

2 | 10 | 2016 |

**ПУЛЬТ**  
УПРАВЛЕНИЯ. **ПЕРСОНАЛ**

# РАЗВИВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ



## ОТ РЕДАКЦИИ >



**Н**емногим более 100 лет назад железная дорога стала магнитом для тысяч талантливых людей, среди которых были и инженеры, и изобретатели, и предприниматели, да и просто романтики. Для многих из них «железка» была не просто живым символом прогресса, а настоящей техникой будущего, в которой нуждалась страна. Казалось, что наука и промышленность могут творить чудеса, они вот-вот шагнут дальше и преобразят общество, перестроят страну на новых, рациональных и прогрессивных основах. Эта перспектива многих вдохновляла. Работа на железной дороге считалась престижной, интересной и общественно важной. Человеческий потенциал отрасли был чрезвычайно высок. Эта эпоха оставила нам много блистательных имён и связала Россию единым стальным поясом от Санкт-Петербурга до Владивостока.

Насколько высок человеческий капитал страны сегодня? И насколько сегодня перспективная молодёжь готова искать применение своим талантам в России и строить свою карьеру в российских компаниях? На эти вопросы в очередном номере журнала «Пульс управления. Персонал» отвечает декан экономического факультета МГУ профессор Александр Аузан.

Экономист уверен, что талантливых людей в России много, человеческий потенциал страны высок и наши специалисты могут конкурировать с лучшими умами на мировом рынке. И, безусловно, им было бы интересно решать амбициозные задачи в транспортно-логистической сфере. Весь вопрос в том, насколько мы готовы прилагать усилия для строительства институтов, ориентированных на человека, и насколько отечественные компании готовы

создавать среду, максимально ориентированную на работников.

Сегодня от работодателя ждут не только справедливого вознаграждения за свой труд. Людям нужны прозрачные горизонты для карьерного роста. Им нужна корпоративная поддержка для профессионального и личностного развития. Наконец, они хотят получать новые знания и осваивать новые навыки, поэтому корпоративное образование, его возможности, методы и формы должны быть всегда в центре внимания специалистов по управлению персоналом. В этом номере мы предлагаем обзор современных трендов в этой области.

В целом корпоративная культура стала важным фактором развития бизнеса для многих компаний. По этому пути идёт и ОАО «РЖД», выстраивая культуру, максимально ориентированную как на внешнего, так и на внутреннего клиента. От того, насколько компании удаётся ставить на первое место человека, исходить из запросов клиента, обеспечивать социальную защиту своих работников, напрямую зависит и величина её доходов, и вовлечённость её работников. Учитывая нестабильную экономическую ситуацию, важное значение для работников сегодня имеет и социальный пакет. Как считают независимые эксперты, новый Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2017–2019 годы может по праву считаться одним из лучших на рынке и позволит компании сохранить статус стабильного и привлекательного работодателя.

Задача компании – стать одним из магнитов для человеческого капитала в стране. Это большой амбициозный проект. Уверены, что идеи и предложения, высказанные в этом номере журнала, станут полезными и для руководителей компании, и для работников блока управления персоналом.





## 4–5 **Новости компании**

**ТЕМА НОМЕРА >**  
**HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ**  
8–9

### **Тонкая работа**

**Дмитрий Шаханов**, вице-президент ОАО «РЖД»: «Наши основные усилия направлены на то, чтобы найти новые, более эффективные подходы к подбору, адаптации, развитию и продвижению работников»

10–11

### **Искать людей, находить решения**

**Антон Награльян**, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»: «Оказавшись перед лицом серьёзных вызовов, компания может рассчитывать только на профессионализм своих работников»

12–14

### **Связанные одной целью**

В ОАО «РЖД» завершается работа по актуализации Стратегии развития кадрового потенциала на период до 2020 года

15–17

### **HR как партнёр для бизнеса: реальность и перспективы**

Тенденции развития HR-функции на российском рынке

18–21

### **Современный HR**

Взгляд **Кита Гудалла**, профессора Кембриджского университета, на новые подходы в HR

22–27

### **Инвестировать в человеческий капитал и инфраструктуру**

**Александр Аузан**, декан экономического факультета МГУ – о качестве человеческого капитала в России, поведенческих установках россиян и возможных путях модернизации страны

### **Корпоративная культура >**

30–31

### **Этический компас**

От того, насколько работники разделяют этические ориентиры, в конечном счёте зависит успех «Российских железных дорог»

32–36

### **Менять людей. Или менять людей?**

Обзор эффективных практик LEARNING & DEVELOPMENT

37

### **Экономический кризис заставляет искать новые подходы в обучении**

Развитие актуальных форматов работы с сотрудниками

38–39

### **Знать, понимать, применять**

### **Социальная политика >**

42–44

### **Сохранить льготы и гарантии**

**Павел Бурцев**, начальник Департамента социального развития: «Главный принцип Коллективного договора на 2017–2019 годы – адресность льгот и ориентация на конечного потребителя»

45

### **«Некоторые пункты расширили»**

**Председатель Роспрофжела Николай Никифоров** рассказывает о работе над новым Коллективным договором и основных принципах документа

46–48

### **Коллективный договор – гарант социального мира**

**ERNST & YOUNG**: политика ОАО «РЖД» в области социальной поддержки впечатляет масштабами и даёт повод работникам для заслуженной гордости за свою компанию

49–51

### **В зоне особого внимания**

Мало иметь результаты социологических исследований и видеть проблемные зоны. Важно работать с ними, анализировать данные BIG DATA и переводить полученные цифры в реализацию конкретных действий и управленческих решений

### **Тест >**

52

### **Насколько вы готовы быть HR-партнёром?**

Ответы на несколько вопросов помогут оценить, насколько развиты у вас компетенции HR-партнёра

### **РЕДАКЦИЯ**

#### **РЕДАКТОРАТ**

Главный редактор **А.В. Харнас**  
Арт-директор **К.И. Левченко**

#### **СЛУЖБА ВЫПУСКА**

Выпускающий редактор **М.А. Лобов**  
Бильд-редактор **М.Д. Ахмедова**  
Предпечатная подготовка, вёрстка  
**Т.В. Мациевская**  
Цветокоррекция **М.Ю. Саянов**

#### **КОРРЕКТУРА**

Заведующая отделом **О.В. Подколзина**

#### **КУРАТОР ПРОЕКТА**

Начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» **А.А. Награльян**

#### **КООРДИНАТОР ПРОЕКТА**

Главный специалист Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД»  
**С.В. Сысоев**

#### **ДИРЕКЦИЯ**

Генеральный директор **Е.С. Мельникова**  
Заместитель генерального директора  
**С.Ф. Шатковский**  
Руководитель проектного отдела  
**Ж.А. Цесас**

На обложке: SHUTTERSTOCK.COM/TACC

#### **ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:**

(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (ФАКС)

#### **Учредитель и издатель:**

ОАО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Тираж: 2000 экз.

Отпечатано в ООО «РАС».

109428, г. Москва, ул. Михайлова, д. 27.

Номер заказа:

Подписано в печать по графику: 12.12.2016

Подписано в печать фактически: 12.12.2016

Свободная цена

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

Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС77-53862 от 26.04.2013 г.



# ОПЕРАТИВКА > НОВОСТИ

## Х СЛЁТ МОЛОДЁЖИ ОАО «РЖД»

>>Сентябрь. Москва

Юбилейный общесетевой слёт собрал более 600 участников, среди которых были молодые руководители и специалисты, представители рабочих профессий, а также зарубежные гости, представлявшие 20 компаний из 17 стран мира.

Новые подходы к повышению доходности и эффективности деятельности компании стали основным предметом разговора молодёжи с руководителями компании и ведущими экспертами. Эти же темы были вынесены на конкурс «Новое звено».

«Молодёжь умеет широко и непредвзято смотреть на жизнь, – отметил президент компании Олег Белозёров. – Мы ждём от неё идей и предложений, которые позволят компании активнее меняться».



## «ЖИВАЯ КУЛЬТУРА»

>>Ноябрь – декабрь. Воронеж – Чита – Волгоград

В этом году к проекту присоединились ещё три дороги – Приволжская, Забайкальская и Юго-Восточная. Таким образом, за 3 года «Живая культура» охватила более 3000 управленцев разного уровня. «Наша цель состоит в том, чтобы показать руководителям, как корпоративная культура влияет на эффективность работы компании и что ключевая роль в этой работе отводится именно руководителю», – говорит начальник Департамента управления персоналом Антон Награльян.

## МШУ «СКОЛКОВО»

>>Май – ноябрь

58 человек из резерва ключевых руководителей ОАО «РЖД» прошли обучение по специальной программе развития, подготовленной по инициативе президента компании. Обязательное условие участия в программе – защита командных проектов перед руководством. Из 9 представленных работ наивысший рейтинг получил HR-проект «РЖД – работодатель 2.0». Основная идея проекта состоит в том, что привлекательность РЖД как работодателя может быть значительно повышена за счёт создания современной информационной кадровой среды и внедрения индивидуального подхода к социальным потребностям работника.

## VI СЛЁТ ЮНЫХ ЖЕЛЕЗНО-ДОРОЖНИКОВ

>>Август. Иркутск

Главным событием слёта стал конкурс мастерства «Лучший юный профессионал». В этом году в нём приняли участие 150 лучших воспитанников Детских железных дорог со всей России – школьников, которые влюбились в железную дорогу и мечтают на ней работать. Они соревновались как в теории, так и в практике по восьми железнодорожным специальностям. Свои знания и навыки ребята смогли усилить за счёт участия в специальных тренингах, где их учили личной эффективности: как правильно ставить перед собой задачи, составлять план действий, расставлять приоритеты в работе и учёбе.

## V КАДРОВОЕ СОВЕЩАНИЕ

>>Октябрь. Нижний Новгород

Главной темой встречи стало развитие специалистов по управлению персоналом в качестве HR-партнёров руководителей. Чтобы стать полноценными партнёрами, HR-специалисты должны освоить новые навыки, уметь хорошо разбираться не только в людях, но и в бизнесе предприятия и изменить свой стиль мышления и подходы к решению задач. «Работу по управлению человеческими ресурсами нужно выстраивать исходя из тех задач, которые стоят перед подразделением», – сказал вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов.

## КОНКУРС «ЛУЧШИЙ ПО ПРОФЕССИИ»

>>25 ноября

Подведены итоги первого Всероссийского конкурса профессионального мастерства среди специалистов по управлению персоналом. В номинации «Специалист по корпоративной и социальной политике» первое место занял Артур Бацокин (ГВЦ), второе – Ирина Угрюмова (ЦД). В число финалистов конкурса в различных номинациях также вошли Татьяна Валиахмедова (Псковская ЭЧ), Мария Громова (Ярославский ИВЦ), Ольга Кузьменко (ДЦОМП СКВ) и Алексей Герасимов (МОСК ДИ).

Конкурс проводится на основе профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом, принятого в прошлом году. Его участникам нужно было продемонстрировать профессиональные навыки и решить задачи, основанные на реальных ситуациях из практики ведущих российских компаний и органов государственной власти.

Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом принял решение проводить конкурс на ежегодной основе. Приглашаем всех желающих попробовать свои силы в 2017 году ([hr-skills.ru](http://hr-skills.ru))!

## СФОРМИРОВАНА МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНО-КАДРОВОГО ОБЩЕГО ЦЕНТРА

>>Работа по созданию на сети железных дорог социально-кадрового центра (СКЦ), призванного повысить качество кадрового обслуживания, перешла в завершающую фазу



В 2016 году основные усилия проектной команды и пилотных рабочих групп на пяти железных дорогах (Горьковская, Северная, Октябрьская, Калининградская и Юго-Восточная) были сосредоточены на описании 26 кадровых процессов, подлежащих последующей централизации, а также формировании окончательной модели общего центра кадрового обслуживания и решении организационных вопросов.

