оперативно перестраиваться и не бояться изменений, поэтому я уверен, что экологическая культура и все то новое, что она в себе несет, очень скоро станет неотъемлемой частью не только всех производственных процессов в компании, но и каждого из нас.

Сегодня крупный бизнес не может оставаться в стороне от реализации целей устойчивого развития. Мы должны создавать новый ландшафт, в котором социальная ответственность тесно переплетается с экологическим благополучием нынешних и будущих поколений. Ориентируясь на принципы устойчивого развития, мы создаем не только эффективный бизнес, но и заботимся о будущем. **HR**



СЕРГЕЙ КОБЗЕВ

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД»:

ГЛАВЕНСТВУЮЩИЙ ПРИНЦИП
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ – ДОСТИЖЕНИЕ
ГАРМОНИИ МЕЖДУ РАЗНОНАПРАВЛЕННЫМИ
ВЕКТОРАМИ. И В РЖД ЭТО ПОНИМАЮТ

ПРИНЦИПЫ И ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСАЛЬНЫ ДЛЯ ВСЕГО МИРОВОГО БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА И ОТ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ, БЕЗ ПРЕУВЕЛИЧЕНИЯ, ЗАВИСИТ БУДУЩЕЕ КАЖДОГО ИЗ НАС. О ТОМ, КАК КОМПАНИЯ «РЖД» ИДЕТ К ДОСТИЖЕНИЮ ЭТИХ ЦЕЛЕЙ, И ЧТО УЖЕ СДЕЛАНО СЕГОДНЯ, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД» СЕРГЕЙ КОБЗЕВ.

— 17 целей устойчивого развития, зафиксированных в профильном документе ООН, охватывают все сферы жизни и бизнеса. Сергей Алексеевич, какие из них сегодня являются приоритетными для компании «РЖД»?

— Невозможно выбрать несколько приоритетных для компании целей, потому что они выверялись всем мировым сообществом, исходя из стремления найти гармонию в развитии бизнеса, окружающего мира, институтов семьи и человека как личности. Другое дело, что среди них есть те, которые по объективным причинам нам не близки, например, доступ к питьевой воде.

Главенствующий принцип устойчивого развития — достижение гармонии между разнонаправленными векторами, и в РЖД это понимают. Именно поэтому у нас сформированы механизмы корпоративного управления, присущие передовым публичным компаниям, развиваются инновации, реализуется стратегия высокой социальной ответственности.

— Сегодня именно благополучие человека находится в центре внимания: современные компании выстраивают свою социальную политику и HR-стратегии таким образом, чтобы забота о сотрудниках не заканчивалась материальным аспектом. К примеру, Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» выстроена именно таким образом.

— Безусловно, ведь наша задача состоит не только в обеспечении стабильной и достойной оплаты труда, но и в создании комфортных условий для работы и жизни, создании культурных связей. И масштаб ответственности здесь огромный: только в ОАО «РЖД» работает 750 тысяч человек,

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ — развитие, при котором удовлетворение потребностей настоящего времени не наносит вреда будущим поколениям. Впервые эта концепция была сформулирована в 80-х годах XX века после того, как стало ясно, что социально-экономическое развитие не должно идти в ущерб природе. Сегодня все более широко признается тот факт, что достижение устойчивости во многом зависит от «озеленения» экономики. Возможно, как отмечают эксперты, сегодня самый большой риск — это сохранение статус-кво.

в холдинге — уже миллион, с членами семей — около пяти, а с учетом ветеранов и их семей — порядка восьми миллионов!

— Одна из важнейших целей устойчивого развития — это качественное образование. Исторически так сложилось, что в железнодорожной отрасли сформирована мощная система обучения, которая охватывает все уровни и категории сотрудников.

— Да, действительно, социально-кадровый блок компании многие

Цели в области устойчивого развития, разработанные Генеральной ассамблеей ООН



годы выстраивает и развивает отраслевую систему образования, без этой работы мы не сможем достичь тех стратегических целей, которые стоят перед нами.

Мы взаимодействуем с университетскими комплексами вузов железнодорожного транспорта, нами принята соответствующая программа, разработанная Департаментом управления персоналом; ведется обучение и переподготовка рабочих кадров, реализуются задачи профориентации, программы подготовки детей: у нас 25 детских железных дорог, из них четыре носят статус кванториумов.

Мы сотрудничаем с вузами, готовящими специалистов нежелезнодорожной сферы — это МГУ, Экономический университет им. Г.В. Плеханова, Санкт-Петербургский политехнический университет, Томский политехнический институт, Якутский госуниверситет и многие другие практически во всех регионах нашей страны.

И, конечно, нашим мощным активом является созданный 10 лет назад и динамично развивающийся Корпоративный университет РЖД как ключевой элемент подготовки руководителей-профессионалов. Сегодня это современная бизнес-школа, соответствующая самым высоким мировым стандартам.

— Еще одна сфера со своей большой историей — это железнодорожная медицина, уровень развития которой традиционно очень высок, так что в реализации цели устойчивого развития, связанной с хорошим здоровьем и благополучием, у РЖД уверенные позиции.

— Да, действительно, исторически признано, что железнодорожная медицина — одна из самых лучших. Еще часто подчеркивают особую ментальность медицинских работников железной дороги — поразительную доброту и культуру отношения к пациентам.

Обеспечение безопасности движения поездов напрямую связано с состоянием здоровья работников — это краеугольный камень нашей работы. Здесь есть своя транспортная специфика: наша железнодорожная медицина специализируется на своевременном предупреждении заболеваний, характерных для той или иной профессии, поэтому у нас есть профосмотры, рекомендации по отдыху, восстановление, послерейсовые релаксирующие мероприятия и многое другое.

**«ЗЕЛЕНАЯ» ЭКОНОМИКА РАБОТАЕТ
ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА: ОБРАЗНО ВЫРАЖАЯСЬ,
ФАБРИКА НИКУДА НЕ ИСЧЕЗНЕТ,
НО ИСЧЕЗНУТ ДЫМЯЩИЕ ТРУБЫ**

И если говорить о пандемии, то ее мы успешно прошли именно благодаря уровню развития медицины, самоотверженности врачей и чувству коллективизма. Так или иначе, но пандемия подняла на новый уровень всю медицину, заставив переосмыслить многие вещи.

— Вопрос гендерного равенства, входящий в актуальную мировую повестку, также является одним из приоритетных в концепции устойчивого развития. Очевидно, что решение этой задачи РЖД могут записать себе в актив.

— Это так. Женщинам стали доступны профессии машиниста и помощника машиниста, которые всегда считались мужскими. Это на самом деле не самые легкие профессии, и раньше действительно было нежелательно, чтобы женщины занимали соответствующие должности. Но развитие технологий, создание комфортных условий для труда локомотивной бригады позволили минимизировать вредные факторы — вибрацию, шум, комплексный показатель интенсивности труда. Более 50 женщин прошли первый этап обучения и работают помощниками машиниста, надеемся, что через год мы увидим первых машинистов в пригородном движении, на поездах «Сапсан».

Кстати, если посмотреть на процентное соотношение сотрудниц и сотрудников, женщин в нашей компании больше 30%. Идеал, конечно, это 50 на 50, но нет ничего невозможного.

В целом, если кратко подытожить тему развития человеческого капитала, всего того, что в концепции устойчивого развития связано с людьми, хочется подчеркнуть, что забота о человеке, о сотрудниках — это ключевая задача не только тех, кто непосредственно занимается управлением персонала, но и руководителей предприятий и подразделений всех уровней, каждого из нас.

— Сергей Алексеевич, сразу несколько целей устойчивого развития посвящены экологической эффективности и формированию «зеленой» экономики.

О том, что «РЖД стремятся создать полноценную “зеленую” экономику, в которой экологические мероприятия являются неотъемлемой частью всех процессов», говорил Олег Валентинович Белозёров в рамках Гайдаровского форума — 2021. Какие крупные «зеленые» проекты реализуются компанией сегодня?

— Надо сказать, что этот и все последующие годы пройдут под знаком масштабных инфраструктурных проектов: развитие Восточного полигона и Центрального транспортного узла, подходов к портам Азово-Черноморского бассейна и ряда других. Все они затрагивают особо охраняемые природные территории, в том числе такой уникальный объект, как озеро Байкал, поэтому компания взяла на себя дополнительные обязательства по охране окружающей среды в центральной экологической зоне Байкальской природной территории.

За последний век произошел мощный рывок в развитии научно-технического прогресса, демографический рост, что увеличило потребление природных ресурсов. В этой связи сегодня, пожалуй, не остается ни одного человека, кого не интересует качество воды и воздуха, сохранение лесов и животного мира.

Поэтому в рамках инвестиционной программы мы уделяем особое внимание двум направлениям — планомерной интеграции железнодорожного транспорта в городскую среду и наращиванию транспортных связей между крупнейшими агломерациями.

СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ПОЗВОЛЯЕТ НАМ ГАРМОНИЧНО ВПИСЫВАТЬСЯ В ЛАНДШАФТЫ, НЕ НАРУШАЯ ПРИРОДНЫЕ ТЕРРИТОРИИ





В рэнкинге* устойчивого развития ESG (от англ. environment, social, governance), который составляется агентством RAEX-Europe, в 2020 году холдинг «РЖД» занял третье место (в 2019 году — шестое). Компании оцениваются по 200 индикаторам, объединенным по основным блокам: воздействие на окружающую среду, персонал и местные сообщества, раскрытие информации и управление.

В апреле этого года РЖД стали лауреатами конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность — 2020» (проводится РСПП) в номинации «За экологическую ответственность».

В рамках первого направления стоит выделить проекты городских электричек, а также формирование культурно-исторических центров на базе вокзалов и транспортно-пересадочных узлов.

Если говорить о втором направлении, то есть наращивании транспортных связей, то здесь мы реализуем сразу несколько проектов высокоскоростной магистрали (ВСМ), которые сейчас прорабатываются совместно с Минтрансом России в рамках актуализации Транспортной стратегии. Все мы знаем о том, как в последние годы возросли потребности людей и бизнеса в скорости перемещения. Хочу, кстати, отметить положительный тренд по переключению молодого поколения с авиатранспорта на скоростной железнодорожный. Помимо этого, ВСМ обладает бесспорным преимуществом перед автомобильным и авиационным видами транспорта в части экологичности и энергоэффективности, что как раз и является одной из задач «зеленой» экономики.

— Логично, что РЖД стабильно входят в международные экологические рейтинги как одна из самых ответственных и развитых в этой сфере компаний.

— Это достигается благодаря комплексному подходу при решении задач охраны окружающей среды. К примеру, в рамках целевой программы ликвидации объектов накопленного экологического ущерба мы ликвидируем то, что было накоплено за 180 лет нашей истории — это локации со старыми нефтепродуктами, места сбора для утилизации старых деревянных шпал и многое другое. А если говорить

*Рэнкинг — список любых объектов (компаний, стран, людей и т. п.), который можно упорядочить по любому из имеющихся показателей.

о запуске новых производственных объектов, затрагивающих функционирование природных систем, то они реализуются только на основе анализа и управления рисками.

И таких профильных программ много, все они являются частью Экологической стратегии ОАО «РЖД» до 2030 года. Что важно, стратегия учитывает в том числе международную повестку устойчивого развития и «зеленой» экономики.

Мы понимаем, что именно «зеленая» экономика работает для человека, и она подразумевает другой принцип ведения бизнеса и производства: образно выражаясь, фабрика никуда не исчезнет, но исчезнут дымящие трубы. Также мы понимаем, что наша главная задача — грузы возить, но если мы и в малом, в самых деталях, будем поступать в соответствии с принципами, о которых договорилось все мировое сообщество, мы добьемся значительных успехов, ведь не зря нашим девизом являются слова: «После нас должно быть лучше, чем до нас!»

— А как выстраивается контроль или мониторинг за соблюдением экологических норм и требований?

— В компании создана мощная структура экологического инструментального контроля и мониторинга — это 56 стационарных лабораторий и 16 мобильных пунктов. Мы следим за состоянием атмосферного воздуха и воды, отслеживаем выбросы промышленных предприятий, уровень шума, вибрации, излучения. Лаборатории аккредитованы и имеют лицензию, то есть наши данные так же легитимны, как показатели Росгидромета.

Для нас это очень важная работа, ведь система мониторинга позволяет нам гармонично вписываться в ландшафты, не нарушая природные территории.

— «Зеленая» экономика невозможна без осознанного потребления и внедрения энергосберегающих технологий. Как реализуется это направление?

— Общество должно находиться в балансе между жадой потребления и стремлением любыми методами

защитить окружающую среду, а потому один из наших стратегических приоритетов — это применение энерго- и материалосберегающих технологий, оптимальное использование природных ресурсов.

Мы стремимся к большему использованию альтернативных видов топлива, и в этом вопросе сотрудничаем с крупнейшими российскими компаниями и научными институтами. Развернуто масштабное внедрение энергосберегающих режимов вождения поездов, систем учета топливно-энергетических ресурсов, мероприятий по модернизации подвижного состава.

Одна из наших больших целей — это переход на железобетонное подрельсовое основание. Протяженность бесстыкового пути на железобетонных шпалах за последние десять лет достигла 50% от общей протяженности путей, что позволило значительно сократить потребление ресурсов лесного фонда, вывести из эксплуатации 15 шпалопропиточных заводов с устаревшими технологиями, созданными еще в начале прошлого столетия.

За счет исключения водоемких технологических процессов водопотребление сократилось на 93 миллиона кубометров, а внедрение электронной продажи билетов и безбумажных технологий снизило потребление бумаги на 712 тонн. Кроме того, мы увеличили закупку биоразлагаемых пакетов в 11 раз, то есть почти до 15 миллионов штук.

МЫ НЕ ГОВОРИМ О ТОЧЕЧНЫХ НАСТРОЙКАХ — РЕЧЬ ИДЕТ О ПОЛНОЦЕННОМ ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ «ЗЕЛеной» ЭКОНОМИКИ

— Сергей Алексеевич, если резюмировать, можно ли уверенно говорить о том, что «зеленая» экономика, которой в последнее время уделяется так много внимания, является актуальной и уже неотъемлемой частью деятельности «Российских железных дорог»?

— Совершенно верно. Мы не говорим о каких-то точечных настройках — речь идет о полноценном формировании культуры «зеленой» экономики, обеспечивающей адаптацию всех процессов производственно-технологического цикла к новым условиям. **HR**

Экологические показатели РЖД — 2020

снижены выбросы загрязняющих веществ от стационарных источников на

66%

от передвижных источников на

34%

сокращены сбросы недостаточно очищенных сточных вод на

73%

созданы собственные мощности по размещению отходов

полностью ликвидирован сброс сточных вод без очистки

доля направляемых на переработку отходов повысилась на

23%

и составила более

83%

всех образующихся отходов

сократился выброс парниковых газов на

25%

CO₂ — на

48%

(относительно уровня 1990 года)

7,9 млрд рублей

вложено в природоохранную деятельность

из них почти

4 млрд рублей

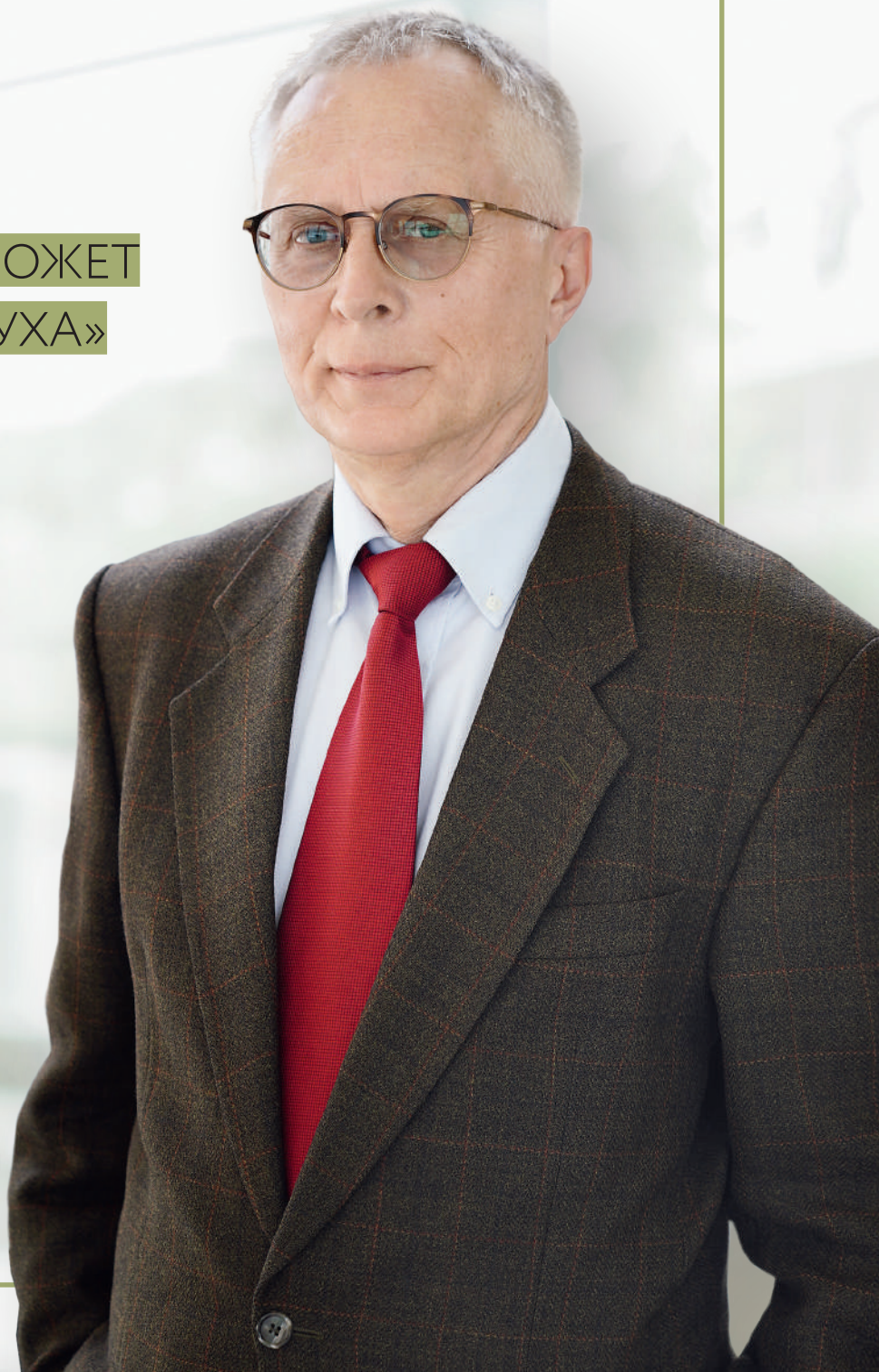
непосредственно в экологию

СЕРГЕЙ БОБЫЛЁВ

ДОКТОР ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОР МГУ:

ЭКОНОМИКА ДОЛЖНА
РАЗВИВАТЬСЯ В УЗКОМ
ЭКОЛОГИЧЕСКОМ
КОРИДОРЕ,
А ВОЗМОЖНЫМ
МЕХАНИЗМОМ ЕЕ
РЕГУЛИРОВАНИЯ МОЖЕТ
СТАТЬ «ЦЕНА ВОЗДУХА»

HR-СТРАТЕГИИ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТАВЯТ В ЦЕНТР ЧЕЛОВЕКА, ЕГО ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ И БЛАГОПОЛУЧИЕ, ПОДРАЗУМЕВАЮЩЕЕ НЕ ТОЛЬКО МАТЕРИАЛЬНЫЙ ДОСТАТОК, НО И ЗДОРОВЬЕ. В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ ЕСТЬ ЭКОНОМИКА, ЗАБОТЯЩАЯСЯ О ЧЕЛОВЕКЕ — «ЗЕЛЕНАЯ». О ТОМ, С ЧЕГО ОНА НАЧИНАЛАСЬ И ПОЧЕМУ СЕЙЧАС ВЫШЛА В ТОП АКТУАЛЬНЫХ ТЕМ, А ТАКЖЕ ЗАЧЕМ КИТАЙ СТРОИТ ЭКОЛОГИЧЕСКУЮ ЦИВИЛИЗАЦИЮ, МЫ БЕСЕДУЕМ С ДОКТОРОМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОРОМ, ЗАВЕДУЮЩИМ КАФЕДРОЙ ЭКОНОМИКИ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ, РУКОВОДИТЕЛЕМ ЦЕНТРА БИОЭКОНОМИКИ И ЭКО-ИННОВАЦИЙ МГУ ИМ. М.В. ЛОМОНОСОВА СЕРГЕЕМ БОБЫЛЁВЫМ.



БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ МЫ ХОТИМ

— **Сергей Николаевич, так что такое «зеленая» экономика и как давно она существует?**

— Ее классическое начало в науке — это 1989 год, когда стало ясно, что экологический фактор начинает играть в экономике все большую роль. «Зеленая» экономика обеспечивает рост благосостояния людей при минимизации рисков для окружающей среды. И благосостояние следует понимать широко, ведь здесь речь не только о материальном компоненте, но и о социальном и экологическом.

Мне нравится дифференциация экономики и цивилизации авторства Германа Дейли, профессора Мэрилендского университета, согласно которой мир до середины XX века называется «пустым миром», в котором огромное количество ресурсов, вода и воздух чисты. А сейчас мы живем в «полном мире» — у нас большое население, при этом ресурсы истощаются, вода и воздух загрязнены.