Было принято решение объединить усилия проектных групп из Департамента управления персоналом и Департамента социального развития и использовать опыт, накопленный в ходе разработки модели Общего центра кадрового обслуживания (ОЦКО) и Центра социального обслуживания (ЦСО). «В компании прорабатывались разные подходы к созданию общего центра обслуживания, что говорит о важности этого проекта», – отметил вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. В итоге было принято решение объединить в одном центре предоставление типовых услуг как по кадровым процессам, так и по предоставлению социальных льгот в рамках Коллективного договора.

## Архитектура СКЦ

Фронт-офисы (центры по работе с сотрудниками) – приём и выдача документов, взаимодействие с работниками.



Бэк-офис (центры по работе с данными) – удалённая работа с данными, обработка и занесение данных в ЕК АСУТР, подготовка первичных документов, поддержка IT-системы.

Сервисы самообслуживания (контактный центр, личный кабинет работника) – консультирование работников, предоставление типовой информации.



# ТЕМА НОМЕРА >

## HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ

“ От того, насколько сотрудники успешны, преданы делу и мотивированы, зависит масштаб решаемых задач. Общеизвестно: в мире идёт борьба за капиталы. За разные, в том числе за человеческий, который сегодня является, наверное, самым дорогостоящим и востребованным. Люди вольны выбирать, где лучше и комфортнее. Наша задача – создать конкурентоспособные условия».

Олег Белозёров,  
президент ОАО «РЖД»

**8** СТРАТЕГИЯ  
Найти  
новые, более  
эффективные  
подходы  
Дмитрий Шаханов

**10** ПРИОРИТЕТЫ  
Потребность  
компании  
в сильных  
специалистах  
и управленцах будет  
только усиливаться  
Антон Награльян

**15** ТРЕНДЫ  
HR как фактор  
ценности и источник  
конкурентных  
преимуществ  
Алевтина Борисова,  
КПМГ

**18** УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПАРАДОКС  
Руководитель по управлению  
персоналом вынужден  
участвовать в многочисленных  
и зачастую конфликтующих  
между собой видах  
деятельности  
Кит Гудалл,  
CAMBRIDGE UNIVERSITY

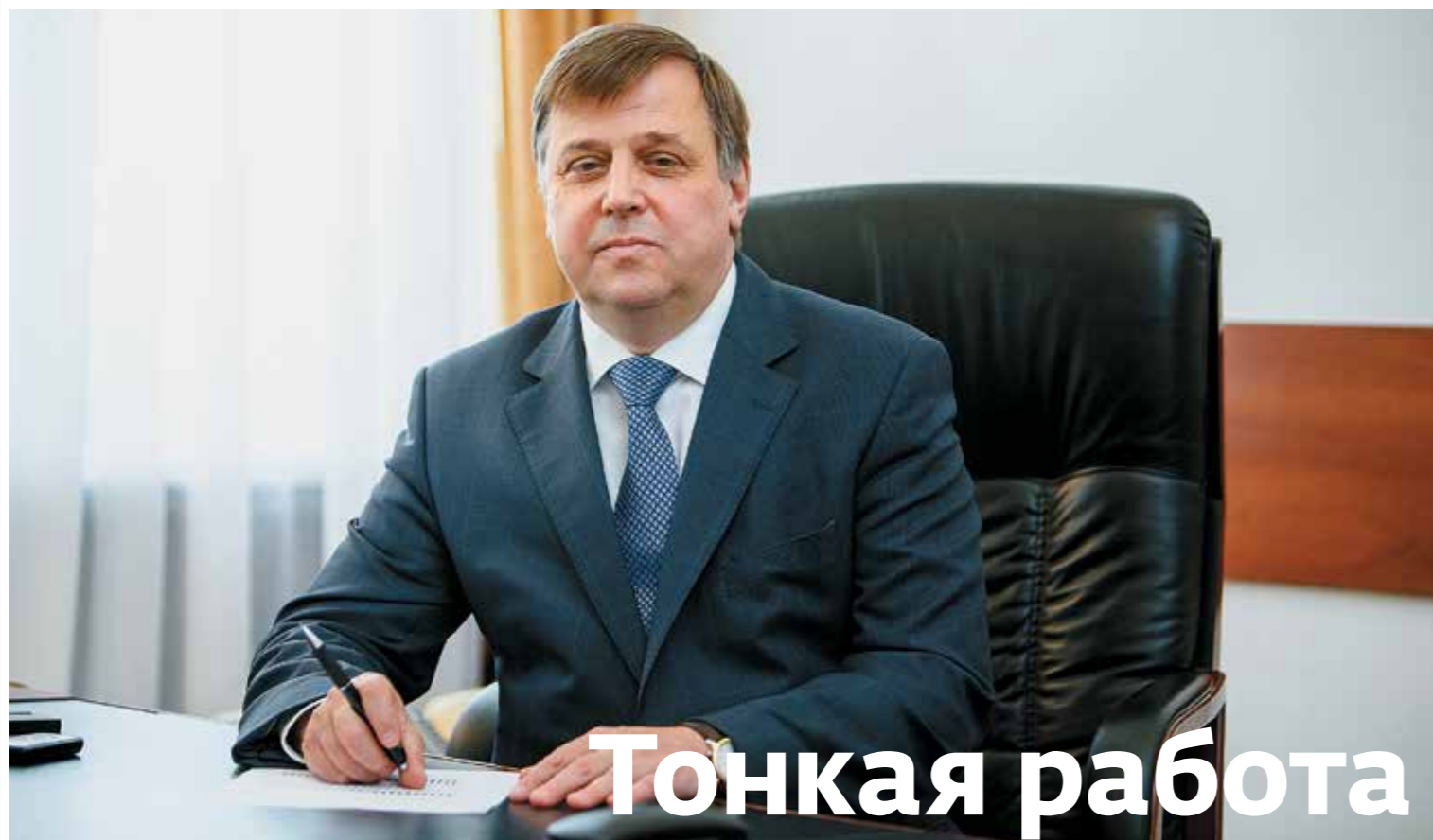
**22** ИНТЕРВЬЮ  
«Ценности являются  
важнейшим  
качественным  
элементом  
в характеристике  
человеческого  
капитала»  
Александр Аузан,  
МГУ





# ТЕМА НОМЕРА >

## HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ



Дмитрий Шаханов,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»

**У**спешное развитие «Российских железных дорог» зависит от того, сможет ли компания удовлетворить потребности государства, бизнеса и общества в качественных транспортно-логистических услугах – в услугах, отвечающих потребностям и запросам клиентов. Решение этой задачи зависит от слаженного труда сотен тысяч людей – рабочих, специалистов, руководителей нашей компании, от их знаний,

опыта, компетенций. И главное – от желания решать задачи, стоящие перед компанией.

Наши работники – это главная ценность компании, ведь именно они принимают решения, управляют машинами, разрабатывают новые услуги и сервисы. Но человек – это особый объект управления. Он требует к себе постоянного внимания. Если мощность и производительность машин и механизмов всегда понятны, если энергия, получаемая от сжигания тонны мазута или угля, всегда неизменна, то с людьми и коллективами такой определённости никогда нет. Эту определённость нужно всегда задавать заново, и это тонкая, сложная и ответственная работа. Один и тот же человек, один и тот же коллектив могут показать разные результаты – в зависимости от различных обстоя-

тельств: условий труда, мотивации, информированности, вовлечённости и, наконец, от культуры, принятой в компании. В самом деле, на что настроен человек – на трудовой подвиг в конце квартала или на планомерное решение поставленных задач? На закрытие отчётности любой ценой или на желание улучшить производственные процессы и принести пользу компании, удовлетворить потребности её партнёров и клиентов?

В последние годы мы много сделали для того, чтобы найти новые, более эффективные подходы к подбору, развитию и продвижению работников, закреплению их в компании. И наши усилия приносят результаты. Так, например, действенность кадрового резерва компании за три последних года выросла с 66% до 77%.

Был пересмотрен подход к адаптации персонала, и теперь мы комплексно развиваем два направления: первичная адаптация и адаптация в должности, это важнейшее звено в работе с сотрудниками.

Ведётся системная работа, направленная на сохранение стабильности в коллективах и поддержание в них благоприятного социально-психологического климата. В этом году принят новый Коллективный договор ОАО «РЖД», мы сохранили все социальные льготы и гарантии, что позволяет компании, как крупнейшему российскому работодателю, уверенно смотреть в будущее.

Значительные средства компания инвестирует в человеческий капитал, в обучение и развитие работников – это было и остаётся одним из основных наших приоритетов. Мы понимаем, что в условиях усиления конкуренции успех «Российским железным дорогам» могут обеспечить только высококлассные рабочие, квалифицированные специалисты, грамотные управленцы.

Специалисты по управлению персоналом работают с ключевыми для компании аудиториями, опираясь на процессное управление, применение объективных инструментов оценки результатов труда и компетенций работников. Для нас важно, насколько мотивирован, удовлетворён и вовлечён каждый работник. В целом можно сказать, что кадровый потенциал компании поддерживается на достаточно высоком уровне. Подтверждением этому может служить тот факт, что «Российские железные дороги» успешно адаптируются к нестабильной экономической ситуации, компания показывает положительные финансовые результаты, отмечается рост производственных показателей.

Понимая, что успех компании зависит в первую очередь от людей, принимающих решения, мы уделяем особое внимание развитию управленческих кадров. Отдельное направление нашей работы – уси-

ние пула руководителей, составляющих стратегический резерв компании. Здесь нам особенно важно сконцентрировать свои возможности и ресурсы, чтобы продвигать тех, кого развиваем, и развивать тех, кто имеет высокий потенциал. Наша цель – сформировать группу руководителей, которые имеют стратегическое видение, длинный горизонт планирования (5–10 лет) и уже сегодня готовы работать на будущее холдинга «РЖД». Нам нужны «резервисты», которые стремятся расти вместе с компанией, понимают свою ответственность и владеют подходами, которые будут полезны для развития бизнеса «Российских железных дорог».

специалистов по управлению персоналом мы разрабатываем модель профессиональных компетенций для работников социально-кадрового блока. Всё это позволит нам более эффективно решать задачи по обучению специалистов по управлению персоналом, развитию их компетенций и станет важным шагом на пути к созданию полноценного HR-партнёрства с руководителями компании.

В рамках оптимизации кадровой работы мы вплотную подошли к тому, чтобы в масштабах всей сети сконцентрировать типовые кадровые процессы в социально-кадровых центрах. Три года назад было

### НАШИ ОСНОВНЫЕ УСИЛИЯ НАПРАВЛЕННЫ НА ТО, ЧТОБЫ НАЙТИ НОВЫЕ, БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДБОРУ, АДАПТАЦИИ, РАЗВИТИЮ И ПРОДВИЖЕНИЮ РАБОТНИКОВ

Сегодня у кадрового блока есть весь необходимый инструмент для работы с человеческим капиталом компании. Внедрена и стабильно работает система корпоративных компетенций – основа для построения кадрового резерва компании. Она позволяет нам понимать, что представляет собой тот или иной управленец (здесь и сейчас), какие у него устремления, нацелен ли он на рост, обладает ли необходимыми лидерскими качествами, готов ли вносить вклад в развитие компании.

Работа с людьми предъясвляет к нам, специалистам по управлению персоналом, высокие требования и особую ответственность. Наши знания и навыки должны соответствовать уровню стоящих перед нами задач. На основе государственного профессионального стандарта для

принято решение о необходимости изменения модели оказания кадровых услуг. Пилотные проекты на пяти железных дорогах по созданию социально-кадровых центров показали хорошие результаты. Мы получили поддержку руководства компании по этому направлению и в конце 2017 года начнём переход на новую форму кадрового делопроизводства по всей сети. Это позволит нам не только повысить качество кадрового обслуживания работников компании, но и высвободить дополнительные ресурсы, чтобы уделять больше внимания развитию людей.

Наше внимание сфокусировано на основном активе компании. От того, насколько качественно мы отработаем на своём участке, во многом будет зависеть и производственные, и финансовые результаты «Российских железных дорог».



# ТЕМА НОМЕРА > HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ



## Искать людей, находить решения

ОКАЗАВШИСЬ ПЕРЕД ЛИЦОМ СЕРЬЁЗНЫХ ВЫЗОВОВ, КОМПАНИЯ МОЖЕТ РАССЧИТЫВАТЬ ТОЛЬКО НА ПРОФЕССИОНАЛИЗМ СВОИХ РАБОТНИКОВ, СЧИТАЕТ НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» АНТОН НАГРАЛЬЯН

**К**омпания «Российские железные дороги» стоит перед серьёзными вызовами, которые обусловлены непростой ситуацией на рынке, усиливающейся конкуренцией в транспортно-логистической отрасли, изменением технологического уклада экономики. С каждым днём потребность компании в сильных специалистах и управленцах, которые смогут найти ответы на эти вызовы, будет только усиливаться.

Сегодня экономисты солидарны в осторожных оценках российской экономики, они предостерегают её «медленный рост». Это значит, что низкая деловая активность станет для холдинга «РЖД» тем фактором, который затруднит возможность быстро наращивать доходы. При этом отечественная экономика в ближайшей перспективе сохранит свою ориентированность на экспорт, что позволит развиваться в первую очередь тем компаниям, которые экспортируют нефть, руду, минеральные удобрения, уголь. Эти игроки будут заинтересованы в том, чтобы максимально снизить затраты на перевозку. Значит, нарастить свою доходную базу мы сможем только в том случае, если выйдем на рынок высокодоходных грузов, а это будет сделать достаточно непросто, учитывая и технологические вызовы, и появление новых видов транспорта, и усиление конкуренции в транспортно-логистической сфере. Мы должны честно признать, что стоим перед серьёзными рисками, но при этом, безусловно, у компании есть и новые возможности, которыми нужно уметь воспользоваться.

Всем этим внешним вызовам руководство ОАО «РЖД» уделяет большое внимание. В компании ведётся работа по оптимизации процессов, поиску резервов, выстраиванию эффективных управленческих процедур, особое внимание уделяется клиентоориентированности, ведь доходы можно нарастить только за счёт клиента. В свою очередь, государство

как акционер требует от нас уменьшить нагрузку на бюджет. Сегодня «Российским железным дорогам», если говорить образно, нужны особый режим и диета, как в санатории, – это приведёт к оздоровлению организма и повышению его общего тонуса.

Развиваться мы сможем только за счёт людей – рабочих, специалистов, руководителей. И здесь я должен отметить особую роль специалистов по управлению персоналом, на которых лежит особая ответственность за будущее компании. Они должны стать партнёрами руководителей на всех уровнях управления.

Если взять линейный уровень, то здесь HR должен подбирать и составлять людей так, чтобы работа компании была слаженной, как игра оркестра. Работники должны блестяще играть симфонию с точки зрения технологий, результативности, производственной дисциплины, безопасности и бесперебойности перевозочного процесса. При этом за дирижёрским пультом должны стоять два человека – руководитель предприятия и его заместитель по кадрам.

На более высоком уровне у HR другие задачи. Основное внимание должно быть уделено подбору, развитию и расстановке руководящих кадров. Как говорят в западном менеджменте: hire hard, manage soft, fire hard<sup>1</sup>. Нужно тщательно подбирать людей, чтобы компанией было легко управлять. Или, говоря по-русски, на правильных местах должны быть правильные люди. Специалист по управлению персоналом должен понимать, руководители с какими компетенциями и каким управленческим потенциалом нужны компании для решения тех или иных задач.

Особый акцент я бы хотел сделать на процессе продвижения лучших. Это руководители, которые прекрасно разбираются как в производственных тонкостях, так и в рыночных обстоятельствах, давящих на компанию,

<sup>1</sup> Тщательно подбирать кандидатов на должность, мягко управлять, осмотрительно увольнять.



НАМ НУЖНЫ РУКОВОДИТЕЛИ, КОТОРЫЕ НЕ ТОЛЬКО УСПЕШНО РЕШАЮТ СЮМИНУТНЫЕ ЗАДАЧИ, НО И ЯВЛЯЮТСЯ НАСТОЯЩИМИ ЛИДЕРАМИ, ИМЕЮТ ДОЛГОСРОЧНЫЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ

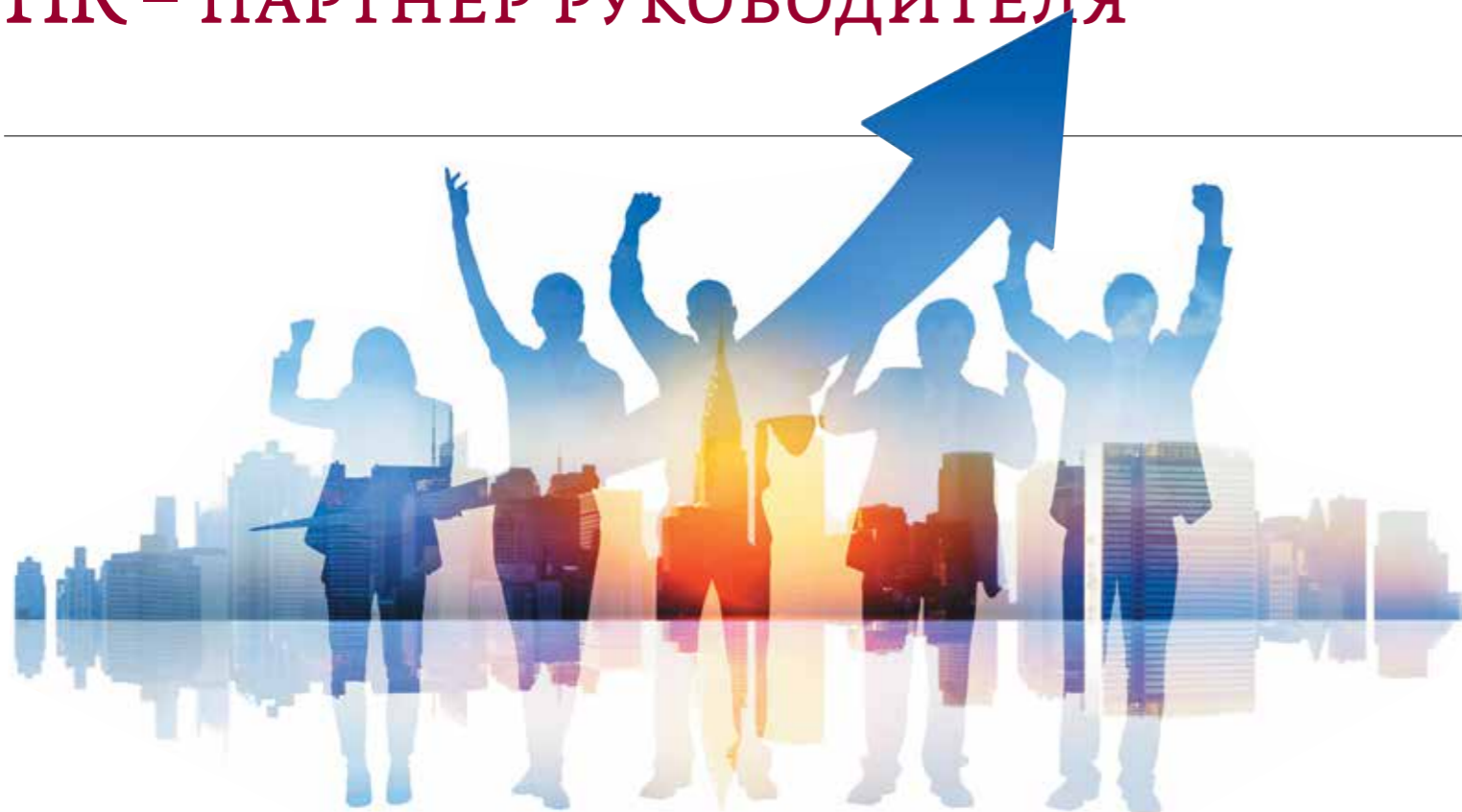
и – главное! – которые могут действовать, предлагать решения и достигать намеченных целей.

Формирование такого кадрового резерва – сложнейшая задача. На этом уровне кадровой работы должны стоять профессионалы, которые знают бизнес компании или её подразделений не хуже, чем руководители. А может быть, и лучше их. Они должны знать систему отношений в компании, знать людей, их психологические характеристики, характер. И, что немаловажно, те, кто отвечает за подбор, развитие и расстановку руководителей, должны уметь отстаивать своё мнение, быть принципиальными – это важная часть их профессионализма. Компании нужно партнёрство, а не соглашательство.

Как показывает практика последних нескольких лет, холдинг «РЖД» смог адаптироваться к сложным экономическим условиям. Но успокаиваться на достигнутом нельзя. Нужно делать следующий шаг, системно повышая качество кадрового резерва. От HR-функции сегодня ждут отлаженного механизма, который даёт компании не только руководителей, успешно решающих сиюминутные задачи, но и настоящих лидеров, имеющих долгосрочный горизонт планирования. Перед руководителями новой формации будет стоять сложнейшая задача: выстроить стратегию развития win-win, которая предполагает, что в числе выигравших будет и экономика страны, и система наших железных дорог.



# ТЕМА НОМЕРА > HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ



## Связанные одной целью

В ОАО «РЖД» ЗАВЕРШЕНА РАБОТА ПО АКТУАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПЕРИОД ДО 2020 ГОДА

Сегодня компания стоит перед комплексом серьёзных вызовов. Это вызовы разного порядка: экономические, технологические, управленческие, демографические. Чтобы успешно противостоять им, развиваться, достигать поставленных целей, компании нужны ресурсы определённого качества и в определённом количестве.

И важнейший их них – это человеческий ресурс, качество человеческого капитала, потенциал работников. Это тот фундамент, который позволяет компании двигаться вперёд. «Мы все живём, работаем в эпоху постоянных изменений, и поэтому горизонт планирования должен быть длинным, – говорит вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. – Только правильная организация управления кадрами может обеспечить ОАО «РЖД» весомое конкурентное

преимущество. Создать хорошо подобранный и обученный трудовой коллектив, команду единомышленников и партнёров – это главная задача кадрового блока». Любые значимые стратегические изменения в компании должны начинаться с формирования общей политики. Поэтому все задачи, которые стоят перед подразделениями по управлению персоналом и социальным вопросам, в обязательном порядке должны быть увязаны со «Страте-

гией развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года». Для кадрового блока этот документ является основным в планировании и организации работы по своему направлению. Кроме того, обновлённая стратегия учла основные показатели работы подразделений кадрового блока за предыдущие годы. Исходя из этих факторов и были сформулированы основные векторы развития системы управления персоналом в долгосрочной перспективе, определены её контрольные целевые показатели.

Вместе со Стратегией развития кадрового потенциала подготовлен план основных мероприятий по отдельным функциональным направлениям. «Теперь наша общая задача заключается в том, чтобы декомпозировать определённые Стратегией цели и разработать локальные программы действия во всех филиалах и структурных подразделениях ОАО «РЖД», – отмечает Дмитрий Шаханов.

**Контрольные показатели и долгосрочные цели**  
Стратегия задаёт контрольные показатели целевого состояния системы

управления кадровым потенциалом ОАО «РЖД» на период с 2016 по 2020 год. Значения этих показателей были определены в соответствии с текущей внутриэкономической ситуацией в компании.

«Целевые показатели получились достаточно напряжёнными, – отмечает Дмитрий Шаханов. – Вместе с этим, обеспечить их достижение критически важно как для социально-кадрового блока, так и для компании в целом».

Основная функция любой стратегии – формулирование долгосрочных целей, разработка стратегических планов и контроль над их выполнением. Главная цель системы управления персоналом в ОАО «РЖД» состоит в том, чтобы обеспечить компанию квалифицированным и мотивированным персоналом в соответствии с текущими и перспективными потребностями производства.

**Три главных направления работы с персоналом**  
Говоря о тех содержательных изменениях, которые были внесены в Стратегию, необходимо отметить,

что развёрнутая во всех бизнес-блоках работа по стабилизации финансово-экономической ситуации в ОАО «РЖД» потребовала кардинально пересмотреть общий контур управления персоналом. Сегодня работа в области управления персоналом и социального развития ОАО «РЖД» должна проводиться по трём основным направлениям:

- во-первых, сохранение социальной стабильности в трудовых коллективах в условиях напряжённого финансово-экономического положения ОАО «РЖД»;
- во-вторых, обеспечение персоналом целевой численности и квалификации;
- и, в-третьих, оптимизация расходов на содержание социальных объектов и повышение производительности труда специалистов подразделений управления персоналом и социальным вопросам.