— **И все это напрямую связано с концепцией устойчивого развития, правильно?**

— Так и есть: на Всемирной конференции ООН в 2012 году стало ясно, что устойчивое развитие невозможно без «правильной» экономики, а «правильной» экономикой должна быть «зеленая» экономика.

Финальный документ той конференции получил очень удачное название — «Будущее, которое мы хотим». Сегодня существует более ста определений устойчивого развития, но классическое звучит так: устойчивое развитие — это развитие, при котором нынешние поколения не должны уменьшать возможности следующих поколений. Другими словами, это некая долгосрочная концепция, которую я называю компромиссом поколений, сбалансированным развитием трех факторов — экономического, социального и экологического.

Своим студентам я привожу такой пример. В XIX веке один индейский вождь сказал своим соплеменникам: **«Мы не получили нашу землю от наших отцов и дедов. Мы взяли ее взаймы у наших детей и внуков».** На мой взгляд, это и есть суть концепции устойчивого развития.

КОЛЕЯ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

— **С теорией все более или менее понятно, но что с практикой? Что такое «зеленая» экономика для России?**

— С учетом страновой специфики «зеленая» экономика для России — это ресурсоэффективная экономика, повышающая благосостояние населения при сокращении либо без увеличения объемов эксплуатируемых природных ресурсов и загрязнений.

В экономике есть такой термин — декаплинг*, очень популярный сейчас. На русский язык его тяжело перевести, но для себя я его перевожу как эффект рассогласования конечных результатов и нагрузки на окружающую среду. Это означает: мы должны увеличивать конечный результат при сохранении или минимизации использования природных ресурсов и загрязнений. Клас-



сический пример декаплинга для России — это период с 1999 по 2008 год, оказавшийся самым благоприятным с точки зрения роста ВВП при одновременном уменьшении забора воды и сброса загрязняющих веществ.

Как этого добиться? Заняться технологической перестройкой экономики, и тогда нам не нужно будет добывать столько нефти, газа и угля, рубить столько леса и распахать землю. Ключевой фактор — повышение энергоэффективности, а для этого предприятиям нужна помощь в покупке технологий, кредиты и субсидии, различного рода энергетические контракты. Между тем несколько лет назад правительство «забрало» деньги из всех проектов, связанных с энергоэффективностью, и направило их на инфраструктурные проекты — чемпионат мира по футболу, Олимпиаду... Это, безусловно, важные проекты с хорошим социальным эффектом, но энергоэффективность мы упустили, а если открыть Энергетическую стратегию России, то она немного архаична — больше добывать, больше продавать. При этом все знают, что, отправляя за границу только сырье, мы теряем деньги. Все это не ново, и говорят об этом последние 10–15 лет, но воз и ныне там.

— **Сергей Николаевич, тогда у меня довольно наивный вопрос: если все всё знают, то почему ничего не меняется?**

— Прекрасный вопрос! На мой взгляд, здесь смесь субъективных и объективных вещей. С одной стороны, присутствует страшная инерция, и создается впечатление, что все хорошо: вы делаете дырку в земле, строите

* декаплинг
(от англ.
decoupling) —
разделение

трубопровод длиной 2-3 тысячи километров, что очень просто сегодня с точки зрения технологий — и все, деньги потекли. А с углубленной переработкой вы должны разрабатывать либо приобретать новые технологии, внедрять их...

Знаете, в экономике есть хороший термин — эффект колеи, так вот, **российская экономика попала в колею и не может из нее выскочить**. Есть «зеленая» экономика, а есть та, которую называют brown*, а вежливо ее называют экспортно-сырьевой моделью экономики. Причем ясно, что эта модель тупиковая...

*brown (англ.) — коричневый

— От чего еще зависит судьба «зеленой» экономики в нашей стране?

— В России **судьба «зеленой» экономики во многом зависит от реализации концепции Наилучших доступных технологий*** (НДТ), действующей в мире последние 20–30 лет. У этой концепции два основных критерия: такие технологии минимизируют воздействие на окружающую среду и они экономически доступны.

Как я радую своих студентов: в России с января 2019 года началась технологическая революция под «зелеными» флагами: именно с этого дня вся российская промышленность должна переходить на концепцию НДТ. Выявлены 300 самых грязных предприятий, которые к 2022 году должны закончить переход, а к 2024 году вся промышленность должна перейти на эти технологии.

Сейчас мы находимся в очень тонком моменте: в России переход на «зеленую» экономику напрямую связан с реализацией концепции НДТ, а это означает перестроить весь технологический базис российской промышленности.

*Наилучшие доступные технологии — технологии производства, которые устанавливают нормы по выполнению работ и оказанию услуг, соответствующие последним достижениям науки и соблюдающие критерии по охране окружающей среды

— Всего-то...

— Да, такая вот «маленькая» задачка, но я повторяю: эта задача законодательно утверждена и даже реализуется.

— Сегодня складывается впечатление, что тема «зеленой» экономики стала мейнстримом, причем все чаще говорят о ней в контексте здоровья людей.

— Так и есть. Еще в 2016 году президент России Владимир Путин, выступая на заседании Госсовета, назвал цифру, которую мы «внутри науки» использовали, но для широкой общественности эта цифра новая: экологический ущерб от загрязнения окружающей среды и деградации природы доходит до уровня 4–6% от ВВП, а с учетом вреда для здоровья достигает 15%! Все, на этом

экономике можно закрывать! Именно эту цифру произнес президент, и это очень важный фактор, потому что когда мы говорим о «зеленой» экономике, то у многих ассоциации на уровне «деревья сажать и птичек беречь». Но это экономика для нас, для нашего здоровья.

— Между тем от наших чиновников не часто услышишь термин «зеленая» экономика...

— По моим ощущениям, у нас в стране этот термин носит какой-то легкомысленный характер. Поэтому, когда мы готовили материалы для Госсовета по экологии и задумались над тем, как назвать экономику будущего, я предложил термин, опираясь на свой опыт главного редактора десяти докладов ООН по устойчивому развитию: экологически устойчивая экономика или экологически устойчивая модель. В поручениях президента правительству РФ содержится аналогичный термин.

Кстати, хорошим толчком к развитию «зеленой» экономики и вообще к тому, чтобы задуматься, куда ли мы идем, стали санкции 2015 года.

НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

— Сергей Николаевич, в каких странах «зеленая» экономика уже достаточно развита?

— В Западной Европе и Скандинавии, в Голландии и Швейцарии, в Германии, в Японии, в Новой Зеландии. В Германии единственный «груз на ногах» — это бурый уголь, доставшийся им от ГДР, который они вынуждены использовать, а вообще они делают совершенно фантастические вещи в части возобновляемой энергии: меньше чем за 10 лет они перестроили всю свою энергетику, и сегодня там порядка 40% — это солнце и ветер. И все это в северной стране.

Прошлый год стал особенным не только из-за пандемии коронавируса, но и потому, что почти все ведущие страны заявили, что достигнут углеродной нейтральности к 2050 году, а Китай — к 2060 году. Это ведь совершенно новая модель развития! Понимаете, целью развития ведущих стран мира стали не условная борьба с безработицей, рост доходов и ВВП, а борьба с уменьшением выбросов парниковых газов, снижение углеродного

ЦЕЛЮ РАЗВИТИЯ ВЕДУЩИХ СТРАН МИРА СТАЛИ НЕ УСЛОВНАЯ БОРЬБА С БЕЗРАБОТИЦЕЙ, РОСТ ДОХОДОВ И ВВП, А БОРЬБА С УМЕНЬШЕНИЕМ ВЫБРОСОВ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ



ДОСТИЖЕНИЕ УГЛЕРОДНОЙ НЕЙТРАЛЬНОСТИ — ЭТО СОВЕРШЕННО НОВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИК МИРА

следа. Мне кажется, в мире еще даже не осознали, как все может измениться и к чему это приведет. По факту это означает, что все развитие должно происходить в очень узких рамках экологического коридора, при наличии жестких экологических требований. И это — совершенно новая экономическая реальность!

За последние пять лет в эту новую реальность вложены сотни миллиардов долларов, евро и юаней, то есть поезд уже набрал ход и идет. И здесь важный вопрос: **сумеет ли Россия вскочить в этот поезд?**

Низкоуглеродная экономика — один из видов «зеленой» экономики. В прошлом году в России были разработаны проекты закона об углеродном регулировании и Стратегии низкоуглеродного развития до 2050 года. А если мы переходим на низкоуглеродную экономику, то мы вводим углеродные цены, то есть речь идет о «цене воздуха», о торговле квотами на выбросы парниковых газов или углеродном налоге. Выходит, мало того, что экономика должна развиваться в узком экологическом коридоре — важным механизмом ее регулирования становится «цена воздуха»! Для многих людей, в том числе для «традиционных» экономистов, подобное звучит абсурдом, но это мировая и наша реальность.

— В России есть компании, которые развиваются в русле «зеленой» экономики?

— Конечно. В списке таких компаний «Лукойл», «Газпром», безусловно РЖД. Крупнейшие транснациональные компании, добывающие нефть и газ, уже заявили, что они станут углероднейтральными к 2050 году. Попросту говоря, вы можете производить выбросы, но затем вы должны их компенсировать за счет других мероприятий, например, посадки лесов и т. д.

По сути, все российские компании, имеющие значительный экспортные поставки, стремятся развиваться в русле устойчивого развития и «зеленой» экономики, но тут мы снова попадаем в рассогласованную реальность отчетов и того мира, в котором живем. Однако если вспомнить выпуск «зеленых» облигаций РЖД, то для России это очень мощный прорыв, у компании есть конкретный финансовый фонд для экологического обновления.

— Какие первые шаги должна сделать любая компания, чтобы «позеленеть»?

— Вводить декаплинг. К примеру, вы увеличиваете грузооборот, но на один километр пути сжигаете меньше топлива, делаете меньше выбросов, сокращаете затраты воды. Необходимо разрабатывать

индикаторы, связанные с потреблением топлива, воды, с уровнем загрязнения, выбросами парниковых газов — жесткие, очень конкретные. И еще один путь к «озеленению» — введение НДТ, обновление всего технологического базиса компании.

— Сергей Николаевич, как вы думаете, кто будет менять мир и отношение к экологии, к экологической повестке? Молодые поколения?

— Отличный тезис, тем более что я сам не имею никаких иллюзий относительно своего поколения — для нас понятие экологии так и останется чем-то весьма отстраненным, романтическим. Я искренне надеюсь на молодежь!

Один из моих любимых примеров: 22 августа 2020 года — День экологического долга, день, когда Земля потратила весь свой годовой биологический потенциал (проводится под эгидой WWF, Всемирного фонда защиты дикой природы). Я принял участие в онлайн-мероприятии, посвященном этому дню, и был уверен, что будет нас 40–50 «зеленых энтузиастов», мы снова обсудим, что нужно сохранять планету, беречь ее для будущих поколений... Позднее я узнал, что нас смотрели 350 тысяч человек — и это какой-то День экологического долга! Так вот я уверен, что 99% из них — это молодые люди.

То, что сейчас происходит осознание важности экологической повестки, подтверждается тем, что Китай — одна из крупнейших экономик мира — строит экологическую цивилизацию и записал это в Конституцию. Представляете разницу: мы говорим, что нужно стремиться к углеродной нейтральности, а Китай строит экологическую цивилизацию! И китайцы понимают, что речь идет о мировой конкуренции: если он, Китай, останется грязным, его выкинут из европейских и американских рынков.

— Выходит, «зеленая» экономика — не просто мейнстрим и дань моде, а...

— ... необходимость времени. Европа собирается вводить экологические пошлины на высокоуглеродные товары — и тут наши проснулись: мы тоже хотим быть «зелеными», низкоуглеродными, леса сажать... Посмотрим, что будет. **HR**

A professional portrait of a middle-aged man with short dark hair, wearing a blue checkered suit, white shirt, and red patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred office interior with warm lighting.

СЕРГЕЙ САРАТОВ

НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОАО «РЖД»:

ВУЗОВСКИЕ
ПРОГРАММЫ
ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬ
ПОТРЕБНОСТИ
КОМПАНИИ,
СОСТОЯНИЕ РЫНКА
И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
В ОТРАСЛИ

В ПРОШЛОМ ГОДУ БЫЛА УТВЕРЖДЕНА ПРОГРАММА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОАО «РЖД» С УНИВЕРСИТЕТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА. СЕГОДНЯ УНИВЕРСИТЕТЫ МОДЕРНИЗИРУЮТ ИНФРАСТРУКТУРУ, ОТКРЫВАЮТ НОВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И НАУЧНЫЕ ПРОГРАММЫ, РАЗВИВАЮТ МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО И СОВЕРШЕНСТВУЮТ ПОДГОТОВКУ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА. В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ ОАО «РЖД» ПОЛУЧИЛО ВОЗМОЖНОСТЬ ОКАЗЫВАТЬ НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС ОТРАСЛЕВЫХ ВУЗОВ, ИСХОДЯ ИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ ОТРАСЛИ, А ТАКЖЕ ПРИВЛЕКАТЬ В КОМПАНИЮ ТАЛАНТЛИВУЮ МОЛОДЕЖЬ. О ТОМ, КАК РАЗВИВАЕТСЯ СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ КОМПАНИЕЙ И ОТРАСЛЕВЫМИ УНИВЕРСИТЕТАМИ, РАССКАЗЫВАЕТ НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» СЕРГЕЙ САРАТОВ.

— Сергей Юрьевич, обеспечить потребности ОАО «РЖД» в профильных специалистах — одно из ключевых направлений Программы. Что было сделано за последний год по этому направлению? Сколько сейчас заключается целевых договоров на обучение и по каким специальностям учатся целевики?

— В прошлом году в компании была актуализирована методика, позволяющая планировать потребность компании в молодых специалистах на пять-шесть лет вперед. Методика разрабатывалась на основе анализа движения персонала в компании и учитывает все факторы оттока и притока работников.

Ежегодно компания направляет на обучение более шести тысяч человек. На долю целевиков приходится около половины выпускников отраслевых учебных заведений, ежегодно трудоустраивающихся в компанию. Около 70% молодых специалистов начинают свою карьеру на отдаленных станциях.

В общей сложности сегодня в железнодорожных вузах и техникумах обучаются около 30 тысяч студентов по договорам целевого обучения, большинство из них получают профессии по основным железнодорожным специальностям: «наземные транспортно-технологические средства», «подвижной состав железных дорог», «эксплуатация железных дорог», «системы обеспечения движения поездов», «строительство железных дорог, мостов и транспортных тоннелей». Порядка 2% студентов-целевиков проходят подготовку в сфере промышленного и гражданского строительства и информационных технологий.

— Какие требования предъявляются к тем, кто мечтает о карьере на железной дороге?

— Работники, которые приходят в компанию, должны обладать не только знаниями и умениями в своей профессиональной области, но и владеть коммуникативными навыками, цифровой грамотностью, а также уметь работать в проектной среде. Нам важно, чтобы уже на целевое обучение шли наиболее талантливые и мотивированные абитуриенты, поэтому с 2020 года компания начала проводить оценку способностей будущих студентов, а также уровня их мотивации. Так, например, при заключении договора на целевое обучение принимается во внимание участие ребят в профориентационных программах компании.

— С прошлого года также проводится оценка профессиональных и корпоративных компетенций выпускников отраслевых образовательных организаций. Что это дает компании?

— Мы действительно начали тестировать выпускников, в прошлом году оценочные процедуры прошли около двух тысяч человек. Результаты оценки важны как для выпускников, так и для компании. Основываясь на полученных данных, ОАО «РЖД» может планировать индивидуальную траекторию развития молодых специалистов, а вузы — корректировать образовательные программы для обеспечения соответствия компетенций выпускников требованиям бизнеса.

— Компания стала активнее участвовать в разработке новых образовательных программ. По каким направлениям сегодня ведется сотрудничество с университетами? Каким требованиям должны отвечать вузовские программы?

— По большому счету требование одно: программы должны учитывать потребности компании, современное состояние рынка и использование новых технологий в отрасли. В течение прошлого года совместно с вузами было создано девять новых программ, связанных с перспективными направлениями нашей деятельности: цифровизация, энергоэффективность, инновационные технологии, информатизация процессов на транспорте и другие. На 2021 год запланирована разработка ряда новых программ в области строительства и информационных технологий.

Должен отметить, что мы стремимся использовать все форматы работы со студентами. Участие руководителей компании в образовательном процессе отраслевых вузов — еще один

способ актуализировать знания обучающихся о бизнес-процессах ОАО «РЖД». Только за последний учебный год топ-менеджеры компании провели 124 лекции.

Активно развиваются и авторские классы — в прошлом году в Ростовском, Самарском, Сибирском и Омском государственных университетах путей сообщения появилось шесть новых авторских программ. Этот формат, ставший уже традиционным для компании, знакомит студентов с новыми технологиями, которые сегодня используются на производстве.

Кроме того, в этом году студентам отраслевых вузов станет доступна корпоративная система дистанционного обучения, это также позволит обучающимся повысить уровень своих знаний.

— Качество образования напрямую зависит от профессионализма преподавателей. Как компания сегодня выстраивает свою работу с педагогическим сообществом?

— С преподавателями мы движемся по трем ключевым направлениям: обеспечение грантовой поддержки, организация стажировок на предприятия РЖД (в 2020 году участие в них приняли 117 педагогов) и развитие профессиональных компетенций.

В прошлом году впервые был проведен конкурс профессионального мастерства, в котором приняли участие работники и отраслевых образовательных организаций, и учебных центров профессиональных квалификаций. Это позволило участникам определить уровень своих компетенций и навыков, обменяться опытом, изучить новые возможности оценивания обучающихся, разработать и апробировать новые авторские методики.

Мы поддерживаем преподавателей, нацеленных на развитие отраслевого образования. Ежегодно компания присуждает до пяти грантов по одному миллиону рублей. И в прошлом, и в этом году конкурсная комиссия отобрала по четыре



Бренд-зона РЖД в Омском государственном университете путей сообщения

коллектива от отраслевых образовательных организаций, чтобы присудить им гранты на реализацию проектов по перспективным направлениям развития железнодорожной отрасли.

Кроме того, при поддержке Корпоративного университета РЖД в компании реализуется программа «ForУм». Мероприятие ежегодно собирает перспективных руководителей и преподавателей образовательных заведений железнодорожного транспорта, чтобы погрузить в вопросы стратегии развития компании, познакомиться с новыми техническими разработками холдинга и требованиями к персоналу, а также прокачать их педагогические и управленческие компетенции.

— Обновление инфраструктуры отраслевых вузов — наиболее сложная и финансово емкая задача. Что удалось сделать за прошедший год по этому направлению?

— В общей сложности мы оснастили тренажерами 78 классов, в которых обучаются будущие специалисты хозяйства перевозок по специальностям: «оператор сортировочной горки», «поездной участковый диспетчер» и «дежурный по станции».

В нынешнем году работа по оснащению вузов тренажерами будет продолжена, университетским комплексам планируется передать 25 современных классов для подготовки специалистов локомотивного хозяйства.

Благодаря современным тренажерам студенты всех университетских комплексов железнодорожного транспорта будут обучаться по единым

ПРОГРАММА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОАО «РЖД» С УНИВЕРСИТЕТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ

- Обеспечение потребности ОАО «РЖД» в квалифицированных специалистах.
- Совершенствование образовательного процесса.
- Развитие научно-педагогических и управленческих работников.
- Развитие инфраструктуры вузов.
- Формирование HR-бренда компании среди абитуриентов и студентов.
- Расширение присутствия на международной арене.
- Развитие научного потенциала вузов.
- Участие ОАО «РЖД» в управлении университетскими комплексами.



методикам и отрабатывать навыки в условиях, максимально приближенных к производственным.

— Отдельное направление программы — это работа с брендом работодателя. Что дает компании продвижение HR-бренда? Какие проекты, нацеленные на молодежную аудиторию, вы бы отметили по итогам прошлого года?

— Сильный бренд работодателя повышает узнаваемость компании, делает ее более привлекательной в глазах потенциального работника. Сегодня в компании реализуется ряд проектов, которые знакомят студентов с инновационными проектами компании, реальными производственными задачами, перспективными направлениями развития отрасли, возможностями карьерного роста.

В числе наиболее значимых проектов, нацеленных на выстраивание диалога с потенциальными работниками, я бы хотел отметить создание брендированных пространств в отраслевых образовательных организациях, где мы проводим различные мероприятия, лекции и мастер-классы. В планах на этот год — создание аналогичных помещений в филиалах вузов.

Компания поддерживала и будет поддерживать движение студенческих отрядов и волонтерскую активность в молодежной среде, выступает спонсором спортивных мероприятий. Например, мы являемся титульным партнером суперлиги по баскетболу среди вузов. Все это направлено на создание позитивного имиджа компании «РЖД» как работодателя.