Работа по каждому из обозначенных направлений уже активно ведётся. В частности, в целях обеспечения социальной стабильности в трудовых коллективах ОАО «РЖД» был подготовлен и принят новый Коллективный договор на 2017–2019



Ульрих Д. **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Новая роль HR-МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ.**

М.: Издательство «Вильямс», 2007. Перед менеджерами персонала в наше время стоит новая задача: осознать ценность, которую они создают (для потребителей, работников компании, инвесторов), и, исходя из этой ценности, оценивать эффективность своей работы.

### Контрольные показатели целевого состояния системы управления кадровым потенциалом ОАО «РЖД» на период до 2020 года

Наименование показателя	Ед. измерения	2016	2017	2018	2019	2020
Темп роста производительности труда работников, занятых на перевозочных видах деятельности (динамика к предыдущему периоду)	%	105,0	105,0	-	-	-
Соотношение уровня оплаты труда работников ОАО «РЖД» с общероссийским	раз	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27
Укомплектованность кадров	%	97	97	97	97	97
Действенность кадрового резерва	%	77	79	81	83	85
Повышение окупаемости объектов социальной инфраструктуры ОАО «РЖД» (культуры, спорта, оздоровления)	%	0,2	0,4	0,9	0,5	0,4
Увеличение среднегодовой загрузки коечного фонда объектов оздоровления до-рожного подчинения (отношение фактически реализованных койко-мест к плановой загрузке объектов)	%	93	93,8	94,6	95,4	96,0
Выполнение основных параметров жилищной политики	млн руб.	2600	нет	нет	нет	нет
Охват оценкой целевых групп персонала	%	100	100	100	100	100
Доля молодых работников ОАО «РЖД» в возрасте до 35 лет	%	41-43	41-43	41-43	41-43	41-43
Удовлетворённость работников работой в ОАО «РЖД»	пункт	64	64	64	64	64
Вовлечённость работников ОАО «РЖД» в корпоративную пенсионную систему	%	81	82,5	83,3	84,1	85,6



# ТЕМА НОМЕРА >

## HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ

### 1 Сохранение социальной стабильности в трудовых коллективах в условиях напряжённого финансово-экономического положения ОАО «РЖД»

1. Соотношение уровня оплаты труда работников ОАО «РЖД» с общероссийским
2. Удовлетворённость работников работой в ОАО «РЖД»
3. Выполнение основных параметров жилищной политики
4. Вовлечённость работников ОАО «РЖД» в корпоративную пенсионную систему

### 2 Обеспечение персоналом целевой численности и квалификации

1. Темп роста производительности труда работников, занятых на перевозочных видах деятельности
2. Укомплектованность кадров
3. Доля молодых работников ОАО «РЖД» в возрасте до 35 лет
4. Действенность кадрового резерва
5. Охват оценкой целевых групп персонала

### 3 Оптимизация расходов на содержание социальных объектов и повышение производительности труда специалистов подразделений по управлению персоналом и социальным вопросам

1. Повышение окупаемости объектов социальной инфраструктуры ОАО «РЖД» (культуры, спорта, оздоровления)
2. Увеличение среднегодовой загрузки коечного фонда объектов оздоровления дорожного подчинения

годы. Принципиальным моментом нового документа стало сохранение применяемого в предыдущие годы социально-ответственного подхода.

#### Квалификация персонала

Учитывая динамику изменений, происходящих в стране и мире, социальной стабильности недостаточно для того, чтобы оставаться конкурентоспособной компанией. Без эффективной системы развития и наращивания компетенций люди с определённым набором навыков и умений, успешные сегодня, становятся аутсайдерами завтра. Поэтому задачу по обеспечению соответствующей квалификации персонала компания ставит во главу угла и отмечает как ключевую. Основным инструментом, за счёт которого будет обеспечиваться соответствующая квалификация персонала, по-прежнему останется система единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» (ЕКТ).

Система ЕКТ позволит:

- задать стандарты оценки людей на входе в компанию;
- более эффективно планировать обучение работников, в том числе ставить чёткие задачи перед отраслевыми вузами;
- проводить аттестацию;
- выстраивать работу с кадровым резервом.

Важно подчеркнуть, что система ЕКТ опирается на действующие государственные требования. В частности, модели профессиональных компетенций разрабатываются в соответствии с внедряемыми в железнодорожной отрасли профессиональными стандартами. Компетенции – это следующий уровень детализации профессиональных стандартов.

«Система ЕКТ показала свою эффективность, и сегодня для нас это единственный инструмент, который позволяет получить объективные показатели о качестве персонала и, основываясь на них, выстроить системную работу с людьми – ра-

бочими, специалистами, руководителями, – говорит Дмитрий Шаханов. – Охват системой ЕКТ с каждым годом увеличивается, продолжают разрабатываться модели профессиональных компетенций, модифицируются платформы для оценки персонала. Система ЕКТ – один из важнейших инструментов специалистов по управлению персоналом».

#### Центры социально-кадрового обслуживания

Важно, чтобы у работников кадрового блока было достаточно времени, чтобы заниматься людьми – их подбором, оценкой, развитием, обучением. Задача, связанная с повышением производительности труда специалистов по управлению персоналом, будет решаться в первую очередь через унификацию, стандартизацию, автоматизацию и методологическую поддержку процессов в области кадрового администрирования, а также формирования социально-кадровых общих центров обслуживания (СКЦ) в рамках холдинга «РЖД».

В СКЦ будет сосредоточена вся типовая, рутинная работа по кадровому администрированию, что позволит, с одной стороны, стандартизировать и улучшить качество предоставления кадровых услуг, а с другой – значительно сократить трудозатраты специалистов по управлению персоналом.

Актуализация Стратегии развития кадрового потенциала, предполагающей большой временной горизонт планирования, – это важный этап в развитии системы управления персоналом компании. Не менее важным будет следующий этап, этап оперативной реализации Стратегии. В результате этого шага компания должна получить коллектив высококвалифицированных и высокопроизводительных работников, которые способны решать задачи, стоящие перед компанией, и гибко реагировать на изменение внешней и внутренней среды.



## HR как партнёр для бизнеса: реальность и перспективы

**Алевтина Борисова,** директор Управления по работе с персоналом КПМГ в России и СНГ, руководитель группы по оказанию услуг в области управления персоналом и налогообложения физических лиц

**О**роли HR для бизнеса сказано очень много. Часто эту тему любят анализировать сами HR-специалисты, реже бизнес, ещё реже об этом задумываются рядовые сотрудники, поддерживают бизнес в управлении которыми и призван HR.

Налицо легко узнаваемая ситуация – HR пытается убедить бизнес в собственной значимости, а бизнес эту значимость не склонен признавать. Почему? Вероятно, потому, что бизнесу недостаточно просто рассказать о «великом» предназначении HR, ему нужны результаты, доказательства этой самой значимости.

Если мы сравним отношение топ-менеджмента к HR-службе в России и



# ТЕМА НОМЕРА >

## HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ



Ицхак Адизес. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей.

М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2015.

Как нет идеальных сотрудников, так нет и идеальных руководителей. Эта книга даёт практические рекомендации HR-специалисту, как объединить разговаривающих на разных языках управленцев, коллег, сотрудников. Хороший HR обязан «видеть» разные подходы к управлению, понимать людей, помогать налаживать между ними взаимодействие, выстраивая гибкие отношения в компании и команде.

на Западе, то мы увидим несколько отличную картину. К сожалению, в России HR до сих пор рассматривается как центр затрат, который в лучшем случае борется за собственную эффективность. В то же время на Западе всё чаще HR начинает рассматриваться не только как полноценный партнёр бизнес-подразделений, но и как фактор ценности и источник конкурентных преимуществ бизнеса.

Изучая историю становления HR-практики на Западе, где HR в своё время также проходил стадию «центра затрат», можно сделать вывод: российскому HR нужно будет приложить ещё немало усилий для признания его значимости бизнесом.

Насколько мы далеки от цели? Ответ на этот вопрос может дать анализ существующих тенденций к развитию HR-функции на российском рынке. Как показывают исследования КПМГ (мы изучаем практики и функции управления персоналом в компаниях с различной численной и секторальной принадлежностью), фокус на автоматизации бизнес-процессов является общей тенденцией для российской и западной практик управления персоналом.

Однако стоит заметить, что, несмотря на схожее направление развития функций управления персоналом, условия, в которых осуществляется автоматизация, несопоставимо различаются.

В России предметом автоматизации являются в первую очередь отдельные базовые HR-процессы (кадровое администрирование, расчёт заработной платы, управление компенсациями и льготами, администрирование подбора и обучения персонала), в то время как на Западе автоматизация направлена на создание единого сквозного процесса управления персоналом, который включает в себя все подпроцессы, имеющиеся в функции, а также встроенный аналитический инструмент, позволяющий в любой момент времени получить требуемую информацию для принятия того

### Тенденции развития HR функции на российском рынке

– в условиях непростой экономической ситуации компании уделяют особое внимание повышению эффективности бизнес-процессов (как основных, так и вспомогательных подразделений, включая службу управления персоналом);

– одним из основных инструментов повышения эффективности бизнес-процессов компании видят повышение уровня автоматизации, другим – пересмотр и выстраивание более эффективной организационной структуры;

– всё большую распространённость на рынке приобретает подход к принятию решений на основании операционных показателей и моделей прогнозной аналитики;

– после перерыва в несколько лет компании вновь начали проводить программы по привлечению квалифицированного персонала, но, как правило, взамен малоэффективных кадров, с которыми пришлось расстаться. Также набирают популярность программы по усилению бренда работодателя.

или иного решения в отношении персонала.

Таким образом, рынок подтверждает гипотезу отставания российской HR-практики от западной. Однако вместе с тем складывается ощущение, что направление движения выбрано абсолютно верно: автоматизация, прогнозная аналитика, особенно популярная сегодня, и даже фокус на повышении эффективности, который в итоге позволит сконцентрироваться на решении важных для бизнеса задач и даст возможность стать HR-функции полноценным партнёром бизнеса, а не просто «отделом кадров».

### Прогнозная аналитика в области управления персоналом – взгляд в будущее

О прогнозной аналитике во всех сферах деятельности компании сегодняшней рынок говорит очень много, и на это есть причины. Мы живём в век данных. За последние четыре года человечеством было накоплено больше данных, чем за всю предыду-

щую историю. Именно этим обусловлен тот факт, что в современном мире бизнес всё чаще занимается сбором статистических данных и их анализом в различных областях для достижения конкурентных преимуществ.

По сути своей прогнозная аналитика – это анализ текущих и исторических фактов для составления прогнозов о будущих событиях. В HR прогнозная аналитика пришла напрямую из бизнеса, где прогнозные модели призваны находить связи среди многих исторических данных и текущих факторов, чтобы сделать возможной оценку будущих рисков или возможностей для развития бизнеса.

Типичными инструментами прогнозной аналитики являются методы статистики и интеллектуального анализа данных (нейросети, big data и пр.).

В области HR типичными продуктами прогнозной аналитики являются: планирование численности, оценка ожидаемого уровня текучести персонала, выявление сотрудников,

которые обладают высоким потенциалом к развитию внутри компании или которые находятся в зоне риска увольнения по собственному желанию, прогнозирование уровня производительности труда и эффективности работы сотрудников различных подразделений компании и многое другое.

С учётом значимости информации, которую можно получить при помощи прогнозной аналитики в области управления персоналом, всё больше компаний на рынке задумываются об её использовании, что и подтверждают результаты исследования рынка.

К сожалению, внедрить аналитические методы в HR не так просто. Важно это сознавать, иначе итогом могут стать неверные решения, зря потраченные ресурсы или упущенная выгода.

Наш опыт показывает, что ключевыми факторами успеха при внедрении аналитических методов работы являются:

- оценка модели зрелости функции для HR-аналитики;
- обеспечение качества имеющихся данных (единая логика хранения данных и связь различных баз данных друг с другом);
- системный подход к созданию IT-архитектуры;
- привлечение в HR-функцию экспертов, специализирующихся на работе с данными.

### HR-функция: от «отдела кадров» к бизнес-партнёру

Любая трансформация – процесс нелёгкий, встречающий на своём пути массу сопротивления и поэтому требующий тщательно проработанного подхода и серьёзных усилий.

Трансформация HR от «отдела кадров» к бизнес-партнёру обычно начинается с анализа задач бизнеса, текущего состояния HR-функции и составления каталога продуктов и услуг, ожидаемых от HR, на основании чего выстраивается новая организационная структура и меняются бизнес-процессы внутри функции.

На практике мы видим, что при проведении подобной трансформации компании часто выбирают модель, состоящую из следующих основных блоков:

1. Транзакционный блок, который включает в себя процессы кадрового администрирования, расчёт заработной платы, администрирование льгот, подготовку управленческой отчётности, администрирование обучения, поиск кандидатов и другие рутинные операции.

2. Центр экспертизы, в который как раз войдёт HR-аналитика, а также, к примеру, управление HR-бюджетом, разработка HR-политик, управление карьерой и преемственностью, управ-

Однако трансформация HR не ограничивается разделением функций на три блока или точечной автоматизацией процессов и созданием сервисов самообслуживания. Важной частью трансформации является изменение самого характера деятельности HR-функции, её переориентация на сервисную культуру.

«Обновлённая» HR-функция должна чувствовать бизнес, быть близкой к нему и участвовать в создании добавочной стоимости, пусть и косвенно. Очень часто российские компании, желающие трансформировать HR, много внимания уделяют изменению организационной

### Трансформация HR от «отдела кадров»

#### К БИЗНЕС-ПАРТНЁРУ ОБЫЧНО НАЧИНАЕТСЯ

#### С АНАЛИЗА ЗАДАЧ БИЗНЕСА, ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ HR-ФУНКЦИИ И СОСТАВЛЕНИЯ КАТАЛОГА ПРОДУКТОВ И УСЛУГ, ОЖИДАЕМЫХ ОТ HR

ление компетенциями и развитие систем оценки.

3. Стратегический центр, который включает в себя функции: по разработке HR-стратегии в части планирования численности и найма персонала; управлению эффективностью и определению стратегии вознаграждения; управлению обучением и развитием персонала; управлению внутренними коммуникациями.

В крупных компаниях транзакционный блок HR-функции всё чаще выделяется в обособленное структурное подразделение или даже отдельное юридическое лицо – общий центр обслуживания (ОЦО). Нередко вместе с транзакционными процессами в ОЦО выводится и уровень HR-экспертизы.

структуры и информационным технологиям, что подтверждается данными рыночных исследований, забывая про изменение контекста для рядовых сотрудников HR-департамента.

Практика показывает, что сотрудники «отдела кадров» в новой структуре HR-блока могут практически полностью закрыть транзакционный уровень при соответствующем обучении, в то время как на уровне центра экспертизы способны перейти только лучшие из вчерашних «кадровиков».

Как правило, при отсутствии необходимой экспертизы внутри компании вынуждены приглашать профессионалов со стороны, имеющих профильный опыт и подтверждённые результаты работы.



## ТЕМА НОМЕРА > HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ



### Современный HR

«ОТТАЛКИВАЙТЕСЬ ОТ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА ВАШЕЙ КОМПАНИИ, ЕСЛИ ВЫ СФОКУСИРОВАНЫ НА ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ХОТИТЕ ПРИНЕСТИ ПОЛЬЗУ СВОЕЙ КОМПАНИИ», – СОВЕТУЕТ Кит Гудалл, ПРОФЕССОР CAMBRIDGE UNIVERSITY ПО ОБЩЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПОВЕДЕНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Сегодня много говорится о новых подходах в HR. Выходят книги о смене парадигмы в HR. Меняется ли HR на самом деле? Если да, то в чём состоят эти изменения и на что нужно ориентироваться специалистам, работающим в этой отрасли? Чтобы разобраться в этом вопросе, нужно начать с анализа наших подходов к процессу управления персоналом.

#### С чего начать?

Я считаю заблуждением, когда о трендах в сфере управления персоналом начинают думать в отрыве от нужд бизнеса конкретной компании.

На самом деле нет никакого сдвига парадигмы в управлении персоналом, который бы мог быть понят вне изменений в бизнесе. Это и есть тот момент, где, размышляя об управлении персоналом, мы сталкиваемся с затруднениями. HR-менеджеров критикуют, и критикуют справедливо, когда в погоне за «модными веяниями» они забывают о тех драйверах, которые породили эти новые инструменты и подходы.

Об управлении персоналом следует думать как о функции, которая поддерживает бизнес в достижении его целей (или, в крайнем случае, не мешает их достигать). По большому счёту, нет смысла говорить об изменении парадигмы в HR без понимания стратегических и оперативных приоритетов вашего бизнеса. Новые тренды могут быть абсолютно нерелевантными для решения тех задач,

которые стоят перед вашей компанией, или, что ещё хуже, окажут негативное влияние на бизнес, если вы попытаетесь внедрить их в свою практику. Итак, всегда оценивайте HR-мероприятия в привязке к вашему бизнесу и никогда – просто как процесс управления персоналом сам по себе. Как ни парадоксально это прозвучит, но наихудшая точка, отталкиваясь от которой вы будете разрабатывать свою HR-стратегию, – это отдел кадров; начинать думать об управлении персоналом нужно с потребностей бизнеса.

#### Управленческий парадокс в HR

Возможно, учитывая изменения в бизнесе, и можно говорить о том, что HR-менеджерам нужно становиться более проактивными. Но основное требование остаётся прежним: они должны оказывать сервисные услуги высшего уровня в компании (например, в области компенсаций и льгот). Чтобы лучше понять требования к работе HR в современном мире, следует принять во внимание тот факт, что сегодня немногие департаменты по управлению персоналом имеют такую «роскошь», как ограниченный набор функций, который нужно поддерживать в рабочем состоянии. В большинстве компаний HR сталкивается с вызовом расширять свой функционал. Я бы описал эту ситуацию как управленческий парадокс. Вам нужно быть эффективными администраторами, но при этом

вы отвечаете и за стратегические изменения. Вам нужно глубоко погрузиться в ежедневную рутинную работу (например, по обучению персонала), но в то же время нужно иметь компетенции, чтобы готовить и проводить мероприятия, ориентированные на будущее (вроде изменения культуры). Наконец, вы должны уделять внимание не только всем внутренним аспектам своей организации (в первую очередь

компетенции персонала формируют у стейкхолдеров восприятие вашей компании как эффективного партнёра? Мнения руководителей линейного уровня также должны быть учтены, но если специалисты по управлению персоналом видят картину в целом, им известны все внутренние и внешние запросы, то они должны разработать наиболее эффективный процесс обучения. В некоторых компаниях

### ВСЕГДА ОЦЕНИВАЙТЕ HR-МЕРОПРИЯТИЯ В ПРИВЯЗКЕ К ВАШЕМУ БИЗНЕСУ И НИКОГДА – ПРОСТО КАК ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ САМ ПО СЕБЕ

речь идёт о сотрудниках и основных процессах), но и быть в курсе тех процессов и перемен, которые идут вовне (что происходит у поставщиков? клиентов? конкурентов? в регулирующих органах?).

Взять, например, обучение. Если ваш бизнес столкнулся со сложной, переменимой и конкурентной средой, тогда процесс обучения работников компании может быть улучшен с помощью мнения клиентов, поставщиков, регулирующих органов. Прислушайтесь к ним: какое отношение к себе, какие умения и навыки они больше всего ценят в ваших работниках? Какие

и другие основные HR-процессы также зависят от оценок стейкхолдеров. Система вознаграждения (бонусы), к примеру, может быть частично зависима от оценки клиентов. Достижение производственных целей рассматривается сквозь призму потребностей стейкхолдеров, а не просто разрабатывается внутри HR-блока. Особенности лидерских компетенций также учитывают ожидания стейкхолдеров.

Итак, современный руководитель по управлению персоналом оказывается в парадоксальной ситуации, он вынужден участвовать в многочисленных и зачастую конфликтующих

# ТЕМА НОМЕРА >

## HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ



между собой деятельностями. Он должен одновременно играть несколько ролей: HR-партнёра руководителя подразделения, учитывающего все последствия для персонала от движения компании к стратегическим целям; HR-администратора, который оперативно оказывает экономически эффективные и надёжные услуги; HR-консультанта, помощника для среднего звена, дающего важные советы по обучению, мотивации, построению команды и другим навыкам. Успешность работы по этим направлениям зависит от того,

как в компании структурирована HR-функция в целом и как в компании нанимают и развивают HR-специалистов.

### HR-архитектура

С точки зрения организации HR существует возможность создания специализированных команд. Крупные компании могут создавать сервисные центры обслуживания, услуги которых интегрированы в компанию через IT-системы. Такой центр отвечает за быстрый, надёжный и максимально дешёвый процесс начисления зар-

платы, льгот и пособий. Также центр может разрабатывать инструкции и заниматься кодификацией основных правил и процессов. Центр может располагаться в регионе с низкой стоимостью рабочей силы. Процесс подготовки узконаправленных специалистов для центра относительно дешёвый и быстрый, а цели их работы ясны и просты.

Другая команда (или команды) в своей работе делает акцент на тесном взаимодействии с линейными руководителями, помогая им в достижении производственных целей. При

этом часть HR-команды будет задействована в обучении управленческим навыкам, остальные станут экспертами в области мотивации и трудовых отношений. Они будут помогать руководителям в ежедневной работе.

Ещё одна группа может выявлять тренды в экономике, образовании и демографии, влияющие на стратегическое развитие компании и подбор персонала. В компании Siemens эту практику называют «сканирование окружающей среды». Специалисты из этой команды будут взаимодействовать с выс-

шим менеджментом в качестве партнёров по таким вопросам, как изменение корпоративной культуры.

Возможностей тут много, и нужно выстраивать корпоративную HR-функцию исходя из того, какие задачи должен решать HR на стратегическом и производственном уровнях.

Подобный подход к структурированию работы HR-функции скажется и на приёме специалистов в соответствующие подразделения.

Например, в сервисном центре вы можете сэкономить деньги за счёт упрощения работы и привлечения менее опытного персонала, который можно быстро обучить для выполнения достаточно простых рабочих функций. На данном участке необходимо прямое и чёткое управление. При работе с теми, кто оказывает руководителям ежедневную HR-поддержку или консультирует их по стратегическим вопросам, есть смысл в постоянной ротации – это касается должностей линейных специалистов и руководителей среднего звена в HR-блоке компании (как это делается в General Electric). Подобный кадровый принцип повышает доверие к HR в компании и гарантирует, что HR-решения всегда будут укоренены в бизнес-контексте.

Таким образом, мы видим, что HR никогда не должны изменять парадигму своей деятельности самостоятельно, а всегда стремиться отталкиваться

### Парадигма бизнеса

Итак, любые изменения в процессах управления персоналом зависят от природы бизнеса, в котором

существует эта функция. Естественно, что компании, которые сталкиваются со сложной, переменной и конкурентной бизнес-средой, будут больше беспокоиться о навыках, знаниях и отношении к работе их персонала и стремиться изучать новые структурные конструкции и стили руководства. Но это всё следствие изменения парадигмы бизнеса, которую нужно поддержать на уровне HR.

В подразделениях РЖД, которые находятся в достаточно стабильной бизнес-среде, я думаю, нужны сильные административные HR-функции и экспертный, внутренне ориентированный подход к развитию персонала.

На тех направлениях, где РЖД осваивают логистический бизнес и борются на динамичных и конкурентных рынках, было бы логичным видеть более стратегически осознанную и проактивную HR-деятельность, направленную на обучение персонала, развитие системы оплаты труда, привлечение и удержание работников.

Также полезно приглашать HR-менеджеров на стратегические сессии, в ходе которых у них была бы возможность прокомментировать, как принятые менеджментом компании решения могут сказаться на работниках.