РАБОТНИКИ, КОТОРЫЕ ПРИХОДЯТ В КОМПАНИЮ, ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ НЕ ТОЛЬКО ЗНАНИЯМИ В СВОЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБЛАСТИ, НО И **ВЛАДЕТЬ КОММУНИКАТИВНЫМИ НАВЫКАМИ, ЦИФРОВОЙ ГРАМОТНОСТЬЮ, А ТАКЖЕ УМЕТЬ РАБОТАТЬ В ПРОЕКТНОЙ СРЕДЕ**

В 2020 году был запущен Карьерный портал (team.rzd.ru. — **Прим. ред.**). Для нас это шаг вперед, потому что у компании как работодателя появилось собственное лицо в интернете. Этот ресурс помогает расширить представление о компании и самых востребованных профессиях на железной дороге. Для абитуриентов портал стал удобным способом подать заявку на целевое обучение — в общей сложности за последний год через эту платформу было получено более 500 онлайн-заявок.

В течение года была масштабирована студенческая программа RZD.GENERATION. Она позволяет привлекать в компанию талантливых студентов из разных вузов страны. Программа предлагает около десятка разных активностей — от кейс-чемпионатов, хакатонов и научных проектов до практики и стажировок в компании. За последний год в программе RZD.GENERATION приняли участие более 37 тысяч студентов.

Студенты в брендированном лектории РУТ (МИИТ) на проекте «Вокруг РЖД за 9 университетов»



РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИИ НЕПОСРЕДСТВЕННО УЧАСТВУЮТ В ЖИЗНИ УНИВЕРСИТЕТОВ: ПОСЕЩАЮТ ЗАСЕДАНИЯ ПРОФИЛЬНЫХ КАФЕДР, ВХОДЯТ В СОСТАВЫ ЭКЗАМЕНАЦИОННЫХ КОМИССИЙ, РУКОВОДЯТ ПРАКТИКОЙ СТУДЕНТОВ

Еще один новый проект — «Студенческие Амбассадоры РЖД», он был запущен в начале нынешнего года. Это еще один инструмент, формирующий позитивный имидж компании среди молодежи и укрепляющий бренд работодателя на рынке труда.

— Российский университет транспорта совместно с ОАО «РЖД» приступил к разработке единой программы продвижения отраслевых вузов на международном образовательном рынке. Что этот проект дает компании и отраслевым университетам?

— Сейчас в отраслевых вузах реализуется 35 международных программ, на которых обучается более 1500 студентов. Программа продвижения отраслевых вузов за рубежом даст нам возможность сформировать единый подход к развитию потенциала университетских комплексов железнодорожного транспорта на мировой арене. Мы планируем увеличить количество иностранных студентов в наших вузах, а также начать разработку новых образовательных программ в партнерстве с зарубежными университетами. В результате отраслевые вузы смогут привлечь дополнительное финансирование, а компания получит новые возможности для реализации международных проектов.

— Научный потенциал отраслевых вузов планируется развивать в том числе за счет студенческих научных бизнес-инкубаторов и акселераторов. Какую функцию будут выполнять эти структуры?

— Прежде всего хочу подчеркнуть, что отраслевые вузы — это надежный партнер компании в исследованиях, которые проводятся в рамках программы научно-технического развития ОАО «РЖД». Компания заинтересована в усилении научно-исследовательского потенциала вузов и поддерживает молодых ученых через систему грантов. Кроме того, мы активно продвигаем университетские разработки на научных выставках. Но помимо финансовой и организационной поддержки

университетам требуется помощь в освоении инструментов, которые развивают научную творческую среду. Уверен, что бизнес-инкубаторы и акселераторы помогут раскрыть потенциал молодых ученых и дадут им возможность доводить свои идеи и разработки до промышленной эксплуатации.

С одной стороны, студенты будут привлекаться к выполнению научно-исследовательских работ и инновационных разработок по заказу компании. Это будет для них хорошей школой и позволит развить нужные компетенции, например, умение оценивать потенциал различных проектов в рыночных условиях. С другой стороны, у них появится возможность реализовать свои идеи под руководством наставников. Они получат консультационное и методическое сопровождение, а значит, вырастут как профессионалы, освоят проектный подход, научатся работать в команде.

— Отраслевое образование — основной источник кадров для ОАО «РЖД» и выполнение целевых показателей Программы — один из приоритетов компании. Есть ли механизм, который позволяет всем заинтересованным сторонам контролировать выполнение планов?

— Процесс изменений контролируется на местах: при университетах созданы попечительские советы, в составы которых входят начальники железных дорог.

Ежемесячно с целью обсуждения ключевых вопросов и возникающих проблем проводятся проектно-аналитические сессии, в которых принимают участие представители компании и отраслевых образовательных организаций.

Кроме того, руководители компании непосредственно участвуют в жизни университетов: посещают заседания профильных кафедр, входят в составы экзаменационных комиссий, руководят практикой студентов.

В прошлом году была разработана и утверждена методика рейтингования отраслевых вузов по 24 показателям. Рейтинг планируется составлять каждый год, он позволит увидеть, насколько эффективно образовательные организации участвуют в реализации программы взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Рейтинг комплексно оценивает все направления работы, выявляет зоны развития и мотивирует вузы меняться, чтобы максимально удовлетворять потребность отрасли в высококвалифицированных специалистах. **HR**

ПРИСОЕДИНЯЙСЯ К САМОЙ БОЛЬШОЙ* КОМАНДЕ ПРОФЕССИОНАЛОВ!

РЖД

Соискателям Студентам Школьникам Медиатека

КАРЬЕРНЫЙ ПОРТАЛ РЖД

TEAM.RZD.RU

Узнай больше



~1 млн
сотрудников
по всей России



1,5 тыс.
профессий



180+ лет
истории
и опыта



16
железных
дорог

Нашим сотрудникам:

- Масштабные задачи
- Карьерные возможности
- Профессиональное развитие
- Льготная ипотека
- Компенсация проезда на ж/д транспорте
- Медицинское обслуживание
- Детские сады и льготные путевки



/komandarzd

Карьера в РЖД

НАШИ ВОЗМОЖНОСТИ –
ТВОЙ УСПЕХ

реклама

*По информации федеральной службы Труда и занятости РФ ОАО «РЖД» является самым крупным работодателем в России из государственных компаний
lenta.ru/articles/2019/12/03/rabotodatel

6+



ОЛЬГА ЮНУСОВА,
 КПМГ, ДИРЕКТОР
 УПРАВЛЕНИЯ
 ПЕРСОНАЛОМ
 И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ
 ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

HR:

ОТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА К РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

ЕКАТЕРИНА СЕДОВА,
 КПМГ, СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ
 УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
 И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ



НЕПРЕРЫВНЫЕ И СРЕМТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МИРЕ ПОВЫШАЮТ ВАЖНОСТЬ HR В КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ. ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД HR-КОМАНДЫ КОМПАНИЙ БЫЛИ ВЫНУЖДЕНЫ ПЕРЕЙТИ НА АБСОЛЮТНО НОВЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ, НАУЧИТЬСЯ ОПЕРАТИВНО РЕАГИРОВАТЬ НА НЕОЖИДАННО ВОЗНИКШИЕ И БЫСТРО МЕНЯЮЩИЕСЯ УСЛОВИЯ, А ТАКЖЕ ПРОГНОЗИРОВАТЬ И ПЛАНИРОВАТЬ РАЗЛИЧНЫЕ ВАРИАНТЫ ИСХОДА СОБЫТИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕСПЕРЕБОЙНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ.

Одними из ключевых задач HR стали обеспечение здоровья и поддержание благополучия сотрудников; трансформация процессов в рамках всей компании; создание команд, использующих современные технологии, повышающие скорость принятия управленческих решений, а также поддержание мотивации сотрудников, стремительное снижение которой многие HR замечали спустя несколько месяцев после начала пандемии. Именно HR-команды обеспечивали оперативное взаимодействие с бизнесом для снижения последствий пандемии и повышения успешности бизнеса в адаптации к новым реалиям через грамотное управление персоналом. Мы уверены, роль «проводника изменений» останется с HR надолго.

*Представлены данные глобального исследования КПМГ «Новая реальность HR 2020»

Согласно глобальному исследованию КПМГ*, 10% руководителей крупного бизнеса уже сейчас воспринимают HR как стратегического партнера, а не поддерживающую функцию. Эта тенденция тем более отраднa, что исторически взгляд бизнеса на важность HR-функции как стратегического партнера и взгляд самой функции несколько различались. HR становится драйвером эффективности бизнеса в условиях изменений и играет важную роль в развитии человеческого капитала: HR-команды помогают компании привлекать, удерживать и развивать таланты, необходимые для решения актуальных задач. Все это ставит перед HR одну большую задачу — определение HR-стратегии, позволяющей четко формулировать комплексные HR-планы и действия в условиях многозадачности.

В условиях непрерывных и радикальных изменений компаниям стало просто необходимо не столько фокусироваться на экономических аспектах своей деятельности, сколько объединять экономические и социальные задачи. Концепция человеческого капитала, рассматривающая сотрудников как ключевой ресурс компании, стала все больше набирать популярность, поскольку компании, которые понимают потенциал трудовых ресурсов и активно задействуют его, эффективнее повышают свое быстродействие и гибкость операционной модели и, как следствие, более устойчивы к радикальным изменениям.

Для компаний стало важным выстраивать свою деятельность в интересах сотрудников, в ней работающих. Речь идет не только о новом образе мышления и действий, а о совершенно ином виде организации своей деятельности, когда каждый вопрос, каждая задача и каждое решение рассматриваются с точки зрения влияния на людей, так как в условиях высокой нестабильности требуется немалое количество решений, основанных на рассудительности и гибкости, которые могут быть продемонстрированы только командами под руководством человека.

В этой связи все больше HR переходят от концепции формирования кадрового резерва к развитию человеческого капитала как к более адаптивному и современному инструменту. При этом ряд компаний начали рассматривать важность управления человеческим капиталом еще до пандемии и, как следствие, более оперативно справлялись с вызовами. В качестве одного из примеров успешных мировых практик можно выделить подход компании MasterCard, HR-руководители которой еще до пандемии приняли решение о необходимости четкого понимания потенциала персонала, его навыков и способностей и инвестировали в разработку аналитической платформы Faethm, использующей искусственный интеллект (AI). Подобный аналитический подход позволил компании выйти за рамки традиционного определения профилей сотрудников и сопоставления их с потребностями в обучении. Вместо этого применение технологии искусственного интеллекта позволило MasterCard более точно понимать навыки персонала на основе данных различных HR-систем и источников, подбирать обучающие программы, а также определять сильные стороны в масштабах всей организации и выявлять области для развития.

При этом на практике сложно оценить зависимость успешности преодоления изменений от уровня развития человеческого капитала, поскольку его оценка не является формализованным процессом: лишь небольшое количество компаний в текущем моменте используют показатели, позволяющие оценить уровень развития человеческого капитала. Это может быть связано с тем, что человеческий капитал каждой конкретной организации зависит от множества факторов и претерпевает самые разнообразные воздействия прямого и косвенного, целенаправленного и случайного, внутреннего и внешнего характера.

Также стоит отметить, что в HR-стратегиях зарубежных компаний наиболее распространен такой термин, как EX — Employee Experience. Employee experience — новый термин в HR,

который можно перевести как «впечатление / путь или опыт сотрудника»: термин «описывает» роль компании в жизни сотрудника. Employee Experience — это результат взаимоотношений, которые компания строит с сотрудниками на протяжении всего их жизненного цикла, это все то, с чем сотрудники работают, взаимодействуют, изучают с момента заинтересованности в вакансии до увольнения: сюда относятся процессы отбора, интервью, адаптации, развития, выполнение повседневных задач, использование инструментов вплоть до ухода из компании. Многие международные компании, такие как Workday, SAP, Nvidia, Hilton и другие, уже сейчас активно инвестируют в развитие положительного опыта сотрудников.

Совокупность взаимодействия различных процессов, пространства и каналов, используемых компанией для коммуникации и построения отношений со своими сотрудниками, являются базой создания положительного опыта сотрудников:

1. EX-процессы. Важно создавать простые и удобные для сотрудников процессы, позволяющие повышать скорость выполнения рабочих задач.

2. EX-пространство. Важно создавать комфортное и удобное рабочее пространство — инструменты и условия работы сотрудников.

3. Эмоциональная составляющая EX. Важно уметь управлять впечатлением сотрудников о компании, поддерживать высокий уровень культуры во взаимоотношениях между сотрудниками и обеспечивать приверженность целям.

Мы считаем, что развитие человеческого капитала невозможно рассматривать без привязки к термину Employee Experience, поскольку по мере того, как компании признают человеческий капитал своим самым большим достоянием, они все больше инвестируют в опыт сотрудников. Создание эффективного взаимодействия с сотрудниками — это не просто поле для работы HR, это направление развития всей компании. Довольные и заинтересованные сотрудники — самая выгодная инвестиция компании: положительный опыт сотрудников не только формирует более сильную культуру, но и влияет на эффективность бизнеса в целом: по данным исследования Social Market Foundation, счастливые и довольные сотрудники работают на 20% продуктивнее.

Более того, практика ряда крупных международных компаний показывает, что создание положительного опыта сотрудников также положительно влияет на капитализацию. К примеру, акция технологической компании Nvidia в 2012 году стоила всего 15 долларов. В последние годы компания много вкладывалась в укрепление ориентированной на персонал культуры, создание идеологии прозрачности процессов, сотрудничества и вовлеченности. В результате Nvidia несколько раз попадала в рейтинг лучших работодателей, а акции компании возросли в цене до 649 долларов за акцию.

В контексте развития человеческого капитала важно понимать, что развитие положительного опыта сотрудников — это постоянная работа, требующая системности и последовательности, которая должна быть заложена в HR-стратегии. Только понимая направление движения, возможно грамотно управлять опытом сотрудников и тем самым создавать условия для роста эффективности бизнеса. **HR**

НИНА ОСОВИЦКАЯ

ДИРЕКТОР БРЕНД-ЦЕНТРА **hh**,
ИДЕОЛОГ РЕЙТИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ:

ГРАНЬ МЕЖДУ ТЕМ,
КАК КОМПАНИЯ
ВЫСТРАИВАЕТ
ВНУТРЕНнюю
КОММУНИКАЦИЮ
И КАК ОНА
ВЕДЕТ ДИАЛОГ
С СОИСКАТЕЛЯМИ,
СТАНОВИТСЯ
ВСЕ ТОНЬШЕ

HR-ЭКСПЕРТЫ ОТМЕЧАЮТ УДИВИТЕЛЬНУЮ ВЕЩЬ: ПОВЕДЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И СОИСКАТЕЛЕЙ В 2020 ГОДУ ОТЛИЧАЛОСЬ ОТ ТОГО, К ЧЕМУ ПРИВЫК РЫНОК ТРУДА, КОГДА МИРОМ ПРАВИТ ОЧЕРЕДНОЙ КРИЗИС. И ВСЕ ТОТ ЖЕ 2020 ГОД УСИЛИЛ ДВА МОЩНЫХ ТРЕНДА HR-СФЕРЫ – ЭТО ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКА И ЦИФРОВИЗАЦИЮ ВСЕХ ПРОЦЕССОВ. ЧТО ЕЩЕ СПРОВОЦИРОВАЛ ПРОШЛЫЙ ГОД, СТАНЕТ ЯСНО СПУСТЯ ВРЕМЯ, НО УЖЕ СЕГОДНЯ ПОЯТНО, ЧТО ОТНОШЕНИЯ СОИСКАТЕЛЯ И РАБОТОДАТЕЛЯ, А ТАКЖЕ СОТРУДНИКА И КОМПАНИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ИЗМЕНИЛИСЬ. ОБ ЭТОМ, А ТАКЖЕ О ТОМ, ЗАЧЕМ КОМПАНИИ ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ С ВНЕШНИМ МИРОМ, МЫ ГОВОРИМ С ДИРЕКТОРОМ БРЕНД-ЦЕНТРА **hh**, ИДЕОЛОГОМ РЕЙТИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ НИНОЙ ОСОВИЦКОЙ.



СПРОС УРАВНОВЕСИЛ ПАДЕНИЕ

— **Нина, можно ли выделить какие-то тенденции на рынке труда, которые стали главенствующими именно в 2020 году?**

— Конечно. Так, в какой-то момент произошло снижение спроса по определенным профессиям, но на этом же фоне случился большой всплеск в других. Были проблемные области, которые столкнулись с ограничениями в работе — это туризм, HoReCa*, индустрия красоты и спорта. В это же время рост показывали продуктовый ретейл и электронная коммерция, сервисы доставки, IT, а также медицина и госсектор.

Благодаря такой диверсификации спроса и предложения какого-то глобального падения рынка труда, которого все ждали, не произошло. Вообще, **этот кризис не был похож на другие** как с точки зрения поведения соискателей, так и с точки зрения того, как вели себя работодатели.

Кстати, если мы сравним начало прошлого года, то есть допандемический период, с тем, что происходило в те же месяцы текущего года, то виден значительный рост: в этом году было опубликовано на 68% вакансий больше.

— **На какие сферы пришелся этот рост?**

— Максимальный рост — речь идет о кратных величинах в два, а то и в три раза — показывают государственная служба, медицина и фармацевтика. К слову, после завершения периода самоизоляции в начале июня число вакансий для начинающих тоже значительно выросло — это специалисты, студенты и стартовые позиции в карьере.

— **С чем вы связываете этот рост? Жизнь возвращается в привычную колею?**

— Да, рынок чувствует себя растущим и испытывает потребность в людях, причем для России это было характерно всегда. Да, была пауза, неопределенность, «заморозка» найма и даже локальные сокращения в определенных

отраслях, но в итоге непростой прошлый год только подстегнул развитие многих компаний, прежде всего с технологической точки зрения. Яркий пример — электронная коммерция, которая и раньше активно развивалась, а пандемия добавила драйверов для бурного роста.

— **Какие еще сферы кроме электронной коммерции активно развивались в 2020 году?**

— Это, безусловно, IT. Когда многие столкнулись с тем, что нужно переводить сотрудников на удаленную работу, именно IT-компании чувствовали себя особенно уверенно и комфортно: все системы уже были готовы к тому, чтобы поддерживать сотрудников, работающих из дома. И еще один опыт, который уже был у IT-компаний, — это опыт удаленного найма: интервьюировать людей, не видя их лично. В это же самое время многие эйчары столкнулись с этим впервые — организовать очное собеседование невозможно, нужно принимать решение, основываясь только на онлайн-встрече. Для IT-компаний распределенные команды — дело привычное, они уже давно научились оценивать soft skills в онлайн-интервью.

— **Нина, кому сейчас принадлежит рынок труда?**

— У нас остается рынок соискателей, так было последние 10–15 лет. Сейчас и демографическая ситуация не в пользу работодателей, кроме того, по многим направлениям мы видим несоответствие того, что дают учебные заведения, требованиям и бизнес-запросам работодателей, а значит, очень востребованы сотрудники, обладающие компетенциями и опытом, а также высокопотенциальные молодые специалисты, готовые развиваться и прикладывать к этому усилия.

Если посмотреть на цифры, то на одну вакансию у нас 4–4,4 претендента, но комфортный показатель для работодателя, когда ты можешь спокойно закрыть вакансию, должен быть на уровне 6–7. Другими словами, у нас дефицит людей, и максимальные

*HoReCa — акроним, происходящий от первых двух букв в словах Hotel, Restaurant, Cafe (отель, ресторан, кафе); гостинично-ресторанный бизнес





показатели, которые мы фиксировали в период пандемии, это всего лишь 8–9, и те очень быстро схлынули. Поэтому те, у кого есть навыки и опыт, подтвержденные компетенции и карьерный капитал, безусловно, привыкли выбирать.

Что интересно, кризисные периоды — это время высоких активностей соискателей, когда люди регулярно обновляют резюме и откликаются на вакансии.

Однако в 2020 году все было не так: люди неохотно соглашались менять свою работу, даже если они получали прямые предложения от работодателей.

Большую роль играла осторожность: общая психологическая ситуация, когда так много нестабильности, так много изменений и непредсказуемых событий, и если еще менять работу...

— Какие сферы традиционно помимо предсказуемых ИТ-технологий испытывают кадровый голод?

— Уже не первый год мы говорим о дефиците рабочего персонала, хотя сейчас многие компании системно прикладывают усилия, чтобы повысить престиж рабочих профессий, популяризовать их. Тоже не секрет: рынок во многом страдает от стереотипов, которые утвердились в обществе в последние десятилетия, когда рабочие профессии воспринимались как непрестижные, без особых перспектив, в результате сложился фокус на получение высшего образования, пусть даже не в лучших вузах.

Сейчас ситуация несколько иная, и если посмотреть на профориентационную работу, то заметно, что отношение ребят меняется, в том числе благодаря деятельности союза «Ворлдскиллз Россия», а также многим конкретным компаниям, и РЖД явно в их числе: работодатель показывает, что у тебя рабочая профессия, но при этом ты неплохо зарабатываешь, занимаешься интересным и полезным делом, у тебя понятные и прозрачные перспективы. Благодаря этому молодые люди иначе стали смотреть на рабочие специальности, поэтому мы наблюдаем перелом рынка, но это пока только перелом, а огромный спрос — уже здесь, сейчас.

То же самое касается сфер строительства, недвижимости, страхования, которые традиционно испытывают дефицит, особенно линейных сотрудников. Ситуация меняется, но не очень быстро.

Большой запрос на кадры сейчас в медицине и фармацевтике, но это в силу сложившейся ситуации.