Итак, любые изменения в процессах управления персоналом зависят от природы бизнеса, в котором

от потребностей бизнеса. Некоторые виды деятельности компании могут прекрасно функционировать с помощью простых административных HR-средств. Как правило, они функционируют в условиях достаточно простых производственных задач, хорошо укомплектованы дешёвой и непрофессиональной рабочей силой и обладают сильными кон-

парадигмам и трендам, которых довольно много, ведь управление персоналом на глобальном уровне выглядит очень разнообразно и зависит от природы бизнеса.

Хорошая новость заключается в том, что никто не знает бизнес, культуру и производственную среду РЖД лучше, чем вы сами. Вы всегда будете лучшими экспертами

Нужен «думающий» HR,  
А НЕ СЛЕПО СЛЕДУЮЩИЙ  
ПАРАДИГМАМ И ТРЕНДАМ, КОТОРЫХ  
ДОВОЛЬНО МНОГО, ВЕДЬ УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ГЛОБАЛЬНОМ УРОВНЕ  
ВЫГЛЯДИТ ОЧЕНЬ РАЗНООБРАЗНО  
И ЗАВИСИТ ОТ ПРИРОДЫ БИЗНЕСА

курентными преимуществами (например, в отношении цен или защиты их рынка со стороны государства). Чаще всего их конкурентным преимуществом являются не люди, а собственные технологии, доступ к деньгам и связям с государством. Они обычно имеют сильный иерархический контроль. HR в этих условиях сфокусирован на эффективности, скорости, надёжности, выстраивании процессов и снижении затрат.

### Выводы

Итак, нужен «думающий» HR, а не слепо следующий

в вопросах стратегии и производства, чем любой HR-гуру: вам всего лишь нужны уверенность, HR-мышление и компетенции для построения соответствующей работы с линейным персоналом и топ-менеджментом, чтобы совместно достигать желаемых результатов.

Как только вы поймёте устройство бизнеса и его среду, инновации в управлении персоналом смогут быть действительно эффективными вне зависимости от того, что написано в книгах о текущих HR-трендах и парадигмах.



## ТЕМА НОМЕРА > HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ



# Инвестировать в человеческий капитал и инфраструктуру

ДЕКАН ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА МГУ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА **АЛЕКСАНДР АУЗАН** РАЗМЫШЛЯЕТ О КАЧЕСТВЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В РОССИИ, ПОВЕДЕНЧЕСКИХ УСТАНОВКАХ РОССИЯН И ВОЗМОЖНЫХ ПУТЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ СТРАНЫ



**Александр Аузан. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь.**

М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Предмет интересов автора – институциональная экономика. В лёгкой и непринуждённой форме он доказывает, что мир – это сборище иррациональных и аморальных оппортунистов, и объясняет, как выжить в нём. Книга весьма актуальна с точки зрения понимания проблем современной российской экономики.

– Александр Александрович, как, по каким параметрам сегодня оценивают качество человеческого капитала? И насколько в целом высок человеческий потенциал России?

– Это очень непростой вопрос. Есть прямо противоположные оценки. С одной стороны, можно опираться на формальные параметры. Например, на длительность и массовость обучения. Если исходить из этого, то сегодня Россия имеет один из лучших человеческих капиталов в мире. Но 30 лет назад, опираясь на формальные показатели, мы были больше уверены в высоком качестве человеческого капитала, чем сегодня, поскольку за 90-е годы ситуация в сфере высшего образования в целом сильно изменилась. Сегодня высшее образование – это во многих случаях способ просвещения, а не обучения людей, которых готовят заниматься каким-то реальным делом. Это даже если мы не говорим о случаях продажи дипломов, которые тоже бывают.

О том, что качество человеческого капитала в стране сохраняется на высоком уровне, мы сегодня можем судить в первую очередь по косвенным признакам. Например, по тому, что продолжается «утечка мозгов». Из страны уезжают хорошие специалисты. Но эта проблема родилась не сегодня. Как только в стране появились современное образование, современная наука (а это где-то конец XIX века, условно говоря, время Дмитрия Ивановича Менделеева), мы стали «обогревать» мир, «вывозить мозги» высокого качества.

В 2011 году мы провели исследование – я имею в виду коллег по экономическому факультету МГУ и Институту национальных проектов – по миграционной статистике трёх самых больших рынков, куда едут наши соотечественники, – это США, Германия и Израиль. Выяснилось, что в этих странах выпускники наших вузов абсолютно конкурентоспособны в физике, математике, IT, химии. Также они довольно высоко конкурентоспособны в биологии, медицине, науках о живой природе. И ещё они

играют заметную роль в искусстве, медиа и спорте. Вот три большие области, где наши соотечественники за рубежом делают себе имя. В общем, мозги у нас есть.

– Но реализовывать свои проекты люди предпочитают за рубежом...

– Год назад мы проводили на экономическом факультете МГУ научную конференцию, на которой выступал профессор Стивен Дюрлаф из Университета Висконсин-Мэдисон. Думаю, сегодня это лучший в мире специалист по человеческому капиталу. Он сказал так: «В СССР человеческий капитал был несомненно выше, чем у нас в США. Но мы сделали Сицилию новую долину, а вы не смогли. Это произошло потому, что наши учёные хотели быть богатыми людьми, а

том в характеристике человеческого капитала. Раньше мы почему-то предпочитали судить о людях скопом, анализировали человеческие ресурсы преимущественно под углом количественных характеристик, связанных, например, с длительностью образования. Складывалась удивительная ситуация! Мы различали, например, разные виды нефти или угля. Мы понимаем, как фракции нефти влияют на качество. А ведь ценностно-поведенческие характеристики, условно говоря, тоже дают разные фракции человеческого капитала, определяют подвижность людей, способность и желание совершать те или иные действия.

– В последнее время много говорится о необходимости модернизации российской

## Нужны люди, для которых самореализация является более важной установкой, чем выживание

ваши – нет». Это к вопросу о том, как влияют ценностно-поведенческие установки людей на экономику. Как показывает опыт, например, Российской венчурной компании, практически невозможно уговорить томского профессора сделать из кустарной установки нормальное предприятие. Потому что профессор этим заниматься просто не хочет. «Мне это просто не нужно, – говорит профессор. – Работа установки позволяет мне пять дней в неделю заниматься тем, чем я хочу». А когда ему говорят, что на его идеях предприятие построят китайцы или японцы, он отвечает, что это не его проблемы, это проблемы государства.

На этом примере мы хорошо видим, что такое понимание своего статуса и как действует набор ценностных и поведенческих установок. На мой взгляд, ценности являются важнейшим качественным элемен-

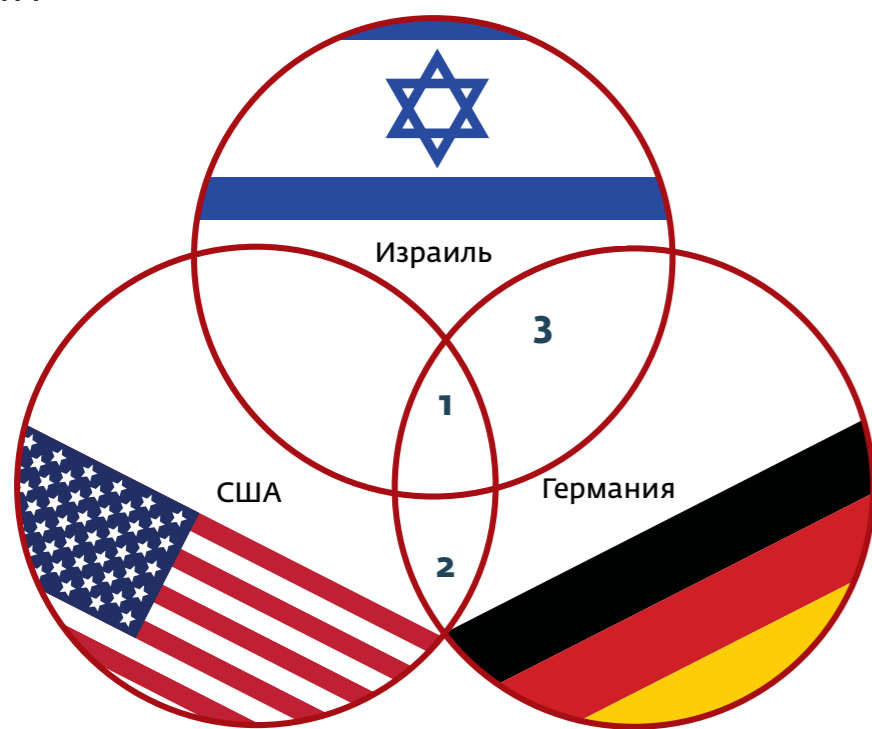
экономики. Успех любого проекта – это его исполнители. На каких людей нужно опираться?

– Нужны люди, для которых самореализация является более важной установкой, чем выживание. Считается, что эти люди должны быть настроены рационально и секулярно (то есть они могут быть и верующими, но для них религия является частным делом, а не государственно-публичным). За последние 25 лет эти показатели колеблются то в одну, то в другую сторону, так что нельзя сказать, что мы имеем какой-то определённый тренд. Понятно, что возможности для самореализации растут, когда в стране лучше с деньгами. Секулярность также колеблется – и у нас, и в других странах. Допустим, десять лет люди движутся в сторону более публичной религиозности, потом фиксируется обратное движение.

# ТЕМА НОМЕРА >

## HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ

Профессиональные сферы конкурентного преимущества  
выходцев из России



1. Специалисты IT, математики, физики, химики
2. Работники сферы искусства, спорта, медиа
3. Специалисты в области наук о живой природе (прежде всего, биологии)

Источник: Исследование Института национальных проектов, 2012

Для модернизационных прорывов также важны долгосрочная ориентация, индивидуализм и дистанция власти. Дистанция власти у нас прочно стоит на высоком уровне – думаю, что это ни для кого не секрет.

С индивидуализмом довольно сложная ситуация, и мы имеем противоречивые оценки. Если брать измерения по мировым методикам, то в России средние значения индивидуализма и коллективизма. А качественный анализ показывает, что у нас радикальный индивидуализм сочетается с попыткой коллективистской организации. В определённом отношении русские являются радикальными и конфликтными индивидуалистами.

Обратите внимание, что наши эмигранты ни в одной стране не разуют диаспору, как правило, нигде не лоббируют свои интересы. Есть украинская диаспора, есть еврейская, а русской нет. Даже там, где русских больше, чем украинцев или евреев. Как будто русские люди бегут друг от друга! Вот довольно смешной, но показательный пример. Лет десять назад, когда я стал говорить об этой проблематике, мне возражали и говорили, что у нас люди настроены очень коллективистски. В пример приводили наши очереди, где мы всегда друг к другу прижимаемся, в отличие от европейских стран, где, наоборот, в очереди всегда есть дистанция между людьми. Думаю, тут

дело вот в чём: мы прижимаемся, потому что боимся, что кто-то проскочит вне своей очереди, встанет между нами.

Итак, мы имеем довольно высокие показатели индивидуализма. Но при этом он конфликтный, что связано с низким доверием людей друг к другу. Это очень важный показатель для экономики. Доказано, что экономика может развиваться только в том случае, если люди доверяют друг другу. У нас показатель доверия колеблется. Хотя примерно с 2010 года мы видим, что доверие людей друг к другу стало немного расти. Можно даже твёрдо сказать, что первый всплеск был зафиксирован в связи с пожарами 2010 года, когда люди стали заботиться о неизвестных им пострадавших и предпринимать для этого совместные действия. Кстати, и протестные настроения, когда люди стали в больших количествах появляться на площадях, тоже укладываются в этот тренд. Это тоже показатель, насколько мы доверяем незнакомым.

По поводу долгосрочной ориентации. Тут у нас опять есть методическая проблема. Допустим, на фоне американцев, которые до 2008 года вообще не делали сбережений, наши люди явно демонстрируют склонность к сбережениям. Хотя на «гробовые», но деньги у нас всегда откладывали. Этот факт социологи трактуют как признак долгосрочной ориентации. Но я бы тут был очень аккуратен. Возможно, здесь речь идёт о каких-то ситуативных выплесках. Например, те же социологи говорят, что как только УЗИ показывает, что будет мальчик, семья начинает планировать сразу на 18 лет вперёд... В целом же я склонен полагать, что у нас нет долгосрочной ориентации. Хорошо, если люди что-то планируют на год-два вперёд. Очень редко они планируют на большие периоды. – Как, зная эти характеристики, мы можем более продуктивно использовать человеческий капитал? – На мой взгляд, тут есть две проблемы, которые имеют разные способы

решения. Первая проблема: эмиграция. Почему из страны уезжают, и уезжают в первую очередь хорошие специалисты? Между качеством институтов и качеством человеческого капитала есть устойчивая связь. Человеческий капитал уходит к хорошим институтам. К так называемым инклюзивным институтам, которые под человека подстраиваются. С которыми человеку удобно. У нас таких институтов нет.

У нас институты другого типа – экстрактивные. Это «извлекающие» институты. Они прекрасно извлекают ренту – административную, монопольную, природную... Какую угодно ренту. Поэтому, когда говорят «давайте совершенствовать институты», я призываю к осторожности. Наши институты и так весьма совершенны для решения той задачи, которую они умеют решать. Почему, например, тот же закон о банкротстве у нас превратился в инструмент рейдерства? Когда вы втягиваете закон в семью экстрактивных институтов, он становится экстрактивным институтом. И начинает замечательно извлекать ренту вместо того, чтобы санировать предприятия.

Так что мы будем терять человеческий капитал до тех пор, пока не сделаем инклюзивные институты. Образуется порочный круг. Уезжают те, кому нужны эти институты. Чтобы они не уезжали, институты должны быть здесь. Чтобы институты были здесь, нужно, чтобы на них здесь был спрос. Но те, кто спрос предъявляет, предъявляют его в другой стране.

Любые стратегии развития, которые мы сегодня обсуждаем или принимаем к действию, на мой взгляд, должны проверяться одним простым критерием. Если у нас каждый год будет расти спрос на человеческий капитал и на инклюзивные институты, значит, мы на правильном пути. – А мы сейчас на правильном пути? – Думаю, что в конце концов мы сможем найти решение проблемы. Почему идеи Владимира Зворыкина легли

в основу телевизионной индустрии в США, а не у нас? Почему мобильные телефоны появились впервые не в нашей стране, хотя именно исследование российского учёного Жореса Алфёрова в сфере полупроводников сделали возможной мобильную связь?

Мы всё время рождаем идеи, которые дают колоссальный экономический эффект, но не в нашей стране. Мы становимся потребителями того, что сами изобрели. Поэтому, конечно, хочется, чтобы высококачественный человеческий капитал оставался у нас в стране, чтобы мы сами могли реализовывать те вещи, до которых додумались наши инженеры и учёные.

– Если мы правильно понимаем специфику российского человеческого капитала, то какой

делаете хуже всех, потому что стандарты не соблюдаются.

Либо нужно сосредоточиться на автомобилях типа «Нива». Или, если брать сферу вооружений, на автоматах Калашникова. В общем, нужно специализироваться на таких изделиях, где не требуется тонкая подгонка и которые ремонтпригодны, как выражаются техники, «при помощи кулака». Вот где мы можем делать массовые серии.

Закладывая в своё стратегирование существующие качества человеческого капитала, мы можем продвигаться вперёд – по крайней мере в тех рыночных нишах, которые существуют. Но если подтвердится прогноз об изменении структуры мировой промышленности и 3D-принтинге, а кре-

## МЫ НА ПРАВИЛЬНОМ ПУТИ, ЕСЛИ У НАС В СТРАНЕ КАЖДЫЙ ГОД БУДЕТ РАСТИ СПРОС НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И НА ИНКЛЮЗИВНЫЕ ИНСТИТУТЫ

должна быть стратегия развития страны, соответствующая этой специфике?

– Вот показательные цифры: наша доля экспорта на мировом рынке ядерных реакторов составляет 26%, а в автопроме – всего 0,2%. Притом что деньги вложены сопоставимые. Почему в каких-то сферах мы являемся мировым производителем, а в каких-то не можем даже свой национальный рынок насытить?

На мой взгляд, всё дело в ценностных установках. Если уважение к стандартам и законам низкое, то реализовываться могут только нестандартные виды деятельности, которые связаны с высокой креативностью. Перспективы есть только у штучных вещей, у малосерийных разработок, у ручной сборки. Допустим, на «Руссо-Балте» вы можете сделать 10 автомобилей, которые будут лучшими в мире, но миллион автомобилей вы

активные технологии станут центром промышленности, то мы выйдем за пределы нишевого позиционирования и у нашей экономики в целом будет очень хороший шанс для роста. – Что ещё нужно учитывать в сфере человеческого капитала, кроме ценностно-поведенческих установок?

– Для модернизационных прорывов также важно понять специфику социальных связей, чтобы найти свои специфические преимущества.

Почему, например, кредитные союзы прогрессировали в канадском Квебеке или в Ирландии? Почему больничные кассы получили распространение среди рабочего класса в России в начале XX века? Потому что в обществе были запасы бондингового социального капитала и взаимного доверия и это удалось капитализировать. Точно так же сегодня Япония, Южная Корея и другие страны нашли



# ТЕМА НОМЕРА >

## HR – ПАРТНЁР РУКОВОДИТЕЛЯ

Ограничения и возможности, связанные с социокультурными характеристиками россиян

Нацеленность на самореализацию

Высокая креативность

Способность к мобилизационным усилиям и краткосрочным прорывам

ВОЗМОЖНОСТИ  
ОГРАНИЧЕНИЯ

Комбинация высокой дистанции власти и высокого избегания неопределённости блокирует изменения

Наличие высокой дистанции власти и низкой маскулинности приводит к несоблюдению правил и стандартов

Сочетание индивидуализма и низкой терпимости препятствует самоорганизации

По опыту успешных модернизаций сдвиги социокультурных характеристик достигаются за 10–20 лет. При этом важно использовать существующие возможности и не утратить наличные конкурентные преимущества. Это предполагает осуществление **двухфазной модернизации**: первая фаза должна быть основана на **существующих конкурентных культурных преимуществах**, вторая – на **преодолении** некоторых действующих культурных ограничений.

свои, специфические рычаги для проведения модернизации.

Консерваторы говорят: новое – это хорошо забытое старое. Я бы по-другому перефразировал это выражение: новое

– это неожиданно применённое старое. Если вы такую возможность находите, то вы действительно из самобытности способны сделать двигатель для движения в будущее.

– Получается, что специалисты в области HR и смежных областях, изучающих человеческий капитал, могут дать весьма ценный материал для разработки стратегии развития как экономики страны, так и отдельной компании?

– Практики, работающие с человеческим капиталом, должны понимать, что нельзя командовать армией, глядя на глобус. Бесплезно пользоваться общероссийскими характеристиками даже для общероссийской компании. Важно уметь отслеживать характеристики человеческого капитала на микроуровне. И сегодня экономический факультет МГУ имеет опыт такой работы. Мы диагностируем ситуацию с социальным капиталом и динамикой ценностей, в том числе и в больших российских компаниях. Сегодня мы на фронтире мировой науки в сфере development studies, cultural economics. То, что мы делаем на нашем факультете совместно со Шломо Вебером, учёным с мировым именем, очень интересно, поэтому у нас каждые полгода появляются и Стивен Дюрлауф, и Роберт Аллен, и другие специалисты.

Предварительно могу сказать, какие результаты у нас есть, например, по ОМЗ. Мы посмотрели ситуацию с социальным капиталом и ценностными установками и выяснили, что ситуация может различаться не только по регионам между предприятиями, но и по цехам на одном и том же предприятии. Разброс фантастический! В некоторых случаях социальный капитал вообще отсутствует. Но есть предприятия, которые интересны не только технологически, но и социокультурно, где есть хороший бриджинговый социальный капитал, есть доверие друг к другу. Это предприятия XXI века, например «Криогенмаш» в подмосковной Балашихе. Там есть огромные возможности для роста.

Поэтому рекомендации, что делать, каждый раз разные. В одном случае мы предложили совершенно неожиданный рецепт. На одном предприятии, как выяснилось, фактически



Гэри С. Беккер. **Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории.**

М.: ГУ ВШЭ, 2003

В книгу нобелевского лауреата вошли избранные работы, ставшие классикой, в том числе и по проблематике человеческого капитала. Автор уверен, что экономический подход позволяет осмысливать любые формы человеческого поведения, привычки и пристрастия. Профессор экономики и социологии Чикагского университета убедительно показывает, что люди действуют рационально не только когда делают сбережения, но и когда учатся, вступают в брак, обзаводятся детьми или следят за модой...

существовали кланы (выстроенные, правда, не на родственных связях), и мы предложили не разрушать эту структуру, а использовать её. На наш взгляд, кланы вполне могут конкурировать между собой, но важно, чтобы они это делали не внутри одной производственной площадки, а на разных. Конечно, это не укладывается в западный менеджмент, но ведь и южнокорейские чеболи были построены в полном противоречии с тем, что говорили западные эксперты. Однако опора на родственные иерархии в Южной Корее оказалась весьма эффективной.

– На ваш взгляд, в чём сегодня состоит основная проблема страны?

– Мы все понимаем – и правительство, и эксперты, – что инвестировать нужно в человеческий капитал и инфраструктуру. Но при этом инвестируем в совершенно другие области, например в оборонно-промышленный комплекс. И связано это с одним простым обстоятельством: с горизонтом мышления.

Вложения в инфраструктуру и человеческий капитал – это длинные инвестиции, они не отбиваются сразу. Но если в целом по стране горизонт планирования составляет два года, то не удивительно, что нет инвестиций в человеческий капитал и инфраструктуру.

Сейчас мы опираемся на оборонно-промышленный комплекс, но не понимаем, как из него сделать экономику. И можно ли это сделать вообще. Мы не можем настолько нарастить продажи вооружений и вряд ли можем торговать военными услугами, потому что мы не швейцарская гвардия. Мы большой мировой игрок. Таким образом, остаётся только вариант конвертации некоторых находок оборонно-промышленного комплекса в гражданские технологии, как это было с тем же самым Интернетом. Может быть, это наш путь? Я не знаю. Но в принципе я не вижу, как на этом пути мы можем продвигаться вперёд. Думаю, что сдвиг должен идти в сторону другого

потенциала – пространственного, а это значит, нужно инвестировать в инфраструктуру.

– В своё время в РЖД выдвигали ряд интересных идей по развитию транспортных коридоров...

– Да. И хотя они вызвали вполне обоснованные вопросы (например, где искать инвестиции, как делить собственность, если деньги придут, и т.п.), но сами идеи были абсолютно правильными. Стране нужны такого рода пояса и транспортные коридоры – с севера на юг и с востока на запад. И, наверное, не всегда это должны быть железнодорожные решения, особенно на Крайнем Севере, где мы довольно далеко продвинулись, исполь-

того, будут ли решены те или иные проблемы. Как будут наследоваться капиталы? Это очень непростой вопрос. Как будут передаваться высокие посты? Это ещё более тяжёлый вопрос. Если элиты будут вовлечены в решение этих вопросов, то заинтересуются 10-летними и более перспективами. А если это произойдёт, то первым, кто от этого выиграет, будет не человеческий капитал, потому что он очень текучий и непостоянный, как его капитализировать, а инфраструктура. Я думаю, развитие страны пойдёт так: через развитие пространственного потенциала, транспортных решений, инфраструктуры – к человеческому капиталу.

Нам нужен сдвиг в приоритетах:

ОТ ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА,  
КОТОРЫЙ ТРУДНО КОНВЕРТИРОВАТЬ

В ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ, К ТРАНСПОРТНОМУ  
ПОТЕНЦИАЛУ САМОЙ БОЛЬШОЙ СТРАНЫ МИРА

зуя труд заключённых. Сегодня мы можем опираться только на хай-тек. Если появятся какие-то принципиально новые транспортные решения – это будет движение вперёд.