Показательные трансформации происходят в секторе госслужбы, которая сейчас развивается как цивилизованный рынок труда и найма. Раньше госслужба воспринималась как закрытая, «нерыночная» структура, а сейчас она рассматривается как вполне возможный шаг в карьерном треке специалиста, который имеет опыт работы и в коммерческих структурах, и в компаниях с госучастием и готов рассмотреть вариант работы на госслужбе.

ЗАРПЛАТА — НЕ АРГУМЕНТ

— На что же сегодня обращает внимание соискатель при выборе места работы?

— Хороший вопрос. С одной стороны, есть общие тенденции, а с другой — если мы смотрим на каждую целевую аудиторию отдельно, а их можно сегментировать достаточно детально, мы видим свои нюансы.

Если говорить об общих трендах, что появилось/изменилось, что стало более значимым для большинства соискателей, это как раз таки надежность, устойчивость и стабильность. Для некоторых категорий этот аргумент всегда был важен, но сегодня он стал таковым для большего числа людей: например, ИТ-специалисты, для которых раньше приоритет этого фактора был значительно ниже, а сейчас он стал превалировать, — они учитывают, насколько компания может быть стабильна в будущем.

МОЛОДЫЕ ЛЮДИ ИНАЧЕ
СТАЛИ СМОТРЕТЬ НА РАБОЧИЕ
СПЕЦИАЛЬНОСТИ, ПОЭТОМУ
МЫ НАБЛЮДАЕМ ПЕРЕЛОМ
РЫНКА

Дальше стоит сказать о сегментации, связанной с профессиональными приоритетами и с тем, к какой аудитории относится соискатель. Так, для молодых ребят очень важно получить хороший карьерный старт, поэтому не всегда приоритетом становится зарплата и монетизация своих навыков и умений. Важно именно развитие, возможность попасть в команду к хорошему руководителю, под началом которого ты сможешь стать профессионалом.

Если мы говорим про IT-специалистов, то здесь всегда в приоритете были интересные проекты, стек технологий, наличие определенной свободы в выборе технологических решений, подход к управлению проектами.

Для менеджера по продажам традиционно в приоритете прозрачность системы материальной мотивации, насколько твои результаты прямо влияют на твой заработок.

— Часто можно услышать, что сложность не в том, чтобы найти человека, а чтобы удержать его.

— Я считаю, что это связанные между собой трудности: трудно найти — трудно вовлечь — трудно удержать. Во-первых, соискатель чувствует, что

НЕ ВСЕГДА ПРИОРИТЕТОМ СТАНОВИТСЯ ЗАРПЛАТА. ВАЖНА ВОЗМОЖНОСТЬ ПОПАСТЬ В КОМАНДУ К ХОРОШЕМУ РУКОВОДИТЕЛЮ, ПОД НАЧАЛОМ КОТОРОГО ТЫ СМОЖЕШЬ СТАТЬ ПРОФЕССИОНАЛОМ

у него есть возможность выбора, особенно если он еще недавно был в поиске работы — предложения могут активно поступать, даже когда ты уже определился с выбором.

Во-вторых, период испытательного срока — он же абсолютно взаимный, это не только компания оценивает, насколько человек соответствует позиции. Точно также новый сотрудник оценивает компанию, насколько она соответствует его представлениям о хорошем месте работы, насколько те важные для него факторы и преимущества, на которые он ориентировался в поиске работы, существуют на самом деле, потому что часто компании для привлечения людей формируют очень позитивный образ, транслируя определенные преимущества, но не всегда они есть в реальности.

Период этих трех месяцев очень важен, а потому эйчарам нужно не просто фокусироваться на том, что они закрыли вакансию, поставили



ЭЙЧАР ДОЛЖЕН ОТСЛЕЖИВАТЬ, НАСКОЛЬКО «ВКЛЮЧЁННО» НОВЫЙ СОТРУДНИК ПРОХОДИТ ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

галочку — нет, мы смотрим на то, чтобы человек очень комфортно и даже «включённо» прошел период адаптации. И дальше тоже не стоит расслабляться, а следует мониторить состояние новичка, его отношения с непосредственным руководителем, и тут все исследовательские инструменты помогают держать руку на пульсе.

Компании, которые собирают много аналитики, четко видят эти критичные периоды: может, человек ожидает повышения, а оно не происходит — появляется риск потери; разобрался и все понял — появляются мысли «А может, посмотреть что-то еще на рынке?». Критичные точки в жизненном цикле сотрудника очень важно знать, они, конечно, отличаются в зависимости от того, на какой позиции находится сотрудник: у кого-то реперными точками* будут три месяца, шесть и год; у другого — четыре месяца, год и три года. И в этот момент очень важно пообщаться с ценным сотрудником, еще раз уточнить его ожидания и предложить решения, причем не обязательно речь идет о вертикальном росте. Это может быть смена направления или новый проект, какая-то инициатива, в которой человек может поучаствовать, чтобы внешние предложения не выглядели в его глазах интереснее.

ТРИ ПАРАМЕТРА ХОРОШЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ

— **Нина, предлагаю поговорить теперь не о соискателях, а о работодателях. Какой он, хороший работодатель? Какими чертами обладают те компании, которые попадают в ваш рейтинг?**

— Рейтинг работодателей России составляется на основании трех измерений, и поэтому компании, которые вошли в списки лидеров, являются таковыми по трем направлениям. **Первое — работа с сотрудниками.** Это высокие индексы eNPS*, готовность сотрудников рекомендовать компанию как хорошее место работы. Есть стереотип, что если ты платишь хорошую зарплату, то тебя будут рекомендовать, но на самом деле показатель eNPS далеко не всегда коррелируется с уровнем зарплаты, потому что это как раз то, что компания дает помимо зарплаты — атмосфера и отношения в коллективе, прозрачная система мотивации, не уровень зарплаты, а ее справедливость, система карьерного развития и профессионального роста: далеко не каждый сотрудник ориентирован на вертикальную

карьеру, для многих интересен разнообразный опыт и возможность учиться и работать в разных направлениях. Компании, которые предоставляют такие возможности и показывают разнообразие карьерных маршрутов, конечно, выигрывают.

Выигрывают и те компании, которые следят за разными периодами в жизни своих сотрудников. Например, сейчас сотрудник нуждается в большем балансе между работой и личным, а в другой момент, наоборот, заинтересован в более насыщенной работе. Предлагать сотруднику гибкие дни и часы занятости — это очень ценится, но пока такая практика не стала ведущей для нашего рынка.

Второе измерение, которое мы используем при составлении рейтинга, это **узнаваемость и привлекательность в глазах внешней аудитории.** Ясно, что чем больше компания открыто и ярко рассказывает о себе, тем она больше выигрывает. И здесь мы видим, как развиваются внешние HR-коммуникации: можно посмотреть карьерный сайт организации, на нашем сайте можно увидеть, как представлена компания, причем раньше это были очень шаблонные страницы, а сейчас считается определенное позиционирование, компании подчеркивают, чем они отличаются от других игроков на рынке. Но, опять же, мы сейчас говорим о лидерах, а если посмотреть на рынок в целом, то нам еще расти и расти, и многие компании об этом пока даже не задумываются.

И это очень важно — не просто внутри создать благоприятную среду, сформировать лояльность сотрудников, но и рассказать о своих плюсах и преимуществах внешней аудитории.

Наконец, **третье измерение — развитие HR-процессов.** Если посмотреть на лидеров, мы видим сформированные HR-системы, прозрачные и понятные параметры, по которым оценивается работник, выстроенную практику от подбора до увольнения. Каждый год привносит с собой новые HR-инструменты, если говорить о 2020-м, то это digital-инструменты, это цифровизация.

* Реперные точки — точки, на которых основывается шкала измерений.

* Индекс eNPS (англ. employer Net Promoter Score) — индекс приверженности (лояльности) компании-работодателю и готовности ее рекомендовать как место работы.

У лидеров рейтинга все эти параметры присутствуют, но рынку в целом есть чему поучиться, потому что существует очень большой разрыв между первыми и теми, кто сейчас, к примеру, даже не участвует в рейтинге — не тот уровень зрелости. В этом смысле наш рынок не монолитный, а очень разноуровневый.

— Нина, прежде чем задать вопрос, приведу такой пример: в 2019 году компания «РЖД» заняла в общем рейтинге 32-е место, а в прошлом году уже 12-е (среди компаний с численностью сотрудников свыше пяти тысяч человек. — Прим. ред.). Что же необходимо делать, чтобы компании добивались такого прогресса?

— Нет одного секрета успеха, однако ясно, что компании, которые существенно улучшили свои позиции, работали по всем направлениям. И сейчас все меньше грань между тем, как мы коммуницируем со своими сотрудниками и как мы коммуницируем с соискателями. Грань эта размыта, потому что соискателю ничего не стоит найти в социальных сетях сотрудника компании и напрямую задать свои вопросы. Компании, улучшающие свои позиции, активны, пользуются различными исследованиями, чтобы понять, над чем еще нужно работать. Далее могут быть различные детали: кто-то меняет условия труда, кто-то — систему обучения, другие «докручивают» внутренние коммуникации, но эта постоянная работа по улучшению внутренней среды очень важна, чтобы стать еще более привлекательным работодателем для своих сотрудников.

И, как я уже говорила, нельзя этого сделать, ничего не рассказывая рынку: мы внутри такие прекрасные, но если об этом никто не знает, то?.. Поэтому яркие проекты, новые форматы, ориентированные на соискательскую аудиторию, очень важны. Соискательская аудитория избалована, поэтому просто прочитать текст, в котором информация «не упакована» в интересный формат и не призывает к взаимодействию, — такая практика, к счастью, уходит в прошлое. Сейчас больше интерактивного контента, игр, видеоформата, фотографий, которые вызывают доверие, а не те, что были взяты из фотостоков.

— Рейтинг 2020 года оказался предсказуем или было в нем что-то необычное?

— Для нас он был сложно предсказуемым, потому что мы впервые использовали индекс eNPS вместо вовлеченности сотрудников — это первое. Второе — мы использовали сегментацию, отталкиваясь от численности компании.



Да, не было сверхъестественных результатов, которые вызвали бы много вопросов, но была очень острая борьба за первые места внутри отдельной отрасли или индустрии.

— Лидеры вашего рейтинга, как правило, компании либо государственные, либо с государственным участием. Если провести параллели с аналогичными зарубежными рейтингами, то что можно сказать?

— Это действительно особенность российского рынка: наши крупнейшие работодатели и работодатели, которые обладают особенной привлекательностью для соискателей, — это компании с госучастием, хотя третье место в нашем рейтинге заняла семейная компания MARS. В целом да, есть такая тенденция: привлекательность компаний с госучастием год от года растет, что также коррелируется с трендом и запросом на стабильность и надежность.

Но давайте говорить объективно: если посмотреть на российские компании с госучастием десять лет назад, то у них действительно не было таких продвинутых HR-практик, особенно в сравнении с международными компаниями. Было так: у зарубежного эйчара крутые проекты за спиной и большой опыт, а у нас — бюрократическая дисциплина и исполнительность. Однако сейчас все иначе: в госкомпаниях идут серьезные трансформационные процессы, появляются совершенно новые проекты и инициативы.

**НЕЛЬЗЯ БЫТЬ ЛУЧШИМИ,
НИЧЕГО НЕ РАССКАЗЫВАЯ
РЫНКУ: МЫ ВНУТРИ ТАКИЕ
ПРЕКРАСНЫЕ, НО ЕСЛИ
ОБ ЭТОМ НИКТО НЕ ЗНАЕТ, ТО?..**

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ОРИЕНТИРОВАНЫ НА ВЕРТИКАЛЬНУЮ КАРЬЕРУ, А ДЛЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ЧАСТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ НЕ СТОЛЬКО УРОВЕНЬ, СКОЛЬКО ЕЕ СПРАВЕДЛИВОСТЬ

БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ И СОХРАНЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ

— В прошлом году в РЖД была принята Программа развития человеческого капитала компании — в центре внимания оказался человек, его материальное и социальное благополучие, его интересы как личности. Если посмотреть на рынок в целом, какие тенденции сейчас существуют в части работы с человеческим капиталом?

— По итогам 2020 года мы видим сочетание двух акцентов. С одной стороны, цифровизация и автоматизация, а с другой — human centric, фокус на человека и на личность, не просто баланс работы и личной жизни, а понимание, что, если мы хотим создать условия для максимального раскрытия потенциала человека, мы должны учитывать, что у него происходит за пределами работы. Это готовность видеть человека со всем его многообразием потребностей, особенностей и интересов, и это новый тренд, для которого 2020 год стал драйвером. Прошлый год ускорил процессы цифровизации и подтолкнул компании смотреть на человека глубже, расширять оптику.

Да, это долгая и затратная история, но эти инвестиции возвращаются: компания вкладывается в благополучие сотрудника — и получает продуктивного работника, компания, которая считает, что все, что происходит за ее пределами, ее не касается, либо теряет его как сотрудника, либо теряет в его эффективности.

— Нина, какими качествами обладает современный эйчар?

— Можно продолжить ответом на предыдущий вопрос. С одной стороны, это эйчар, умеющий работать с данными, собирать и анализировать их, чтобы они подстегивали компанию что-то менять. И другая сторона медали — сохранение человечности. Для крупных компаний это огромный вызов — за большими цифрами, за большим количеством данных разглядеть людей и отдельного человека, суметь быть гибкими на больших масштабах.

— Закольцуем интервью, вернувшись к 2020 году: как он прошел для вас? Как пережили переход на удаленную работу?

— Как и для всех IT-компаний, удаленная работа стала для нас вызовом лишь отчасти: да, мы не планировали переход в такие сжатые сроки и в таком объеме, но в целом все прошло спокойно. Что стало самым заметным для нас, так это еще более возросшая самостоятельность и личная ответственность сотрудников — фокус на это еще более усилился.

Знаю, что для многих компаний было большим вызовом наладить контроль за сотрудниками, отстроить тайм-менеджмент: как же вот так, не видя сотрудников, понимать, что они работают? У нас с этим не возникло трудностей, так как нужная система была выстроена раньше, мы понимаем вклад каждого сотрудника в общий результат, даем быструю обратную связь, не занимаясь при этом микроменеджментом.

Главное изменение — вырос уровень свободы, а вместе с ней и уровень ответственности. При этом роль руководителя больше смещается к роли лидера, ментора и коуча, нежели контролера. **HR**



«ЧЕРНЫЕ ЛЕБЕДИ» ДЛЯ HRD

В СЕРЕДИНЕ 2021 ГОДА МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ГОВОРИТЬ
О ВЫЗОВАХ И ОПЫТЕ ПРОШЛОГО ГОДА. ПРИЧИНА
ЗАКОНОМЕРНА: И СЕГОДНЯ МЫ ЖИВЕМ В ТОЙ РЕАЛЬНОСТИ,
С КОТОРОЙ ВПЕРВЫЕ СТОЛКНУЛИСЬ ГОД НАЗАД.
ЗАДАЧИ, ВОЗНИКШИЕ «ЧЕРНЫМИ ЛЕБЕДЯМИ» ПЕРЕД
ВСЕМИ, БЫЛИ ВО МНОГОМ СХОЖИ, НО ИНСТРУМЕНТЫ
И ИХ РЕШЕНИЯ ВСЕ ЖЕ РАЗЛИЧАЛИСЬ. О ТОМ, КАК
СПРАВЛЯЛИСЬ И ЧТО ИЗ ВРЕМЕННОГО СТАЛО ПОСТОЯННЫМ,
НАМ РАССКАЗАЛИ РУКОВОДИТЕЛИ, ОТВЕЧАЮЩИЕ
ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В СВОИХ КОМПАНИЯХ.

HRD, они же директора по персоналу (англ. HR-director), привыкли отвечать в своих компаниях за то, что всегда связывалось с управлением человеческими ресурсами. Однако сегодня на замену этому понятию пришло другое — «человеческий капитал». И вот что важно: в современном мире недостаточно им управлять (с этим неплохо справлялись и раньше), необходимо его развивать.

Пожалуй, именно 2020 год, ссылаясь на который мы все будем еще не раз и не два, заставил окончательно «сменить оптику» и рассмотреть в человеческих ресурсах капитал. И первыми это сделали именно директора по персоналу, а также те, кто отвечает в компаниях за обучение и развитие в целом (корпоративные университеты, обучающие центры и т. д.).

О том, как две главенствующие тенденции HR — цифровизация и человекоцентричность — громко заявили о себе в прошлом году, мы спросили у HRD компаний, различающихся по сферам занятости и отраслям, масштабам и географии.

СОСА-COLA HBC РОССИЯ: ЗАДАЧИ ПО SMART*

Как и для всего мира, прошлый год открыл для компании «Coca-Cola HBC Россия» эру полномасштабной удаленной работы, хотя опыт в этом уже имелся — еще в 2018 году был запущен пилотный проект гибкого графика работы из дома. Тогда некоторые сотрудники смогли выбирать время начала работы (с 8 до 10 утра), а также пять дней в месяц работать вне стен офиса. Однако в пандемию опциональный выбор трансформировался в новую реальность. «Удаленный формат потребовал выработать общие правила коммуникации, — рассказывает **директор по персоналу Coca-Cola HBC Россия Ирина Петрова.** — Например, договориться о постановке задач по SMART, что WhatsApp — для срочных сообщений, а электронная почта — для текущих вопросов, или о том, что в Microsoft Teams мы выбираем видео, а не аудиосвязь».

На производственных площадках, где сотрудников не могли перевести на удаленку, особое внимание уделялось повышению безопасности и эффективности работы команд. Так, на складе в Москве был запущен проект Hands Free Terminal с применением «умных» очков. Устройство освобождает руки и автоматически сканирует, например, штрихкоды на паллетах, следовательно, сотрудник быстрее справляется с работой. Также с помощью очков удаленный оператор или

*SMART (англ.) — инструмент постановки задач, в котором:
 Specific — конкретность,
 Measurable — измеримость,
 Attainable — достижимость,
 Relevant — актуальность,
 Time-bound — ограниченность во времени.

УДАЛЕННЫЙ ФОРМАТ ПОТРЕБОВАЛ ВЫРАБОТАТЬ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ: ЗАДАЧИ СТАВЯТСЯ ПО SMART, ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА — ДЛЯ ТЕКУЩИХ ВОПРОСОВ, WHATSAPP — ДЛЯ СРОЧНЫХ СООБЩЕНИЙ



Ирина Петрова,
директор по персоналу Coca-Cola HBC Россия

техник могут поддержать специалиста: видя глазами сотрудника то, что находится прямо перед ним, можно оперативно помочь в решении проблемы.

Прошлогодние тренды актуальны и сейчас. Разница только в том, что формат удаленной работы в «Coca-Cola HBC Россия» трансформировался, став гибридным. «Большинство сотрудников хотели бы продолжить работать из дома от двух до пяти дней в неделю, — озвучивает результаты опроса Ирина Петрова. — Практика показала, что такой формат хорошо влияет на продуктивность и помогает сохранить баланс работы и личной жизни».

В результате компания трансформировала офис в коворкинг: при увеличении дистанции между посадочными местами их количество сократилось, кроме того, была создана система бронирования рабочих мест по всей стране. Теперь, прежде чем посетить офис, нужно зайти в приложение Sokeworking и выбрать время посещения и локацию, откуда планируется работать.

В пандемию не обошлось без сложностей, которые возникли при подборе массового персонала со специфическими навыками. Речь идет о водителях доставки, операторах производства, микробиологах. «Хотя это массовые позиции, но, например, микробиолог должен иметь специальное техническое образование, — говорит HRD «Coca-Cola HBC Россия». — Ситуация была актуальна для всего рынка и связана с оттоком людей из крупных городов в родные регионы и страны, где они пережидали пики пандемии, а также из-за временных сложностей релокации сотрудников».

Мотивация, рабочий настрой и вовлеченность сотрудников — эти показатели стали особенно важны для HR-специалистов именно в разгар пандемии: грамотная работа с ними позволила сотрудникам быстрее адаптироваться к новым условиям жизни и работы. У многих компаний был наработан хороший бэкграунд в этой сфере, поэтому основной задачей стало сохранение имеющихся достижений (к примеру, уровень вовлеченности сотрудников «Coca-Cola HBC Россия» — 94%).

В российском отделении Coca-Cola продолжили работать над программами обучения и онбординга. Для этого развивали единую облачную систему Helo на платформе Cornerstone. Помимо больших онлайн-курсов (от 45 минут до 1 часа), задача которых заключается в обучении функциональным навыкам — ведению переговоров, продажам и так далее, есть запись на небольшие 15-минутные модули, интерактивные нелинейные видео и виртуальные классы.

«ВТБ ЛИЗИНГ»: DIGITAL-РЕВОЛЮЦИЯ

События прошлого года в группе компаний «ВТБ Лизинг» называют digital-революцией: переход на удаленный формат работы ускорил процессы цифровизации, в онлайн-формат перешли основные бизнес-процессы, коммуникации и мероприятия.



Диана Гринис,
директор по работе с персоналом ГК «ВТБ Лизинг»

«Мы перевели в цифровой формат большую часть HR-сервисов, — рассказывает **директор по работе с персоналом ГК «ВТБ Лизинг» Диана Гринис.** — Возможность получить справки, расчетные листки, копию трудовой книжки, выбрать и заказать программу медицинского страхования и многое другое — все это доступно в личных кабинетах сотрудников, а также в значительной степени автоматизирован функционал управления персоналом в личном кабинете руководителя». Благодаря цифровым технологиям удалось оптимизировать более 60% рутинных кадровых операций. В онлайн-формат перевели подбор персонала, прием и адаптацию новых сотрудников, обучение и развитие, планирование и управление командами, а также процедуру годовой оценки.

«Пандемия ускорила разработку и внедрение ключевого для «ВТБ Лизинг» HR-проекта по переходу на мобильный офис, — добавляет Диана Гринис, — и сейчас около 300 сотрудников из разных подразделений компании тестируют

СЕГОДНЯ НЕДОСТАТОЧНО УПРАВЛЯТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ — ЕГО НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ

новый формат, который предполагает смешанный режим работы: в офисе и дистанционно».

При переходе на удаленный формат работы многое пришлось делать по-другому, привычные действия трансформировались в нечто новое. Так, изменился процесс подбора кадров, пришлось научиться принимать решения по результатам онлайн-интервью, выстраивать процесс управления удаленными командами.

Одним из текущих HR-трендов, по мнению Дианы Гринис, становится внимание компании к well-being-программам — программам удержания и лояльности сотрудников, которые предполагают создание для персонала комфортного баланса между рабочим и личным временем с акцентом на здоровом образе жизни, личностном росте и психологическом благополучии.

«С учетом перехода на дистанционный формат работы границы между личной жизнью и работой оказались размыты, и немало людей испытывали дискомфорт от таких изменений, — сетует эксперт. — Участие работодателя в создании баланса и его поддержании — не только модная тенденция, но и разумная инициатива с целью сохранения ресурсного состояния персонала».

Сегодня в компании масштабируется применение цифровых инструментов в подборе, мотивации и адаптации персонала, есть интерес к онлайн-платформам для управления талантами, опытом сотрудника и его эффективностью. «У нас действует процесс управления эффективностью деятельности, — продолжает директор по работе с персоналом ГК «ВТБ Лизинг», — каждый работник ставит себе цели на год и определяет навыки, которые ему необходимо развить для их достижения. Удаленный формат работы не изменил этого подхода. Команды работали в формате ежедневного/еженедельного планирования, а статус по задачам регулярно отслеживался».

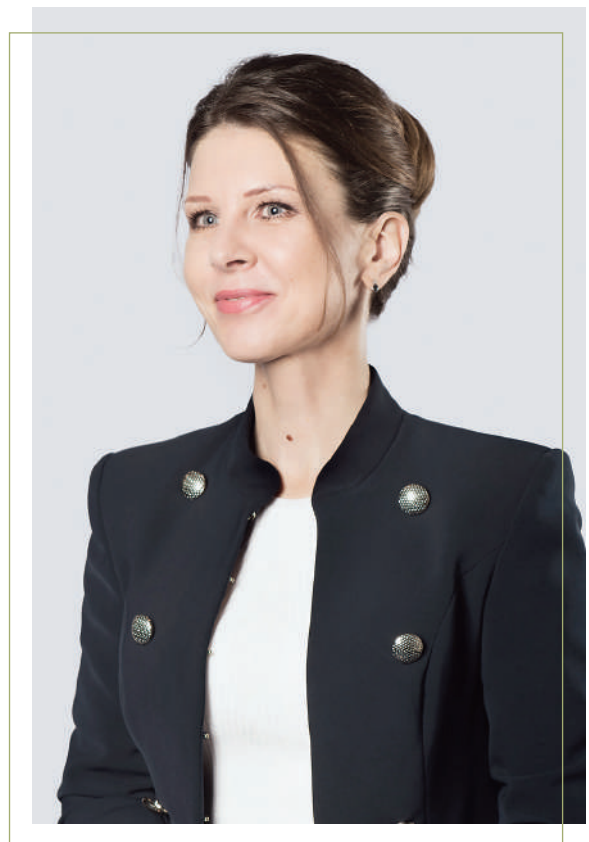
КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «ПОЧТЫ РОССИИ»: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Корпоративный университет «Почты России» был создан в 2020 году, а потому его опыт прохождения пандемии по-своему интересен: не имея багажа прошлых лет,

необходимо было включаться в новую реальность здесь и сейчас. Как и все образовательные учреждения, программы университета были переведены в онлайн-формат, новые программы создавались с учетом текущей ситуации, при этом особенный акцент был сделан на процессах цифровизации, происходящих в компании. Так, в прошлом году был запущен большой образовательный проект «КЛИК», направленный на подготовку лидеров нового формата, которые будут руководить процессами цифровизации в компании. По словам **руководителя Корпоративного университета АО «Почта России» Юлии Чередниковой**, его участниками стали почти 900 ключевых руководителей «Почты России». Кроме того, в 2020-м была проведена программа «Цифровая трансформация. Изменения на пути к новой реальности», в рамках которой ключевые руководители компании познакомились с продуктовым подходом.

Управление изменениями — обучение этому структурному подходу стало не просто одним из ключевых по результатам прошлого

Юлия Чередникова,
руководитель Корпоративного университета
АО «Почта России»



года, а превратилось в обязательный модуль всех программ для топ-менеджмента компании.

Также в университете были запущены тренинги по работе с распределенными командами. Сегодня с их помощью удается грамотно выстраивать коммуникации при дистанционной работе, отслеживать задачи и загрузку сотрудников в режиме онлайн, делегировать полномочия и добиваться высоких результатов.

«Мы внедряем продуктовую культуру и гибкие методологии управления, которые помогут успешно адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рынка, работать качественнее, быстрее и без лишних согласований, — озвучивает важнейшую тенденцию компании Юлия Чередникова. — Мы проводим обучение по программе «Продуктовые команды», нацеленное на полное переосмысление работы и процессов внутри компании».

«НОВАТЭК-ЧЕЛЯБИНСК»: ОПЫТ РЕГИОНОВ

Несмотря на то что производственные задачи успешно решались и в удаленном режиме, **руководитель службы персонала региональной газовой компании «НОВАТЭК— Челябинск» Марина Гагарина** все же отмечает некоторое снижение эффективности работы. «Работа в удаленном формате возможна, однако ее эффективность в небольших городах снижается. У нас 920 тысяч абонентов, физических лиц, на всей территории Челябинской области, которым недостаточно возможностей мобильных приложений и онлайн-взаимодействия, им просто необходимо прямое общение, — подчеркивает Марина Гагарина. — Как только появилась возможность, мы начали выводить сотрудников в офисы и наверстывать упущенное».

В компании пересмотрели требования к профессиональным навыкам и личностным качествам соискателей и сотрудников. Теперь особенно важны самодисциплина и грамотный тайм-менеджмент, владение необходимыми IT-программами и сервисами для удаленной работы, умение выстроить грамотную вербальную и письменную коммуникацию, а руководителям — добиваться высокой эффективности и результатов при работе коллектива на удаленке.

На протяжении 2020 года перед руководством газовой компании стояла непростая задача — сохранить коллектив. Важно было не только избежать сокращений, но и не допустить разобщения, дисбаланса в процессах взаимодействия при переходе на дистант.

Как и для большинства компаний, показатели вовлеченности и эффективности сотрудников в период пандемии оказались в центре особого внимания. Психологическое состояние и настроение сотрудников во многом зависело от внешней среды, и, чтобы сохранить работоспособность и эффективность в коллективе, руководители осваивали новые роли.

Большие возможности для постановки задач, контроля их выполнения, получения и обработки результатов



Марина Гагарина,
руководитель службы персонала региональной газовой
компании «НОВАТЭК— Челябинск»

обратной связи реализовано с помощью корпоративных программ. Для проведения обучения компания максимально использовала цифровые возможности, чтобы образовательный процесс оставался непрерывным.

Учитывая уроки 2020-го, компания и сегодня сохраняет курс на цифровизацию, развитие коммуникаций и обучение. **HR**

**ГИБКИЕ МЕТОДЫ
УПРАВЛЕНИЯ
И ПРОДУКТОВАЯ
КУЛЬТУРА ПОЗВОЛЯЮТ
АДАПТИРОВАТЬСЯ
К БЫСТРО МЕНЯЮЩИМСЯ
ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА**

Корпоративный университет РЖД – лучший в мире

ВСЕМИРНЫЙ СОВЕТ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ (GLOBAL COUNCIL OF CORPORATE UNIVERSITIES – GLOBALCCU) ПРИСВОИЛ ЭТО ЗВАНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КОНКУРСА GLOBALCCU AWARDS, КОТОРЫЙ ПРОВОДИТСЯ РАЗ В ДВА ГОДА. В НАШЕЙ СТАТЬЕ – О ТОМ, КАК НЕПРОСТО СТАТЬ УЧАСТНИКОМ НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ МИРА» И ТЕМ БОЛЕЕ ПОБЕДИТЬ В НЕЙ.

Корпоративный университет РЖД был создан в 2010 году. Появление собственной бизнес-школы в компании, численность сотрудников которой составляет один миллион человек, стало, без преувеличения, мировым прецедентом. Уже в самом начале работы команда стартапа поставила перед собой амбициозную цель стать лучшим корпоративным университетом в мире, и, надо признаться, кому-то она тогда казалась малореальной, а может, и вовсе недостижимой.

Но все-таки для коллектива университета эта цель всегда оставалась одним из главных стратегических ориентиров. И даже в 2020 году, когда университет отмечал 10-летний юбилей, она все еще виделась далекой. Однако о стремлении к победе никто не забывал. В праздничном номере нашего журнала год назад мы опубликовали интервью директора Корпоративного университета РЖД Романа Баскина, в котором также говорили об этой сме-

лой задаче: «Наша главная цель – стать лучшим корпоративным университетом в мире! Мы осознанно поставили перед собой эту амбициозную задачу и имеем все возможности для ее достижения. Наша творческая и дружная команда настроена на победу».

Год спустя эта вершина была покорена – Корпоративный университет РЖД одержал победу в наивысшей номинации конкурса GlobalCCU Awards – «Лучший корпоративный университет мира» (Best Overall Corporate University). «Корпоративный университет РЖД продемонстрировал выдающийся уровень зрелости и эффективности во всех направлениях, – подчеркнула **основатель и председатель GlobalCCU Анник Рено-Кулон.** – С мудростью, открытостью и прагматизмом он доказал, что играет активную роль в деятельности ОАО «РЖД» и транспортной отрасли в целом».

По словам Анник Рено-Кулон, в 2021 году были разработаны новые

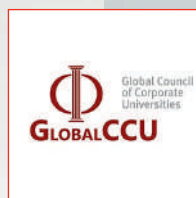


номинации для оценки стратегической и операционной гибкости корпоративных университетов и управления человеческими ресурсами в кризис, вызванный пандемией. «Мы были более требовательны к финалистам по сравнению с прошлыми годами, — призналась глава GlobalCCU, — прежде всего мы хотели оценить их гибкость и эффективность».

В 2021 году участники боролись за призовые места в нескольких номинациях:

- «Создание ценности для бизнеса в условиях неопределенности»,
- «Технологии развития корпоративной культуры компании»,
- «Корпоративная социальная ответственность и «мягкая сила»,
- «Управление брендом и долгосрочным развитием».

Пятая, наивысшая, номинация «Лучший корпоративный университет мира» имеет особые, более сложные правила участия. За победу в ней могут бороться только корпоративные университеты, представившие свои проекты во все четыре тематические номинации и вышедшие



ВСЕМИРНЫЙ СОВЕТ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ (GLOBALCCU) создан в 2005 году со штаб-квартирой в Париже и является ведущей мировой площадкой для обмена практиками в области корпоративного образования.

В состав совета входят свыше 200 корпоративных университетов ведущих компаний из 50 стран мира, в том числе: РЖД, Росатом, Сбербанк, Газпромнефть, Deutsche Bahn, CMA-CGM, Airbus, Alstom, Arcelor Mittal, Daimler, Fiat-Chrysler, Tata, Toyota, Honda, Saudi Aramco, Siemens, General Electric, Banco Central do Brasil, Nestle, Ernst&Young, Hilton, McDonald's, L'Oreal, PepsiCo, Pfizer и др.

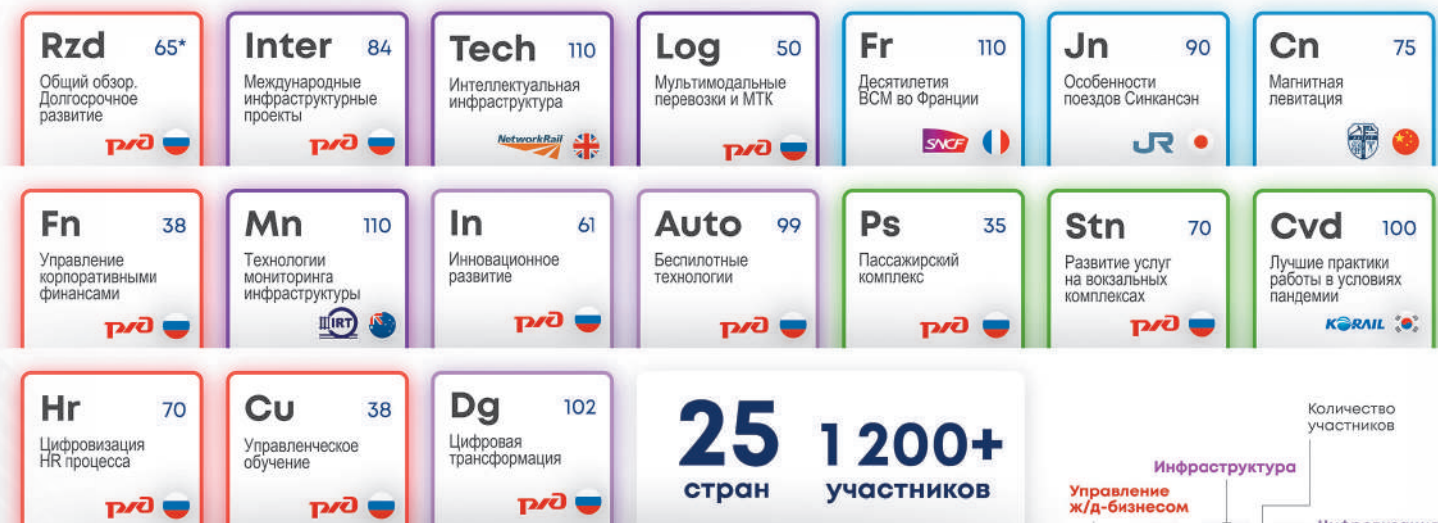
Корпоративный университет РЖД стал членом Всемирного совета корпоративных университетов в 2017 году. В 2019 году университет прошел сложную процедуру сертификации и получил сертификат GlobalCCU по уровню «Compliance», что подтверждает полное соответствие международным стандартам корпоративного бизнес-образования.

Взаимодействие с зарубежными партнерами до 2020 года (очные программы)



Расширение международного сотрудничества и партнерства
в 2020–2021 годах благодаря онлайн-проектам

Международные вебинары с участием зарубежных партнеров РЖД, организованные Корпоративным университетом



ТЕМАТИЧЕСКИЕ КРУГЛЫЕ СТОЛЫ С ЗАРУБЕЖНЫМИ КОМПАНИЯМИ



Круглые столы по обмену опытом с участием иностранных партнеров РЖД

**КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ РЖД СТАЛ
ПЕРВЫМ ОБЛАДАТЕЛЕМ
ЗОЛОТОЙ НАГРАДЫ
В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ
КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ МИРА»
СРЕДИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ
ТРАНСПОРТНО-
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ
МИРА ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ
КОНКУРСА**

Корпоративный университет РЖД представил на конкурс проекты, реализованные совместно с различными подразделениями компании:

- проект открытого обучения «Знания.Live», рассчитанный на широкую аудиторию внутри и за пределами холдинга «РЖД»;
- цикл региональных «поколенческих» форумов, направленных на совершенствование механизмов наставничества и адаптации выпускников вузов в компании;
- формирование и обучение управленческих команд лидеров цифровой трансформации в холдинге «РЖД»;
- система онлайн-вебинаров и круглых столов с зарубежными транспортными и логистическими компаниями для обмена опытом и обсуждения актуальных задач мировой системы железнодорожного транспорта.

в финал каждой из них, подтвердив, таким образом, комплексный охват всех современных бизнес-трендов. В этом году суммарно во всех номинациях призовые места получили 17 университетов из восьми стран, среди которых российские коллеги из компании «Росатом», а также университеты из Франции, Бразилии, США, Турции, Великобритании, Индонезии, Индии.

По словам главы Всемирного совета корпоративных университетов, представленные на конкурс проекты — это «образцовые инициативы по развитию бизнеса, работников компании «РЖД» и международного сотрудничества, позволяющие оперативно реагировать на изменения в деловой и социальной среде». В свою очередь, жюри конкурса отметило высокий уровень проектов РЖД, реализованных на принципах устойчивого развития, их нацеленность на формирование бизнес-экосистемы транспортной отрасли и оценило роль университета как мягкой силы в развитии международной интеграции холдинга и повышении его конкурентоспособности. Отдельно был отмечен вклад в совершенствование бизнес-образования и создание ценности для мирового профессионального сообщества в этой сфере.

Корпоративный университет РЖД стал **первым обладателем золотой награды** в этой номинации не только среди российских корпоративных университетов, но и среди представителей транспортно-логистической отрасли мира за всю историю конкурса.

Конкурс GlobalCCU Awards, существующий с 2013 года, проводится один раз в два года, его участники аккумулируют знания, экспертизу реализованных проектов и результаты двухлетней работы.

У такой периодичности есть ряд причин, главная из которых, по словам его организаторов, это «серьезная глубина проекта». «С момента его запуска мне всегда хотелось, чтобы конкурс GlobalCCU Awards был коммуникационным и в то же время образовательным событием, — рассказала Анник Рено-Кулон. — Год за годом мы адаптируем форму заявки в соответствии с мировым контекстом. Еще одна причина для такого двухлетнего формата заключается в понимании редкости мероприятия, которое побуждает участников осознавать важность своего позиционирования на ближайшем конкурсе, иначе следующая возможность быть отмеченным предоставится только через два года».

Корпоративный университет РЖД называют проводником изменений в компании, но, чтобы действительно им быть, необходимо безошибочно считывать тренды, быть чутким к тому, что происходит во внешнем мире. Победа в конкурсе GlobalCCU Awards подтвердила эти умения.

«Наша миссия — мотивировать руководителей РЖД оценивать внешнюю среду, предвидеть ее мегатренды. Мы нацеливаем себя не просто следовать за изменениями, а опережать их, — отмечает **директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин**. — Мы придерживаемся принципа «чему учим, так и работаем сами». Транслируя нашим слушателям ценности взаимного доверия, творческого отношения к делу, инновационного взгляда

ЭТА ПОБЕДА — ПОБЕДА ВСЕГО ХОЛДИНГА «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ», HR-БЛОКА КОМПАНИИ, КАЖДОГО СЛУШАТЕЛЯ И ВЫПУСКНИКА УНИВЕРСИТЕТА, РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДИРЕКЦИЙ, ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ, ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ И, КОНЕЧНО, КОМАНДЫ УНИВЕРСИТЕТА

на мир, мы стараемся использовать эти подходы и в нашей каждодневной работе и убеждаемся, что именно такая атмосфера в коллективе позволяет достигать новых вершин. Эта победа — победа всего холдинга «Российские железные дороги», HR-блока компании, каждого слушателя и выпускника Корпоративного университета, руководителей дирекций железных дорог, дочерних компаний и, конечно, нашей дружной команды».

«Действительно, стать лучшим корпоративным университетом мира — такую задачу мы ставили себе еще десять лет назад. За это время произошли мощные изменения в мировой экономике и бизнесе, при этом ценность университета и его роль в реализации стратегии компании постоянно росла, — подчеркнул **заместитель генерального директора ОАО «РЖД», председатель правления университета Дмитрий Шаханов**. — Я от души поздравляю команду университета с этой заслуженной победой! Главное теперь — не останавливаться на достигнутом, сохранять темпы развития, ведь компания ставит перед Корпоративным университетом все более важные и ответственные задачи». **HR**

РУКОВОДИТЕЛИ ОАО «РЖД» — О ЦЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ



Алексей ШИЛО

заместитель генерального директора
ОАО «РЖД» — начальник
Центра фирменного транспортного
обслуживания

Университет вносит неоценимый вклад в развитие транспортно-логистического бизнеса компании, развивает кадровый потенциал холдинга, личную эффективность руководителей и специалистов.



Владимир ГАПОНЬКО
директор ОАО «РЖД»

по операционной эффективности —
начальник Департамента экономики
Университет сегодня — это многопро-
фильный высокопрофессиональный
центр приумножения знаний и навыков,
дискуссионная площадка для обсужде-
ния вопросов развития железнодорож-
ного транспорта и экономики страны.



Владимир МОЛДАВЕР
директор ОАО «РЖД» — начальник
Главного центра управления
«Российскими железными дорогами»

Здесь дают инструментарий для эффек-
тивного управления сложнейшим желе-
знодорожным транспортным комплек-
сом. Я как слушатель многое здесь узнал,
и эти знания помогают мне справляться
с задачами, которые ставит компания.



Вячеслав ДМИТРИЕВ
начальник Куйбышевской
железной дороги

Основная ценность университета —
способность оперативно реагировать
на потребности бизнеса в измене-
ниях. Университет меняется вместе
с запросами времени и повышает
уровень образования сотрудников
холдинга.



Иван КОЛЕСНИКОВ
начальник Свердловской
железной дороги

Погружаясь в проблематику каждо-
дневных проблем, мы не замечаем
возможности нетипичных решений.
Обучение в университете позволяет
смотреть на ежедневные задачи дру-
гими глазами и вместе с этим сохра-
нить интерес к своей работе.



Валерий ТАНАЕВ
начальник Северной
железной дороги

Корпоративное образование изна-
чально нацелено на решение акту-
альных бизнес-задач ОАО «РЖД».
Обучение в университете — это со-
вершенствование менеджерских ком-
петенций, наращивание потенциала
гибкости и адаптивности.



Ольга ГЛАДЫШЕВА
начальник Центра по координации
управления рисками и построению
системы внутреннего контроля

В университете испытываешь драйв
от возможности экспериментировать,
пробовать и ошибаться, ведь без оши-
бок нет развития! Университет помог
мне стряхнуть пыль с мыслей и идей,
дать им новый заряд.



Екатерина КРИВОШЕЕВА
первый заместитель начальника
Департамента корпоративного
имущества

Обучение полезно молодым руково-
дителям и тем, кто готовы ими стать.
Конечно, я рекомендую тем сотрудни-
кам, которые давно работают в компа-
нии, пройти обучение, чтобы получить
новые управленческие инструменты.



Николай ШИПУЛИН
главный инженер Центральной
дирекции управления движением

Обучение дало мне возможность по-
смотреть на себя со стороны и вы-
явить зоны для развития. Универ-
ситет прививает новую производ-
ственную культуру, которая помогает
грамотно выстраивать работу, делая
ее эффективнее.

В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ



Сергей АЛЬМЕЕВ
начальник Приволжской
железной дороги

Основная ценность обучения в университете — это профессионализм преподавателей и применение лучших мировых практик в развитии кадрового потенциала. Здесь раскрывается потенциал руководителей и приобретаются «мягкие» навыки.



Михаил ГЛАЗКОВ
начальник Московской
железной дороги

Проекты, выполняемые в рамках обучения, заставляют творчески решать поставленные задачи. Здесь испытываешь гордость за причастность к компании, в которой огромное внимание уделяется развитию персонала, внедрению новых инструментов управления.



Владимир АНДРЕЕВ
начальник Департамента
технической политики

Программы вовлекают слушателей в командную работу и направлены на закрепление новых навыков и формирование единого командного менеджмента. С появлением новых технологий вклад университета в развитие компании будет только возрастать.



Владимир НИКИТИН
начальник Департамента по органи-
зации, оплате и мотивации труда

Я много учусь, поэтому найти и преподать мне что-то новое трудно. Но университету это всегда удастся. Более профессионального подхода к созданию программ, а также такого индивидуального отношения к запросам моего подразделения я еще не встречал.



Андрей ТУЛУПОВ
заместитель начальника Центра
инновационного развития

В университете образуются команды единомышленников, способные решать кажущиеся невыполнимыми задачи, ведь люди — это та самая «новая нефть», то золото, которое позволит нашей компании быть уверенной в завтрашнем дне.



Евгений ШАПУЛЕНКО
заместитель начальника Западно-
Сибирской железной дороги
по Кузбасскому территориальному
управлению

Всегда чувствуешь человека, который прошел подготовку в университете, — в его подходах к решению проблем, организации командной работы, выстраивании партнерских отношений.





ОДИН КОЛЛЕКТИВ – МНОГО ГРАНЕЙ

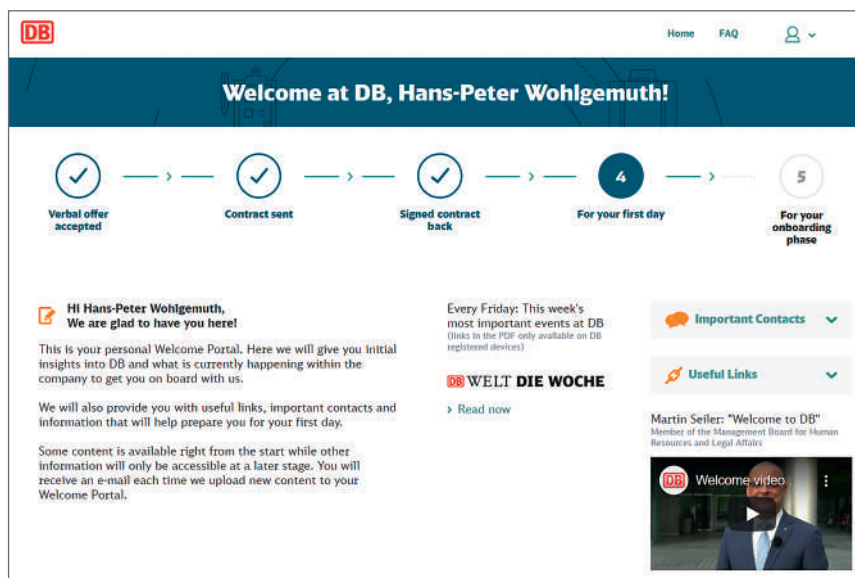


НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ПОДГОТОВКИ МОЛОДОЙ СМЕНЫ DEUTSCHE BAHN AG МЕЛАНИ КРЮГЕР – ОБ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И О ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОМ СПЛОЧЕНИИ 300 ТЫСЯЧ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИХ ПЯТЬ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

На предприятиях концерна Deutsche Bahn работают более 300 тысяч сотрудников из более чем 100 стран. Они выросли в разной социокультурной среде и представляют пять разных поколений. В настоящее время коллектив DB точно отображает возрастную структуру нашего общества.

В ближайшие годы половина наших сотрудников покинут компанию по возрасту, и мы примем в свой штат 100 тысяч новичков. Многие новые кадры снизят средний возраст коллектива, но при этом мы все так же продолжаем нанимать людей с достаточным профессиональным

Портал онбординга для новых сотрудников DB Holding



и жизненным опытом — в прошлом году 14% всех вакансий были замещены кандидатами старше 50 лет.

Это ставит перед нами новые задачи — важно не допустить утечки знаний. Здесь Deutsche Bahn действует на опережение: мы работаем и над интеграцией новых сотрудников, и над сохранением нашего профессионального генофонда. Для этого штат концерна должен постоянно пополняться новыми кадрами, что достигается путем структурированного онбординга*, в ходе которого компания заблаговременно укрепляет связи с новичками и знакомит их с конкретными темами и задачами.

Помощь в этом оказывает, например, цифровой информационный портал, который уже с момента устного заключения договора в простой форме предоставляет новым сотрудникам подробную информацию о работодателе и процессе трудоустройства.

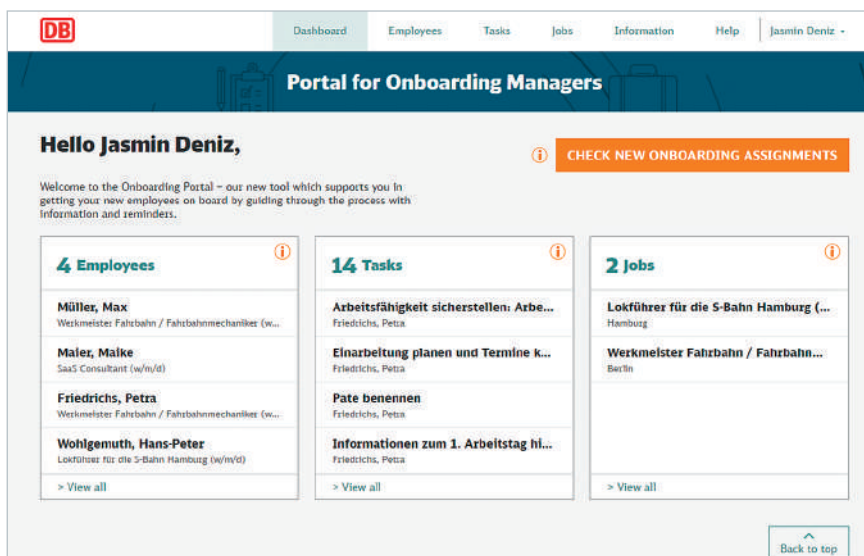
*Онбординг (англ. onboarding — введение, вхождение; on board — на борту) — процесс адаптации новых сотрудников в компании.

МЫ РАБОТАЕМ НАД ИНТЕГРАЦИЕЙ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ И НАД СОХРАНЕНИЕМ НАШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ГЕНОФОНДА

Кроме того, портал онбординга помогает непосредственным руководителям новичков четко планировать их адаптацию в компании. С другой стороны, здесь также требуется успешная интеграция в команду DB и в нашу большую семью железнодорожников. Например, путем активной координации общения между поколениями, включая индивидуальные программы шефства и мероприятия по передаче знаний. Важный фактор преемственности — возможность добровольного и самостоятельного проявления инициативы для новых сотрудников, благодаря чему возникает ощущение причастности.

И о подрастающей смене мы тоже не забываем: в 2021 году DB планирует нанять около пяти тысяч студентов, обучающихся по дуальной системе, а также участников программы профессиональной подготовки «Шанс плюс». Для сравнения: в прошлом году почти 4,7 тысячи юных дарований начали свою профессиональную жизнь в DB.

Портал онбординга для новых сотрудников DB Holding



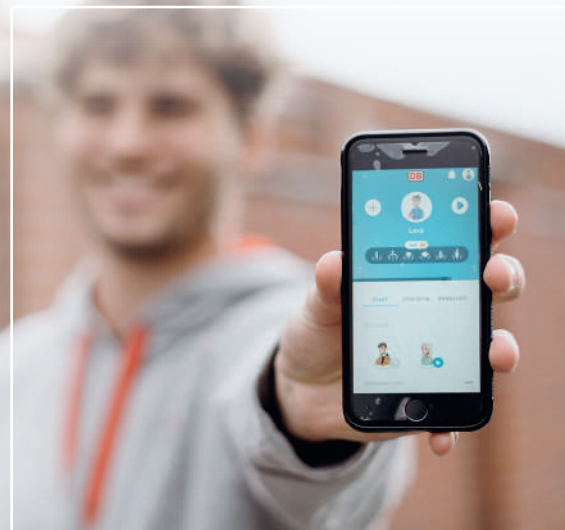
В нашей компании укрепление связей и передача знаний начинаются еще до первого дня обучения, и чтобы облегчить подрастающему поколению интеграцию в концерн, мы разработали новые подходы. В качестве одного из первых шагов в прошлом году был как раз запущен портал онбординга. Онбординг тесно связан с процессом рекрутинга и позволяет обеспечить плавный переход от устного согласия на трудоустройство к первому дню обучения. С момента устного заключения трудового договора и до начала обучения кандидаты получают автоматическую рассылку с основной информацией о работодателе Deutsche Bahn и программах подготовки молодых кадров. Портал онбординга был сознательно адаптирован под молодое поколение. Он обеспечивает беспрепятственную коммуникацию в течение длительного времени, тем самым позволяя на протяжении нескольких месяцев последовательно выстраивать отношения с новым работодателем.

К тому же начинающие специалисты еще до начала обучения могут принять участие в опросе «Какой ты видишь DB?». При ответе на вопросы у них есть шанс лучше узнать компанию DB во всей ее многогранности, набрать баллы и затем оплатить ими любой продукт компании в интернет-магазине. Опрос «Какой ты видишь DB?» — это не только

В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ ПОЛОВИНА СОТРУДНИКОВ DB ПОКИНЕТ КОМПАНИЮ ИЗ-ЗА ВОЗРАСТА, ПОЭТОМУ В ШТАТ БУДУТ ПРИНЯТЫ 100 ТЫСЯЧ НОВИЧКОВ

знакомство в игровой форме, но и мероприятие по построению репутации работодателя, которое способствует укреплению связей с кандидатами и призвано усилить чувство принадлежности к компании на общем ответственном мероприятии.

Однако такие меры лишь закладывают основы: хороший онбординг и долгосрочные связи главным образом обеспечиваются посредством личных бесед и взаимодействий. Поэтому первые недели дуального обучения являются решающими для успешной интеграции молодой смены в коллектив компании. Программа обширная: помимо общего приветственного мероприятия с участием членов правления на отдельных учебных предприятиях организуются приветственные встречи и увлекательные курсы для начинающих, которые не только знакомят их с особенностями процесса дуального обучения, но и способствуют развитию социальных навыков и выстраиванию отношений между сотрудниками. **HR**



СОВРЕМЕННЫЕ
HR-СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ,
КАК НИКОГДА РАНЬШЕ,
ФОКУСИРУЮТ СВОЕ ВНИМАНИЕ
НА ЧЕЛОВЕКЕ. ИНСТРУМЕНТЫ ИХ
РЕАЛИЗАЦИИ САМЫЕ РАЗНЫЕ,
НО ТЕ, ЧТО НАПРАВЛЕННЫ
НА ЗДОРОВЬЕ – ФИЗИЧЕСКОЕ
И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ,
РАССМАТРИВАЮТСЯ ЭКСПЕРТАМИ
КАК ВАЖНЕЙШИЕ – ОТ ИХ
СВОЕВРЕМЕННОГО ВНЕДРЕНИЯ
ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ
НЕ ТОЛЬКО БЛАГОПОЛУЧИЕ,
НО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ
РАБОТНИКОВ. О ТОМ,
КАК НОВЫЙ ПОДХОД К ЗДОРОВЬЮ
СОТРУДНИКОВ РЕАЛИЗУЕТСЯ
В РЖД, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР»
РАССКАЗАЛА НАЧАЛЬНИК
ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ – ФИЛИАЛА
ОАО «РЖД» ЕЛЕНА ЖИДКОВА.

ЕЛЕНА ЖИДКОВА

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»:

МНОГИЕ ЛЮДИ ДО СИХ ПОР
ЖИВУТ ПО ПРИНЦИПУ
«ПОЙДУ К ВРАЧУ, ТОЛЬКО
КОГДА БУДЕТ НЕВМОГОТУ».
МЫ МЕНЯЕМ ТАКОЙ ПОДХОД

— **Елена Анатольевна, в 2020 году была принята Концепция здорового образа жизни ОАО «РЖД». Что дало компании принятие этого документа?**

— Конечно, и до принятия концепции мы заботились о здоровье сотрудников, но в какой-то момент стало понятно, что нам необходим официальный документ, нацеленный на формирование системы здорового образа жизни в целом. Мы работали над ним целый год, привлекая не только своих специалистов и экспертов, но и изучая опыт других компаний, в том числе международных.

Принятая концепция объединила и систематизировала имеющийся опыт, дала старт внедрению новых здоровьесберегающих технологий.

Мы уверены, что формирование здоровой среды на рабочих местах позволит снизить заболеваемость и повысить производительность труда. Прошедшая у нас в апреле «Неделя ЗОЖ» это доказала. Мы получили массу положительных отзывов и результатов. По нашим подсчетам, в ней принял участие каждый седьмой железнодорожник!

— **Эксперты в сфере здорового образа жизни называют Концепцию РЖД одной из лучших среди аналогичных корпоративных программ. Как удалось этого добиться?**

— Надо сказать, в нашей стране создание таких программ не имеет столь продолжительной истории, как в странах Запада, поэтому мы изучали опыт компаний с богатой историей в этом направлении, опираясь на нашу специфику и существующую инфраструктуру. Нам было важно создать уникальную корпоративную программу здравоохранения, затрагивающую разные стороны жизни сотрудника, ведь именно работники находятся в центре внимания успешных компаний и работодателей, и рабочее место, где человек проводит по 8 — 12 часов в сутки, должно способствовать формированию ЗОЖ, а не препятствовать ему. Вдумайтесь: по разным оценкам, человек проводит от 7 до 10 лет своей жизни на работе!

У Всемирной организации здравоохранения есть официальный термин «здоровое рабочее место», и мы стремимся к созданию таких рабочих мест в каждом подразделении. Так, в 2020 году было проведено крупное социологическое исследование «Изучение отношения к здоровью и здоровому образу жизни у работников ОАО «РЖД». Его результаты — наша отправная точка, а благодаря его ежегодному проведению мы можем анализировать динамику показателей и оценивать эффективность принимаемых мер.

Думаю, именно поэтому такой комплексный подход получил высокую оценку экспертов. Минздрав России рекомендовал нашу Концепцию к ознакомлению другим организациям, а опыт РЖД был включен в Библиотеку корпоративных программ укрепления здоровья работников.

— **Сегодня людей призывают быть ответственными за себя, быть «дизайнерами» своей жизни. Безусловно, это касается и отношения к здоровью. Елена Анатольевна, ведется ли какая-то работа в этом направлении, нацеленная на осознанность работников компании?**

— Стремление к сохранению своего здоровья — это не просто тренд, а повседневная необходимость. Современные подходы к теме здоровьесбережения выходят далеко за рамки медицинского обеспечения. К примеру, согласно данным Всемирной организации здравоохранения, здоровье человека на 50% обусловлено образом жизни, и речь здесь идет не просто об отсутствии болезней, но и о физическом, душевном и социальном благополучии.

Многие люди до сих пор живут по принципу «обращусь к врачу, только когда будет невозможно», поэтому переход к осознанному отношению к себе и своему здоровью достаточно непростой. В то же время у нас высокие показатели по прохождению ежегодного медицинского осмотра, что говорит об осмысленности и ответственности наших работников.

Бесспорно, воспитание у людей ответственности за себя требует комплексного подхода, поэтому мы много внимания уделяем просвещению, для чего используем самые разные каналы коммуникации.

Особая роль в продвижении здорового образа жизни принадлежит руководителям, референтным лицам и лидерам мнений. Понимая это, в этом году мы планируем создать «Институт агентов ЗОЖ», в составе которого будут команды активистов, продвигающие идеи здорового образа жизни среди своих коллег. Один из важных принципов — начини сам и позови друга.

— **Какие еще проекты запланированы на этот год?**

— В этом году на Северо-Кавказской и Забайкальской железных дорогах планируется модернизация лабораторного комплекса подразделений, благодаря которой можно будет проводить клинические исследования любой категории сложности.

Из уже реализованных проектов текущего года — проект «Везем здоровье людям» — передвижные мобильные комплексы. Благодаря им жители отдаленных населенных пунктов в границах девяти железных дорог будут получать медицинскую помощь, а работники смогут пройти профилактические медицинские осмотры без отрыва от места работы. Это еще один вклад нашей сети в реализацию национального проекта «Здравоохранение», одна из целей которого — повышение доступности первичной медицинской

ЗДОРОВЬЕ ЧЕЛОВЕКА НА 50% ОБУСЛОВЛЕНО ОБРАЗОМ ЖИЗНИ, И РЕЧЬ ЗДЕСЬ ИДЕТ НЕ ПРОСТО ОБ ОТСУТСТВИИ БОЛЕЗНЕЙ, НО И О ФИЗИЧЕСКОМ, ДУШЕВНОМ И СОЦИАЛЬНОМ БЛАГОПОЛУЧИИ

помощи. И конечно, мы делаем акцент на развитии телемедицинских технологий, искусственном интеллекте, генетических исследованиях и передовых решениях в сфере здравоохранения.

— **Поговорим о телемедицине — многие эксперты называют это направление перспективным. Как вы считаете, у телемедицины действительно большое будущее?**

— Однозначно! Развитие телемедицинских технологий и использование возможностей искусственного интеллекта очень востребовано. И мы не остаемся в стороне. Сейчас телемедицина в нашей сети развивается по нескольким направлениям. Во-первых, это дистанционное обучение врачей. Так, с 2017 года у нас работает Центр последипломного образования, одним из направлений которого является предоставление образовательных услуг для врачей сети в дистанционной форме. Это удобно и очень популярно среди коллег. Во-вторых, это разнопрофильные

консультации. У нас функционирует целая сеть студий, которая направлена в том числе и на работу телемедицинских консультаций и консилиумов.

Пандемия-2020 заставила нас взглянуть на телемедицинские технологии под другим углом. Для многих людей телемедицинские консультации в режиме «врач — пациент» стали практически спасением.

В целом развитие этого направления в нашей сети клиник видится нам в несколько этапов. На первом этапе, то есть сейчас, внедряется телемедицинская платформа для организации консультаций на коммерческой основе для внешних клиентов. Уже в ближайшее время для пациентов будут доступны около двухсот специалистов разного профиля. Второй этап будет направлен на оказание медицинских услуг пациентам в рамках добровольного медицинского страхования, а после — и в рамках обязательного.

Несколько лет мы используем и совершенствуем телемедицинские технологии для проведения дистанционного контроля состояния здоровья железнодорожников. Мы применяем автоматизированную систему предрейсовых медицинских осмотров, с помощью которой минимизируем пресловутый человеческий фактор.

— **Да, тему пандемии коронавируса избежать не удастся. Елена Анатольевна, расскажите об опыте прошлого года: каким он был, какие выводы и наблюдения вы сделали, что нового появилось в вашей работе, чего ранее не было?**

— Вы правы, тема COVID-19, к сожалению, не ушла из главной повестки нашей повседневной жизни. Пандемия 2020 года застала весь мир врасплох, и бороться с коронавирусной инфекцией пришлось в стихийном порядке.

Год был непростым. «РЖД-Медицина» стала одной из первых частных медицинских организаций, которая предложила свою помощь. В беспрецедентно короткие сроки мы смогли аккумулировать значительные человеческие и материальные ресурсы. Все это потребовало от нас оперативных решений и проработки огромного спектра вопросов, ведь в апреле еще никто не мог сказать, какая схема лечения болезни станет эффективной. В первые дни после перепрофилирования центральная клиническая больница «РЖД-Медицина» принимала по 70–80 скорых! Врачам пришлось продвигаться практически на ощупь, пробовать различные схемы лечения, оценивая их эффективность и применяя самые эффективные. А теми выводами, к которым



Неделя здорового образа жизни в РЖД



Открытие стационара «РЖД-Медицина» для приема пациентов с коронавирусной инфекцией, апрель 2020 года

пришел наш врачебный консилиум, мы впоследствии делились с зарубежными коллегами на заседании Медицинского конгресса международного союза железнодорожных медицинских служб (UIMC).

Я не устаю восхищаться смелостью и самоотверженностью своих коллег — врачей, медицинских сестер,

санитаров, сотрудников скорой помощи, которые ежедневно совершали подвиг, работая в красной зоне по 8 — 10 часов. Важен был каждый человек. Особые слова благодарности хочется сказать тем, кто приехал в Москву из других учреждений нашей сети со всей страны: Иркутск, Чита, Северобайкальск, Тында, Челябинск, Уфа, Новосибирск, Тюмень, Красноярск.

— **Хорошее здоровье и благополучие — одна из целей устойчивого развития. И так исторически сложилось, что железнодорожная медицина всегда была одной из лучших в стране, а значит, достижение этой цели компании по плечу.**

— Это действительно так. Наша медицина имеет богатую историю и свою уникальную производственную специфику. В руках врачей самое ценное — здоровье работников РЖД, а значит, безопасность железных дорог, уверенность компании в своих сотрудниках.

Наше преимущество — это развитие собственной системы медицинской помощи, что особенно важно в свете повышающихся стандартов здоровья и качества жизни, а также быстрого накопления знаний и инноваций в области медицины. **HR**

Концепция здорового образа жизни ОАО «РЖД»

9 основных направлений:

- 1  профилактика потребления табака
- 2  снижение потребления алкоголя
- 3  здоровое питание на рабочем месте
- 4  повышение физической активности
- 5  сохранение психологического здоровья и благополучия
- 6  профилактическая медицина
- 7  условия труда
- 8  просветительская работа
- 9  мотивация



НИНА ЗВЕРЕВА

ЭКСПЕРТ В СФЕРЕ
РИТОРИКИ И ОРАТОРСКОГО
МАСТЕРСТВА:

МОЖНО
ПРИКАЗАТЬ
ПРИЙТИ
НА СОВЕЩАНИЕ,
НО НЕЛЬЗЯ
ПРИКАЗАТЬ
СЛУШАТЬ



МИРОМ ПРАВИТ СЛОВО, А В УМЕЛЫХ РУКАХ ИЛИ, ЕСЛИ ХОТИТЕ, УСТАХ ОНО ПРИОБРЕТАЕТ ОСОБУЮ СИЛУ. БЫТЬ ПРОФЕССИОНАЛОМ СВОЕГО ДЕЛА — ЛИШЬ ПОЛОВИНА УСПЕХА, СУМЕТЬ РАССКАЗАТЬ ОБ ЭТОМ, СТАТЬ САМОМУ СЕБЕ ПИАРЩИКОМ, МАРКЕТОЛОГОМ И ДАЖЕ ПРОДАВЦОМ — ЭТО РЕАЛИИ XXI ВЕКА. МЫ ГОВОРИМ ОБ ЭТОМ С НИНОЙ ЗВЕРЕВОЙ, ТЕЛЕЖУРНАЛИСТОМ, ДВУКРАТНЫМ ОБЛАДАТЕЛЕМ ПРЕМИИ ТЭФИ, БИЗНЕС-ТРЕНЕРОМ И ЛАЙФ-КОУЧЕМ, ЭКСПЕРТОМ В СФЕРЕ РИТОРИКИ И ОРАТОРСКОГО МАСТЕРСТВА.

ВИНА ВСЕГДА НА ГОВОРЯЩЕМ

— В последнее время явно вырос запрос на изучение навыков ораторского искусства и риторики, и очень часто он исходит именно от руководителей. Нина Витальевна, как вы думаете, с чем это связано?

— Здесь два процесса. Во-первых, у руководителя возникает ощущение: «Меня не слушают». Люди научились делать вид: кивают, улыбаются, после выступления даже подходят и говорят, что все прекрасно, но на самом деле они ничего не слышали. И умный руководитель чувствует это, начинает переживать, ведь он старался, выкладывался. Но вместе с этим он понимает: виноват сам — вина всегда на говорящем!

Второй момент. Люди видят тех, у кого получается выступать, и понимают: таких спикеров много, причем именно обученных. Еще есть TED*, который завоевывает мир. Человек смотрит конференцию и видит на сцене таких же людей, как и он. Они тоже смущаются, они совсем не ораторы, но у них получается говорить. Становится ясно, что за их успехами кто-то стоит. И тогда человек, желающий прокачать свои навыки оратора, начинает искать тренера. В общем, спрос на мои услуги никогда не закончится — они как хлеб и вода, потому что людям всегда нужно уметь доносить свои идеи

*TED (от англ. technology, entertainment, design — технологии, развлечения, дизайн) — американский частный некоммерческий фонд, известный прежде всего своими ежегодными конференциями, избранные лекции которых доступны на веб-сайте конференции. Темы лекций разнообразны: культура, бизнес, политика, технологии, глобальные проблемы, дизайн и т. д.

НИНА ЗВЕРЕВА — бизнес-тренер, создатель и директор тренинг-центра «Практика», авторской онлайн-школы, преподаватель Московской школы управления «Сколково». Клиенты — топ-менеджеры корпораций «Росатом» и «Сибур», банка ВТБ, «Сбер», «Альфа-банка», компаний X5 Retail Group, МТС, «Ростелеком» и др., дважды лауреат премии ТЭФИ. Нина Зверева — автор 16 книг, ставших бестселлерами.



QR-код для перехода в мобильную Библиотеку
Корпоративного университета РЖД

до окружающих. Это бывает практической задачей: в презентации вы должны объяснить, что надо делать дальше. А бывает другая задача — воодушевляющая, она не практическая, но тоже очень важная — лидерская.

Все задачи, какие бы люди себе ни ставили, требуют определенного алгоритма решения. Нередко люди тратят часы и даже дни на подготовку, но делают это неправильно: они добавляют и добавляют слайды, увеличивают поток информации, но при этом все дальше отходят от своего слушателя. Чем больше информации на слайдах, тем меньше вас слушают. Нужно упрощать.

— Как вы считаете, цифровизация реальности, о которой сейчас принято говорить, повсеместное использование зум-конференций — все это способствовало росту интереса к ораторскому искусству?

— Думаю, да, потому что зум — это такой «чистильщик». В живом общении что-то можно сделать через обаяние, через похлопывание по плечу или комплимент, при помощи small talk, а в зуме нужно говорить по делу, при этом людям надоедает сидеть и слушать монолог. Поэтому если вы не умеете управлять и «включать» людей, вы провалитесь — в зуме это очень заметно.

— А что делать, если в традициях компании проводить многочасовые деловые совещания с огромным количеством выступающих, фактуры, отчетов?

— Понимаете, у нас «деловой» стал синонимом слова «скучный», а потому нужно менять формат — скучное не работает. Знаете, чем я горжусь? Когда я учу команды — «Альфа-банк», «Сбер», — люди переходят на другую культуру общения, в которой совершенно другой тайминг и другие форматы донесения информации — монолог сменяется диалогом с аудиторией.

У меня есть примеры, когда люди меняют стиль своих собраний. Банк «Хоум Кредит», «Альфа-банк» — на подготовку

своих годовых собраний они зовут наших тренеров, и каждое выступление «пропускается» через работу с тренером.

Есть такой универсальный вопрос спикера себе: «Почему люди будут это слушать?» Спросите себя: «Почему?»

— Если мы говорим о рабочем совещании, то предполагается, что люди будут и должны слушать просто потому, что они работники и подчиненные...

— Можно приказать прийти на совещание, но нельзя приказать слушать! Не факт, что человек, придя на совещание, будет слушать. У него миллион мыслей в голове! Если у него что-то болит, если он влюблен, он вообще ничего не слышит. Но можно разбудить, зацепить собственным интересом к своему же выступлению. Поэтому первый шаг правильного алгоритма — посмотреть, кто есть в зале, и сделать так, чтобы для каждого в вашем выступлении была своя ценность, чтобы он узнал что-то такое, что ему поможет быть более успешным.

А отчеты, на мой взгляд, вообще нужно исключить. Говорить, как вы хорошо работаете — так вас поэтому и держат! Зачем рассказывать об этом людям, у которых совсем другие задачи?

КАЖДОМУ СПИКЕРУ НУЖНА СВОЯ СУМКА LOUIS VUITTON

— Многие признаются, что их не слышат во время выступления (к примеру, на обычном рабочем совещании), они словно в невидимку превращаются. Как здесь быть?

— Я начну с метафоры. Моя дочь живет в Голландии, она профессор математики (Нелли Литвак — профессор

Мастер-класс в Московской школе управления «Сколково»

У НАС «ДЕЛОВОЙ» СТАЛ СИНОНИМОМ СЛОВА «СКУЧНЫЙ», А ПОТОМУ НУЖНО МЕНЯТЬ ФОРМАТ — СКУЧНОЕ НЕ РАБОТАЕТ

математики, преподаватель университета Твенте. — Прим. ред.). Ее устремления были направлены в науку — и она достигла успеха, хотела стать любимым преподавателем у студентов — и стала. Но ее терзало, что, когда она заходит в магазин, на нее никто не обращает внимания. Когда она мне это рассказала, я вручила ей свою сумку Louis Vuitton — и все изменилось. Так вот эта сумка — это двойной знак: с одной стороны, это знак для продавцов, с другой — это знак для нее самой — она иначе, по-другому пошла, появилось другое самоощущение, а потому воздействие было и на внешнюю аудиторию, и на внутреннюю — на себя.

То же самое и со спикером — каждому спикеру нужна своя сумка Louis Vuitton! Каждому нужно приобрести уверенность изнутри и стать интересным для тех, кто снаружи. Сегодня люди ценятся не только за их профессиональные качества, но и за то, как они себя презентуют, как они умеют донести информацию о том, что делают.

— Как пересекаются ораторское и актерское мастерство? Те, кто к вам приходят, они же наверняка обращаются не только за умением научиться классно говорить, но и уметь себя держать?

— У меня есть волшебные помощники — не за свое я не берусь. Передо мной часто ставят задачу поднять того или иного руководителя до следующего уровня, и над ней мы работаем командой: я отвечаю за контент,



за алгоритмы, за то, как готовиться к выступлению и что говорить; остальные тренеры — за стиль, за умение держать голос и дыхание, не захлебываясь воздухом, за то, как сидеть и стоять. И ни разу не было, чтобы после нашей работы человека не назначили на ту должность, на которую он претендовал. Я по понятным причинам не могу называть имена наших клиентов, но их знает вся Россия.

ПОСЛУШАТЬ СЕБЯ – ЭТО БОЛЬНО, НО СДЕЛАТЬ НАДО

— Нина Витальевна, вы знаете огромное количество руководителей — какие типичные ошибки они допускают в своих выступлениях?

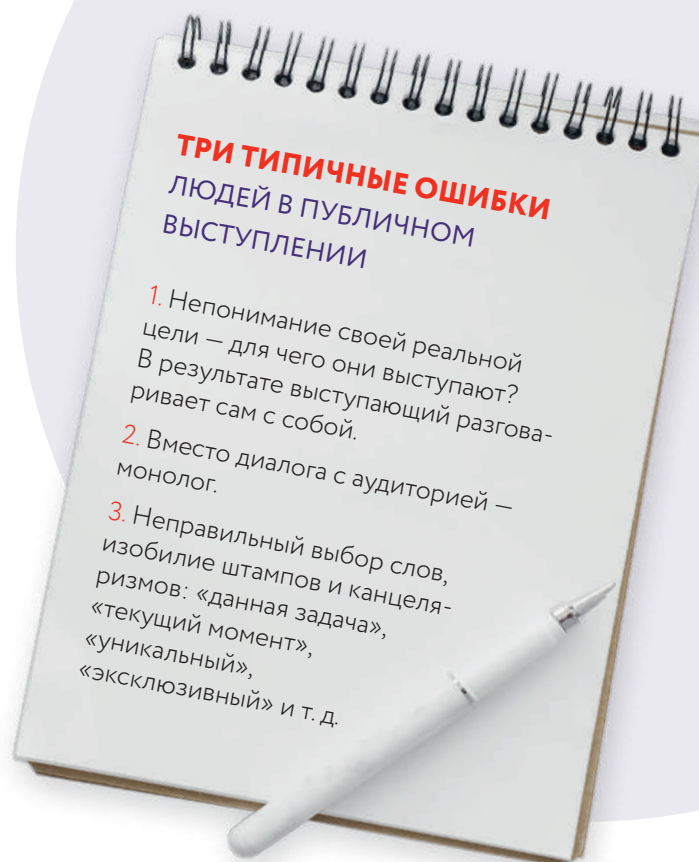
— У меня есть лекция «Три ошибки презентатора», ее стоит посмотреть всем. Но коротко я назову эти ошибки. Первая — люди не понимают свою реальную цель (для чего они выходят выступать) и в итоге разговаривают сами с собой. Вторая — вместо диалога идет монолог. И третья — люди неправильно подбирают слова. Они используют канцеляризмы и штампы, которые не работают: «коллеги», «данная задача», «текущий момент», «повестка», прилагательные «уникальный», «эксклюзивный» — все это от частого употребления обветшало и перестало хоть как-то держать внимание аудитории.

— Как человек может отследить свои речевые ошибки?

— Записать себя на диктофон и послушать в тишине, услышать себя ушами других людей. Спросите близких: «Когда я разговариваю, когда я говорю тосты — что во мне не так?» Обратную связь надо получать от тех, кто вас любит. Но лучше всего записать себя и послушать — это больно, но сделать надо — люди же слушают вас.

— А если нет таланта говорить тосты?

— Вообще, говорить тосты или нет — это вопрос не таланта, а благодарности. Есть родители, бабушки и дедушки, любимые друзья — они нуждаются в обратной реакции. Скажите, что вы их любите, и скажите



публично! А если нет таланта — подготовьтесь. Придумайте тост заранее, ведь день рождения бабушки не сваливается на вас неожиданностью. Если у вас есть история, связанная с юбиларом, расскажите ее. К примеру: «Помнишь, я хотел поступать в университет, а ты меня отговорил. Я тогда долго думал, правильно ли поступил, а теперь абсолютно счастлив, что выбрал этот путь. И все это благодаря тебе!» — такую историю нужно вернуть человеку публично.

— С каким человеком хотят общаться? Какими качествами он обладает?

— У меня скоро выйдет книга «Магия общения. Этому можно научиться», в ней я перечисляю 20 качеств, которые всегда привлекают людей. В книге есть тест. Причем я советую сделать его не только самому человеку. Главная ценность теста — вы можете попросить друзей и знакомых оценить вас. И вы наконец-то узнаете, каким вас видят другие, какие хорошие качества они в вас находят — все это может сильно расходиться с вашим восприятием себя. Здесь стоит задуматься, потому что общаются с теми, кто умеет видеть себя со стороны, глазами других людей. А для этого нужно разобраться в себе — что же люди в вас ценят? — и предъявлять именно это качество.

— Часто приходится слышать об эмпатии, о сонастройке — что это такое, по вашему мнению?

— Известное дело — влезть в шкуру другого человека, посмотреть на себя его глазами, проникнуться. Я всегда советую видеть в людях хорошее, а в себе плохое, но люди

СЕЙЧАС ОТМИРАЮТ НЕ ТОЛЬКО НЕКОТОРЫЕ ПРОФЕССИИ, НО И ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, ПОТОМУ ЧТО ПОКОЛЕНИЕ 20-ЛЕТНИХ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ЛЮБИТ СВОБОДУ, ЧЕМ ДЕНЬГИ

часто делают наоборот. На мой взгляд, это защитная реакция неуверенного в себе человека, потому что самокритика и работа над собой требуют определенных сил и переживаний. Настройка — это знать, кто перед тобой, собирать информацию, не бояться сделать приятно, уметь развлечь и рассказать последние новости. Люди любят тех, кто занят ими, а не собой.

— А еще советуют научиться управлять своей реакцией во время коммуникации...

— Я долго этому училась, но нужно уметь брать паузу. Первая реакция всегда неправильная, она слишком эмоциональная, особенно если это реакция обиды. Дайте себе 10–15 секунд, чтобы выдохнуть, а потом ищите правду. Опять же, если вы настроены на то, чтобы рассмотреть в себе недостатки, вам легче будет принять критику.

ОРАТОРСКОЕ МАСТЕРСТВО НЕОТДЕЛИМО ОТ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

— А что делать, если имеешь дело с достаточно жестким человеком, жестким руководителем, который явно не отслеживает эмоциональные реакции своих подчиненных?

— Да, до сих пор есть такие, кто считает, что крик, ругань и давление на людей — это единственные способы руководства. Но их сметет волна новых людей. Сейчас отмирают не только некоторые профессии, но и подобный стиль руководства, потому что поколение 20-летних гораздо больше любит свободу, чем деньги. Вы можете на них наорать — и они просто завтра не придут. Таких людей уже сейчас много, а таких начальников... их будут убирать: они неэффективны. При этом достучаться до «начальников старой формации» довольно сложно: они много работают, много делают и именно так воспринимают свою работу. Задача эйчара, задача лидера — наблюдать

и потихоньку менять культуру компании, потому что в один день этого не сделаешь... Я лайф-коуч, а потому знаю, что ораторское мастерство неотделимо от необходимости разобраться в себе, от личностного роста, если хотите.

— А тихий голос — это сознательный прием или проблема, ведь тебя могут попросту не услышать?

— Как это часто бывает, правдиво и то и другое. Если голос делают тише нарочно — это прием, но его нельзя применять долго, потому что люди будут нервничать. Однако те, кто не владеет этим приемом, плохие ораторы. Всегда нужно менять интонацию: она может быть властной и жесткой, через несколько секунд — мягкой и нежной, это и есть эмоциональный интеллект. Уверенный спикер может говорить спокойно и тихо, но потом он прибавит голос, чтобы «освободить» людей.

— Грядет большое публичное выступление — как вы к нему будете готовиться помимо уже вышесказанного?

— Я всегда готовлюсь заранее: думаю о том, что сказать, структурирую мысли и подбираю примеры, записываю себя на камеру или диктофон, слушаю...

— До сих пор?!

— Конечно, а как же иначе? Как думаете, почему мои выступления смотрят столько людей? Все отрепетировано и продумано. У меня всегда есть четкий план, как правило, он умещается на один лист и написан от руки.

Но настраиваться... Я люблю ощущение, когда сосет под ложечкой и дрожат колени, я понимаю, что ко мне приходит кураж. Слежу за залом, за временем. Я с восьми лет веду телепередачи, сейчас мне 68 — и я всегда готовилась: писала, зачеркивала, искала слова для начала и для финала.

Когда мне неожиданно в 1998 году вручили премию ТЭФИ, к сцене я шла очень медленно — думала, что скажу, кого поблагодарю и как буду шутить, потому что, когда на сцене что-то происходит, нужно всегда поблагодарить и пошутить — больше ничего не надо. **HR**



БЫТЬ ОРАТОРОМ: ПЯТЬ ПРАВИЛ УСПЕХА

ПРОЕКТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД «ЗНАНИЯ.LIVE» – ТЕПЕРЬ В ЖУРНАЛЕ «HR-ПАРТНЕР». НЕСМОТРИ НА ТО ЧТО УПОТРЕБЛЯТЬ СЛОВО «УНИКАЛЬНЫЙ» – МОВЕТОН И РИТОРЫ СОВЕДУЮТ ИЗБЕГАТЬ ЕГО, МЫ ВСЕ-ТАКИ ПОЗВОЛИМ СЕБЕ ЭТО СДЕЛАТЬ, ПОТОМУ ЧТО НИЖЕ – ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УНИКАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ЛАЙФХАКИ ОТ НИНЫ ЗВЕРЕВОЙ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ДЕРЖАТЬ ПОД РУКОЙ, ЕСЛИ ВАМ ПРЕДСТОИТ ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ.

1

Яркая подача

- избегайте монолога;
- соблюдайте хронометраж;
- не используйте пространных фраз;
- изучите аудиторию;
- завоюйте уважение (приведите пример из собственной практики/жизни);
- удивите (не говорите того, что известно всем либо только вам, а также забудьте о том, что будет расценено как грубый самопиар).



Согласно счетчику YouTube, пользователи переключают видео каждые восемь секунд, а значит, ваша задача — захватить внимание с первых секунд своей речи.

2 Богатый словарный запас

- забудьте о шаблонах («жизнь — сложная штука»);
- осторожнее с прилагательными (многие из них стали шаблонными, как, например, «уникальный», «передовой» и т. д.);
- тщательно продумайте начало и финал выступления.

! Используйте метафоры; образы и яркие картинки, которые вы «нарисуете» слушателям, запомнятся лучше всего.

3 Хорошая дикция

- используйте выраженную артикуляцию (не зажимайте губы);
- проводите специальную гимнастику для артикуляционного аппарата (есть множество видеоуроков в интернете);
- занятия дома (повторение скороговорок).

! Говорите только на выдохе, а микрофон держите на расстоянии не менее 10 см и ни в коем случае не размахивайте им.

4 Четкие формулировки

- любой тезис подкрепляйте цифрами, фактами, наглядными примерами;
- не показывайте эмоции: во время выступления смеяться или плакать может кто-то один — либо спикер, либо слушатель;
- самые сильные аргументы оставляйте на финал;
- учитесь задавать вопросы, в том числе провокационные, формулируйте коротко и хлестко.

! Изучите выступления спикеров TED-конференций либо известных людей, в том числе грамотных профессиональных журналистов-интервьюеров.

5 Продуманная структура

- максимально структурируйте речь, избегая невнятного и скучного повествования;
- выбирайте простую форму (идеальный вариант — взять за основу выступления число три, самое психологически комфортное для человека; запомнить три эпизода довольно легко, появится четвертый — может возникнуть путаница);
- используйте в речи интересные, запоминающиеся факты, яркие иллюстрации;
- не забывайте о выводах, особенно если вы использовали структуру противопоставления; предложите публике оценить сказанное вместе с вами.

! Выступления большого объема разделите на отдельные части с внутренними выводами, а в финале обозначьте выводы всего выступления.

А также

- постарайтесь сделать комплимент аудитории (если вы достаточно изучили ее накануне выступления, это не составит труда);
- найдите возможность коротко и емко представить себя, вызвав интерес у слушателей и подтвердив свой уровень экспертизы;
- потратьте минуту-полторы на то, чтобы коротко проговорить тему вашего выступления и хронометраж (так вы договоритесь о «правилах игры», подчеркнув, что цените время и занятость своей аудитории);
- если в вашем выступлении будут уместны шутки и афоризмы, продумайте их заранее;
- соблюсти временные рамки будет проще, если ваша речь с самого начала будет на пару минут короче отведенного вам времени, так вы оставите зазор для возможного интерактива, технических моментов и т. д.

ЗНАНИЯ ● LIVE

образовательный проект
Корпоративного университета РЖД
для каждого, кто заинтересован
в саморазвитии

свыше

50

тем

для развития
профессиональных
и корпоративных
компетенций,
личностного роста

ВЫБЕРИТЕ СВОЙ ФОРМАТ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ

1

МИНИ-КУРСЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

серия коротких
образовательных
постов, интерактивы,
подборки фильмов и
книг в аккаунтах
Корпоративного
университета РЖД

Ищите все выпуски
проекта по хештегу
#университетРЖД_live

2

МАСТЕР-КЛАССЫ В СИСТЕМЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ОАО «РЖД»*

знания в прямом эфире
и в видеозаписи от
экспертов университета,
компании «РЖД»,
железнодорожных вузов

* доступно только
для работников Компании

3

ПРОГРАММА НА ТЕЛЕКАНАЛЕ «РЖД ТВ»

короткие обучающие
видео в эфире
телеканала
и YouTube



universitetrzd.ru



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 принимают 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. **HR**

ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МОЛОДЕЖЬЮ КОМПАНИИ, ЯВЛЯЮЩЕЕСЯ ЧАСТЬЮ КОНЦЕПЦИИ ВСЕСТОРОННЕГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА, РАССМАТРИВАЮТ КАК ОДНО ИЗ НАИБОЛЕЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. О ТОМ, КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ НА ПРАКТИКЕ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В РАБОТЕ С МОЛОДЫМ ПОКОЛЕНИЕМ И ПОЧЕМУ ТАКОЙ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, КАК ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, СТАЛ ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ, – В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ.



Очевидно, что работа с молодежью выстраивается с четким пониманием, что это не только текущие оперативные достижения, но и задел на будущее. Этот аспект — забота о будущем компании уже здесь и сейчас — характерен для всех крупных российских компаний, выстраивающих работу с молодым поколением на системной основе. «Молодежь является проводником многих изменений. Реализованные сегодня в ОАО «РЖД» молодежные идеи и инициативы способствуют росту компании, поднимают ее на новый уровень, — отмечает **заместитель директора Корпоративного университета РЖД Никита Раков.** — Молодые железнодорожники рассматривают свое будущее и свою самореализацию неотрывно от будущего компании».

То, как российские компании выстраивают взаимодействие с молодым поколением, важно и в контексте политики государства в этой сфере. Именно комплексные программы, такие, как, например, целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД» — 2021–2025», способствуют

реализации молодежи с социально-экономических позиций. Безусловно, присутствует понимание, что те обязанности, которые лежат на государстве, в определенной мере берут на себя крупные российские компании, в которых трудятся молодые люди. Это также можно рассматривать с точки зрения социально ответственного бизнеса, заботящегося не только о настоящем, но и о будущем своих сотрудников.

Идея формирования будущего компании, начинающегося уже здесь и сейчас, проходит красной нитью. «Сегодня в атомной отрасли работает 80 тысяч молодых сотрудников, ежегодно мы набираем на работу около 1500 выпускников вузов, — рассказывает **директор Центра по работе с молодежью Корпоративной Академии Росатома Мария Евдокимова.** — Молодежь — это будущее нашей корпорации, от нее



**РЕАЛИЗОВАННЫЕ
СЕГОДНЯ В РЖД
МОЛОДЕЖНЫЕ ИДЕИ
И ИНИЦИАТИВЫ
СПОСОБСТВУЮТ
РОСТУ КОМПАНИИ,
ПОДНИМАЮТ ЕЕ
НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ.
МОЛОДЫЕ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКИ
РАССМАТРИВАЮТ СВОЕ
БУДУЩЕЕ И СВОЮ
САМОРЕАЛИЗАЦИЮ
НЕОТРЫВНО ОТ БУДУЩЕГО
КОМПАНИИ**

ДЛЯ РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ В «РУСГИДРО» СОЗДАН КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ «ВНУТРЕННИЙ ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ», ПРОВОДИТСЯ КОРПОРАТИВНЫЙ КЕЙС-ЧЕМПИОНАТ ПО ИННОВАЦИЯМ И РАЦИОНАЛИЗАЦИИ «РАЦЭНЕРДЖИ»

зависит, какой будет компания через 10–15 лет, а потому данная категория персонала требует особого внимания. Работа с молодежью в атомной отрасли сегодня охватывает огромный круг стейкхолдеров. Это генеральные директора и линейные руководители дивизионов и предприятий, представители HR-служб и общественных организаций, руководство отрасли, которые вместе работают над реализацией общих целей».

Осознание, что формирование будущего компании происходит уже сегодня, в том числе и через работу с молодежью, появилось давно, однако тренд на выстраивание отраслевых молодежных вертикалей — явление последних нескольких лет. Так, в корпорации

«Росатом» молодежные сообщества дивизионов и предприятий насчитывают десятки лет. В конце 2017 года молодежь сама анонсировала потребность объединения на уровне отрасли, и уже в 2018-м прошел первый Молодежный конгресс.

Этот же 2018 год стал поворотным и для группы «РусГидро» — именно тогда было сформировано Сообщество молодых работников «РусГидро». «Положение сообщества разрабатывали сами ребята, увлеченные идеей объединения, — рассказывает **координатор направления «Развитие регионов» Сообщества молодых работников «РусГидро» Татьяна Михалицына.** — Основных направлений деятельности СМР четыре: совершенствование технологических процессов, улучшение социальной среды, реализация профориентационных программ и распространение культуры здорового образа жизни среди работников холдинга».

Впрочем, в части компаний комплексное взаимодействие с молодежью началось значительно раньше. «Первая Концепция молодежной политики профсоюза появилась еще в 2007 году, — говорит **заместитель председателя межрегиональной профсоюзной организации «Газпром Профсоюз» Павел Фадеичев.** — Но все-таки системной она стала позже, с 2012 года, когда «Газпром Профсоюз» возглавил Владимир Ковальчук, после чего работа с молодежью стала одним из стратегических приоритетов, а 2013 год в «Газпром Профсоюзе» был объявлен Годом молодежи. Вскоре появился отдел молодежной политики (сейчас он является частью отдела коммуникаций и общественных проектов). Собственно, даже нынешнее название отдела доказывает: мы ушли от формата «от акции к акции» и движемся в сторону систематизации работы с молодым поколением, увеличивая инвестиции в молодежный человеческий капитал».

Без преувеличения богатая история взаимодействия с молодежью сложилась в РЖД, и если говорить именно об опыте открытого акционерного общества «Российские железные дороги», то здесь активная работа в этом направлении ведется с 2006 года — тогда была принята первая целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД». «Программа позволила всем молодым активистам не только получить под-

II Молодежный конгресс Росатома, 2019 год





XII Ежегодный слет молодежи РЖД, 2019 год

держку своих инициатив от компании, но и обмениваться опытом, а уже в 2007 году состоялся Первый слет молодежи, — рассказывает Никита Раков. — Его опыт оказался успешным, поэтому слеты стали проводиться ежегодно, а целевая программа теперь обновляется каждые пять лет».

Сейчас в компании действует уже четвертая по счету программа, рассчитанная до 2025 года. Ее принятию предшествовала масштабная исследовательская работа, встречи с работниками, отвечающими за реализацию молодежной политики в холдинге, анализ результатов предыдущих программ. В актуальной программе произошли значительные изменения: ее целевой аудиторией стали именно молодые работники РЖД (ранее — в том числе студенты); особое внимание уделяется рабочей молодежи, а это 60% от общего количества молодых сотрудников (по итогам 2020 года 38,2% работников ОАО «РЖД» — молодые люди в возрасте до 35 лет. — **Прим. ред.**).

«В программе появилось новое для отрасли направление — повышение уровня вовлеченности молодежи, — продолжает Никита Раков. — Довольно часто слышим вопрос: вовлеченность во что? Представьте себе футбольную команду, все игроки

**МОЛОДЕЖНЫЕ ДЕЛЕГАЦИИ
РОСАТОМА ПРИНИМАЮТ
УЧАСТИЕ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРОВ
В МЕЖДУНАРОДНОМ
МОЛОДЕЖНОМ ЯДЕРНОМ
КОНГРЕССЕ IYNS И ЕВРОПЕЙСКОМ
МОЛОДЕЖНОМ ЯДЕРНОМ ФОРУМЕ
ENUGF, ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ
С МОЛОДЕЖНЫМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ БРИКС,
ENS, WANO**



Туристический слет «Майский гром», организованный «Газпром Профсоюзом», 2016 год

В 2019 ГОДУ НА РАБОТУ В ГРУППУ «ГАЗПРОМ» БЫЛО ПРИНЯТО ПОЧТИ 3 ТЫС. ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ И ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ. ВЫДЕЛЯЮТСЯ СТИПЕНДИИ ДЛЯ ЛУЧШИХ УЧЕНИКОВ «ГАЗПРОМ ШКОЛЫ», С ОСЕНИ 2021 ГОДА — СТУДЕНТАМ «ГАЗПРОМ КОЛЛЕДЖ ВОЛГОГРАД». МОЛОДЕЖЬ АКТИВНО ПРИВЛЕКАЕТСЯ К ОБУЧЕНИЮ ПО ПРОГРАММЕ МВА «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРОЙ КОМПАНИИ» НА БАЗЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

которой стремятся к выигрышу: придерживаются общей тактики игры, передают результативные пасы, стараются забить гол, а также считают свою команду лучшей и выкладываются на все 100% для победы. Так и в компании вовлеченный сотрудник стремится выполнять свою работу максимально эффективно и не планирует из нее уходить. Наша цель — повышение эффективности молодых сотрудников РЖД».

В 2020 году в РЖД впервые было проведено исследование вовлеченности молодежи, в котором приняли участие более 54 тыс. молодых работников. Результаты исследования, а также кадровая статистика показали, что с вовлеченностью нужно работать, так как это мощный инструмент по развитию эффективности работы персонала. Были выявлены «западающие» индикаторы, сейчас идет наполнение этого направления высокоэффективными проектами, в том числе сетевыми. Ведется масштабная работа по информированию всех уровней о важности данного направления.

Важность столь нематериального показателя, как уровень вовлеченности, отмечается и другими экспертами, при этом подчеркивается, что его достаточно сложно оцифровать. «Нашу работу не всегда можно оценить системой показателей, — высказывает мнение Павел Фадеичев. — К примеру, если человек уверен в своем будущем, если молодой специалист с помощью профсоюза идет вверх по карьерной лестнице и развивается как личность — каким показателем оценить эту удовлетворенность?» Но и совсем без цифр тоже никак: по словам зампреда «Газпром Профсоюза», в год проводится более 2 тыс. мероприятий, прямо или косвенно направленных на молодежь или с участием молодежи.

Татьяна Михалицына отмечает другую особенность этого показателя — взаимосвязь с мотивацией. «Если с материальной мотивацией все более чем понятно, то вот нематериальные способы поощрения реализовать несколько сложнее, — отмечает она. — Группа «РусГидро» нуждается в новых, совершенно иного формата управленцах и специалистах, именно на их подготовку и дальнейшую профессионализацию направлено большинство корпоративных молодежных проектов».

«Ключевым показателем, на который мы ориентируемся, является уровень вовлеченности молодежи, — рассказывает Мария Евдокимова. — Замеры проводятся с 2017 года, в опросе принимают участие сотрудники в возрасте до 35 лет. В 2020 году этот показатель составил 81% (охват опроса — 20 тысяч человек). Цифра достаточно высокая, но она не существует сама по себе, и потому в работе с молодежью мы мониторим факторы разных уровней — от выполнения плана мероприятий и количества и качества реализованных молодежных инициатив до охвата информационных кампаний для молодежи и качества прохождения информационного сигнала. Отдельное внимание уделяется работе с линейными руководителями молодежи на местах и их вовлечению в реализацию молодежных мероприятий».

По ее словам, в 2020 году в атомной отрасли был проведен Молодежный исследовательский марафон, одним из результатов которого стала сегментация молодежи, то есть понимание того, как меняется целеполагание молодых сотрудников в зависимости от возраста, опыта работы и региона проживания. Следующий шаг —

исследование пути молодого сотрудника с целью формирования индекса сопричастности молодежи — выявления ключевых факторов, влияющих на восприятие работы.

Несмотря на то что рассчитать те или иные показатели действительно не просто, одним из важных нововведений обновленной программы «Молодежь ОАО «РЖД» стала детальная оцифровка показателей и создание их «паспортов». В предыдущих версиях программы были только «верхнеуровневые» показатели эффективности (например, сохранение доли молодых работников в компании не ниже уровня доли молодежи среди населения страны). Они есть и сегодня, но теперь к ним добавились показатели эффективности каждого направления. «В первую очередь такая оцифровка помогает понять, достигаем ли мы заявленных целей каждого направления программы, а во вторую очередь — помогает оценить эффективность проводимой работы в рамках целевой программы, — добавляет Никита Раков. — При этом к каждому показателю сформирован «паспорт», в котором отражены его особенности, правила расчета, ответственные за данные».

Кстати, в разработке программы участвовали молодые работники РЖД — такая возможность у них появилась в рамках работы образовательного форума «ПРОмолодежь», ставшего в прошлом году альтернативой традиционного слета молодежи, отмененного из-за пандемии коронавируса.

Современные HR-стратегии человекоцентричны по своей сути — это, пожалуй, фундаментальный тренд во взаимодействии работодателя и сотрудника. И столь внимательное отношение к молодым специалистам, только-только начинающим путь в компании, лишний раз подтверждает это. **HR**

XII Ежегодный слет молодежи РЖД, 2019 год



Фото из архива Корпоративного университета РЖД

ВЫБОР ЭКСПЕРТОВ

СОДЕРЖАНИЕ НАШЕЙ ТРАДИЦИОННОЙ РУБРИКИ «БИБЛИОТЕКА» ВСЕГДА ОСНОВЫВАЛОСЬ НА ВЫБОРЕ ВНУТРИ РЕДАКЦИИ: МЫ ПРЕДЛАГАЛИ КНИГИ, КОТОРЫЕ В НАШЕМ ПРЕДСТАВЛЕНИИ ОТВЕЧАЛИ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВНЫХ БИЗНЕС-ХАРАКТЕРИСТИК — АКТУАЛЬНОСТИ. ОДНАКО НА ЭТОТ РАЗ МЫ ПОШЛИ ИНЫМ ПУТЕМ И СПРОСИЛИ У НАШИХ ЭКСПЕРТОВ И СОБЕСЕДНИКОВ О ЛИТЕРАТУРЕ, АКТУАЛЬНОЙ ДЛЯ НИХ. ЧТОБЫ НАЙТИ СВОЮ ВОДОХНОВЛЯЮЩУЮ КНИГУ, ЗАХОДИТЕ В МОБИЛЬНУЮ БИБЛИОТЕКУ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД.



«ПРЫГНИ ВЫШЕ ГОЛОВЫ!»

Автор

Маршалл Голдсмит

Классические труды по экономике Адама Смита и «Карьера менеджера» Ли Якокка — именно эти книги назвал **первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Кобзев**. «Есть и еще одна, которую можно почитать между делом — «Прыгни выше головы» Маршала Голдсмита, — добавляет он. — Она, может, и не самая гениальная, но в ней есть любопытные советы, главный из которых — авторства Уильяма Шекспира: «Счастлив тот, кто, услышав о своих недостатках, может исправиться». Я считаю, что, если менеджер не может осознать эту фразу и не может себя исправить, он не менеджер. Все, что ты умеешь, позволило прийти в эту точку, где ты сейчас находишься, но для того, чтобы попасть в другую точку, тебе нужен новый опыт, нужны новые ошибки, причем не нужно их бояться, потому что ты идешь новой дорогой — проторенными дорогами менеджеры не ходят». Кстати, книга, которая всегда в телефоне Сергея Кобзева, — это роман «Евгений Онегин» Александра Сергеевича Пушкина.

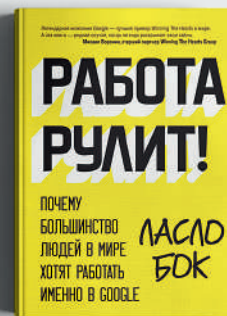
Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики природопользования МГУ им. М.В. Ломоносова Сергей Бобылёв очень много читает, но в качестве рекомендации читателям журнала выбрал одну книгу как пример «полезной и концептуальной книги и без заумной теории». Речь о докладе комиссии по измерению экономики и социального прогресса «Неверно оценивая нашу жизнь: почему ВВП не имеет смысла?» (авторы: Джозеф Стиглиц, Амартия Сен и Жан-Поль Фетусси). «Очень красноречиво почти философское название книги, — отмечает Сергей Бобылёв. — Человечество все острее ощущает «тупиковость», неустойчивость своего развития, чему способствуют некорректность и ложность сложившихся моделей и показателей развития, в частности ВВП. Два лауреата Нобелевской премии — Джозеф Стиглиц и Амартия Сен — предлагают свой анализ создавшейся ситуации и возможные пути решения».



«НЕВЕРНО ОЦЕНИВАЯ НАШУ ЖИЗНЬ: ПОЧЕМУ ВВП НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА?»

Авторы

Джозеф Стиглиц, Амартия Сен и Жан-Поль Фетусси



«РАБОТА РУЛИТ! ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ В МИРЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ ИМЕННО В GOOGLE»

Автор **Ласло Бок**

«Книга, которую должен прочесть каждый руководитель и каждый, кто стремится им стать, — это «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google» Ласло Блока, — уверена **директор Бренд-центра hh.ru Нина Осовицкая**. — Помимо прочей полезной и интересной информации дает ответ на вопрос, чем эффективный менеджер отличается от неэффективного».

Если говорить о профессиональной литературе, то здесь Нина Осовицкая советует работу Джефа Смита и Рэнди Стрита «Кто. Решите вашу проблему номер один». По ее мнению, это «лучшая книга о подборе правильных людей в команду: только работающие инструменты и подходы».

И еще одна универсальная рекомендация от директора Бренд-центра hh.ru — книга Джордана Элленберга «Как не ошибаться. Сила математического мышления». «Увлекательный учебник критического мышления, наглядно иллюстрирующий, почему математика полезна даже самым убежденным гуманитариям», — отметила Нина Осовицкая.

QR-код для перехода
в Мобильную библиотеку
Корпоративного
университета РЖД





Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР.
ВремяВызовыРешения» #1(6)/2021

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»

Адрес учредителя: 108831,
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
E-mail: hrpartnerinfo@gmail.com

Руководитель проекта:
Светлана Николаевна Сулейманова

Руководитель редакции:
Татьяна Ивановна Бендяк

Члены редакции: А.В. Шобанов,
С.А. Сугак, М.В. Соцкая, Я.Н. Пестова,
С.В. Сысоев, А.В. Сорокина,
Е.Н. Ерофеева

Подписано в печать: 29.07.2021
Тираж: 2000 экз. Свободная цена

Издание зарегистрировано в Федеральной
службе по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-71639, от 13.11.2017
Перепечатка материалов без согласия
АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД» запрещена

Издатель: ООО ИД «Гранада Пресс»,
454048, г. Челябинск,
ул. Воровского, 616, неж.пом. 9, офис 1.

Отпечатано: ООО «Вариант»,
454010, Челябинская область, г. Челябинск,
Копейское шоссе, д. 48, корпус 5, офис 4
тел. 8 (351) 723-09-09
e-mail: variant74@bk.ru



QR-код для перехода на соцпрос
для читателей журнала



«Понимание
природы, гуманное,
бережное отношение к ней —
один из элементов
нравственности,
частица мировоззрения».

Константин Паустовский