Но я абсолютно убеждён в том, что нам нужен сдвиг в приоритетах: от военно-промышленного потенциала, который трудно конвертировать в экономический рост, в сторону транспортного потенциала самой большой страны мира, ведь возможности экономического роста на основе этого потенциала как раз понятны.

– С чего же нужно начинать?

– Начинать нужно с элит. Их взгляд нужно продлить хотя бы на 10 лет. И я скажу вам, как это сделать. Думать умеют все люди, и тем более в доминирующих группах, но величина дистанции планирования зависит от

К реализации инфраструктурных проектов будут подключаться новые группы элит, в том числе региональные, начнут развиваться инфраструктурные компании. Такие проекты движутся только интересами, это дополнительный бензин для мотора модернизации экономики. В итоге мы получим шанс значительно улучшить качество наших институтов.

Но все крупные модернизационные процессы, согласно концепции Норта – Уоллиса – Вайнгаста, начинаются с выполнения трёх условий. Первое: элиты пишут законы для себя и распространяют их на других. Второе: инструменты насилия не делятся между представителями элиты, а контролируются коллективно. Третье: организации перестают быть заточенными под конкретного человека. ●

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА >

“Сегодня мир очень активно меняется, в нём усиливается конкуренция. Это касается и транспортной отрасли. Не меняясь самим, нельзя выиграть в конкурентной борьбе. Успех компании во многом зависит от того, насколько эффективна её корпоративная культура и какими ценностями руководствуются её работники».

АНТОН НАГРАЛЯН,  
НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОАО «РЖД»

**30** ЭТИКА  
ЦЕННОСТНЫЕ  
ОРИЕНТИРЫ  
ПОВСЕДНЕВНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**32** КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ  
«КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА САМОМ  
ДЕЛЕ ПОМОГАЕТ БИЗНЕСУ ДОСТИГАТЬ  
ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ»  
МАРК КУКУШКИН, Тренинг-Бутик

**37** ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ  
«НАЛИЧИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ  
В КОМПАНИИ – ЭТО ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ  
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО»  
НАТАЛЬЯ ЛЕБЕДЕВА, KPG TRAINING  
CENTER





## Этический компас

Кодекс деловой этики ОАО «РЖД» – один из важнейших инструментов формирования корпоративной культуры. Он показывает, какими ценностями руководствуются работники компании в своей повседневной деятельности, каких принципов они придерживаются во взаимоотношениях друг с другом, партнёрами и клиентами компании

Этическая сторона есть у любой деятельности, поэтому понимание, что такое хорошо и что такое плохо, есть практически у любого сообщества – у групп по интересам в социальных сетях, профессиональных объединений, общественных организаций или коммерческих компаний. Так, например, свой профессиональный кодекс сегодня есть у журналистов и адвокатов. Один из древнейших кодексов, о котором все слышали, – это клятва Гиппократа, которой и сегодня придерживаются медики. Даже у строителей коммунизма был свой кодекс! Исторически все этические кодексы имели различный вид – это могли быть клятвы, наставления, предписания, уставы, инструкции... Но цель у них была одна: дать ценностные ориентиры, предотвратить недолжное поведение, а также сообщить окружающим, каких норм принято придерживаться в том или ином сообществе. Тем самым

окружающий мир получал вполне определённый сигнал, как следует воспринимать это сообщество и его представителей, что можно от них ждать.

Важно отметить, что ценностные ориентиры сообщества с течением времени могут меняться, они дополняются и корректируются. Так, например, Кодекс деловой этики ОАО «РЖД» актуализировался дважды (в 2012 и 2015 годах). С одной стороны, он отражает меняющиеся требования рыночной среды и делового сообщества. С другой стороны, говорит о готовности работников придерживаться тех или иных «правил игры».

Железнодорожники всегда гордились своим трудом, своей отраслью, имеющей ключевое значение для развития экономики страны, и работали на совесть. Когда ОАО «РЖД» стало осваивать международный транспортно-логистический рынок, а в российской деловой среде укрепился запрос на чест-

ный и прозрачный бизнес, работники «Российских железных дорог» подтвердили, что разделяют с обществом нетерпимое отношение к любым формам коррупции и нацелены на построение честного бизнеса, открытой компании, уважающей интересы инвесторов, партнёров и клиентов. Все эти намерения нашли своё отражение в Кодексе деловой этики ОАО «РЖД».

«Репутационный фактор для нас всегда был очень важен. ОАО «РЖД» является одним из крупнейших работодателей в стране, участвует в реализации важнейших государственных проектов, – отмечает вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. – Государство – как единственный акционер компании – должно быть уверено в высоком качестве нашей работы, ответственности, следовании лучшим международным практикам. С другой стороны, в нашей добросовестности, открытости и приверженности самым

высоким стандартам деловой этики должны быть уверены и наши клиенты и партнёры. Честные, доверительные и прозрачные отношения – залог построения эффективного, динамично развивающегося бизнеса».

Сегодня в числе действенных ориентиров для работников компании – стремление к новому, принятие взвешенных решений. Это значит, что компания реагирует на новые вызовы, меняется, активно пересматривает свои подходы и сложившиеся практики ведения бизнеса. Подтверждение этому – оптимизация процессов, сокращение издержек, повышение уровня клиентоориентированности. Мы стремимся своевременно реагировать на запросы клиентов, предоставлять им современные сервисы и услуги, соответствовать их ожиданиям.

Не менее важна и та работа, которая сегодня развинулась в компании по развитию внутренней клиентоориентирован-

ности, выстраиванию отношений с коллегами из смежных подразделений. Ведь только благодаря слаженной, совместной работе всех сотрудников на общую цель компания сможет достичь запланированных результатов.

Для железнодорожников такие ориентиры, как мастерство, профессионализм, ответственность, были и остаются ключевыми. Эти ценности сформировали несколько поколений железнодорожников, и сегодня они обеспечивают работу компании, безопасность и бесперебойность её перевозочного процесса, дисциплинированность коллективов, высокий уровень ответственности каждого работника. Эти ориентиры должны оставаться для компании актуальными и в будущем.

Но вместе с тем культура компании должна быть обогащена новыми элементами, которые позволят ОАО «РЖД» более эффективно решать сегодняшние задачи. Важно, чтобы эти новые элементы (например, лидерство, инициативность, уважение к человеку) усилили тот ценностный фундамент, который сформирован в железнодорожной отрасли за почти двухсотлетнюю историю её существования и обеспечивает работу компании сегодня.

При этом мы понимаем, что механически перенести этические нормы в ежедневную трудовую практику сотен тысяч работников компании нельзя. Люди не могут изме-

Мириам Орт, Марк Эфрон. **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ. Краткий курс.**

М.: Азбука-Аттикус, Азбука Бизнес, 2014.

Краткость и нестандартный подход – не единственные достоинства книги, написанной представителями Гарвардской школы HR. Авторы предлагают новую концепцию управления талантами, иллюстрируя свой подход примерами из практики крупных компаний. Авторская методика исключает запутанную систему оценок, отличается простотой и эффективностью применения. Цель краткого курса управления талантами – увеличить потенциал и качество персонала самым простым и лёгким способом.

ниться в один день. Мы прилагаем много усилий, чтобы запустить и поддерживать вектор изменений, прививать людям нормы, необходимые для развития бизнеса компании. Ведь от того, насколько работники – и руководители, и подчинённые – разделяют этические ориентиры, в конечном счёте зависит успех «Российских железных дорог».

За последние годы в компании была проведена большая информационно-разъяснительная работа по ознакомлению работников с обновлённым Кодексом и внедрению его принципов в повседневную практику. Задействованы корпоративные СМИ и коммуникационные площадки, в том числе сетевые совещания и Дни информирования. С Кодексом знакомят новых сотрудников при приёме на работу. Внесены соответствующие изменения в трудовые договоры всех руководителей ОАО «РЖД». Ведётся работа по разъяснению делового этикета и делового протокола, которые помогают сотрудникам компании на прикладном уровне освоить нормы делового общения. В Корпоративном университете РЖД действует образовательная программа «Корпоративная культура». Наконец, в компании работает институт уполномоченных по вопросам деловой этики, а комиссии по деловой этике рассматривают все поступающие вопросы, касающиеся этической сферы, и принимают соответствующие решения.



От того, насколько работники разделяют этические ориентиры, в конечном счёте зависит успех «Российских железных дорог»

Все эти усилия дают результаты. Как показало исследование корпоративной культуры в 2016 году, за два года возросла доля тех, кто действительно хорошо знаком с Кодексом и подробно изучил этот документ, а также увеличилось количество тех, кто уверен, что работники и руководители стремятся выполнять положения Кодекса в полной мере.

«Судя по обратной связи, можно говорить, что работники действительно разде-

ляют положения Кодекса, – говорит начальник Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры Нигора Мирзакаримова. – Чтобы все эти изменения стали частью нашей культуры, нужны усилия всех работников, и отправная точка, с которой начинается движение вперёд, – это взаимоуважение и доверие. При этом, конечно, многое зависит от непосредственного руководителя, который является примером».



## Менять людей. Или менять людей?

О ТРЕНДАХ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РАЗМЫШЛЯЕТ **МАРК КУКУШКИН**, СТАРШИЙ ПАРТНЁР КОМПАНИИ «ТРЕНИНГ-БУТИК», ПАРТНЁР КОМПАНИЙ BEST T&D GROUP И «АССЕССМЕНТ СИСТЕМЗ» (РОССИЯ), АВТОР ПРОЕКТОВ ОТУМКА (ОТКРЫТЫЙ ТРЕНЕРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ) И ПИР (ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ)

– Марк, что происходит сегодня в сфере корпоративного обучения? Какие здесь сложились тренды?

– Начнём с того, что сфера корпоративного образования растёт. Как в мире, так и в России. И, что важно, растёт не только в цифровом, финансовом выражении. Но, что не менее важно, растёт в человеко-часах, в частности во временных затратах первых лиц. Посмотрите, как много участвует в процессе обучения и развития сотрудников первых лиц ведущих мировых и российских компаний. Количество корпоративных университетов в мире в последние годы превысило число классических университетов, рынок корпоративного образования только в США превысил \$100 млрд. В корпоративной среде сложилось понимание, что обучение сотрудников является одним из тех инструментов, который на самом деле помогает бизнесу достигать поставленных целей. Обучающие программы распространяются на всех сотрудников, на все уровни организации.

– С какой категории работников лучше начинать обучение?

– В крупных компаниях часто действуют несколько центров обучения. Одни отвечают за подготовку управленческих кадров, другие – за повышение квалификации сотрудников рабочих специальностей.

Если руководство компании не вовлечено в обучение, то, скорее всего, вопросам повышения квалификации других сотрудников в этой организации также уделяется недостаточно внимания. Всё начинается с топ-менеджмента.

– Каким форматам корпоративного обучения отдаётся предпочтение?

– Предпочтение отдаётся смешанному формату, на Западе это называют blended learning (смешанное обучение). Сложилось понимание, что не стоит делать ставку на какой-то один формат, универсальных форматов обучения нет. Идея смешанного обучения состоит в том, что нужно вовлекать сотрудников в комплекс

обучающих практик, используя и наставничество, и коучинг, и проектный метод и т.п. И это явный тренд в корпоративном обучении.

Следующий тренд – это кастомизация. Обучающие программы создаются под конкретную компанию, под её бизнес-задачи, отражают специфику её продуктов. Всё зависит (включая выбор форматов и методов обучения) от целей, которые ставит перед собой компания.

Ещё один тренд – вовлечение сотрудников в работу корпоративного университета. В первую очередь это касается менеджмента разного уровня, когда руководители начинают преподавать. Задача в том, чтобы руководителей и специалистов различных уровней превратить во внутренних преподавателей, в тренеров, которые умеют работать в том числе и аудиторно (когда это нужно) и обучают не только сотрудников своего подразделения (наставничество), но и сотрудников других подразделений компании (кросс-функциональное обучение). В данном случае система обучения и развития в компании оказывается тесно связанной с системой управления знаниями.

– На зарубежном рынке картина сильно отличается?

– На мой взгляд, радикальных различий нет. Мы идём в русле глобальных трендов. Можно также отметить диджитализацию обучения, его геймификацию.

– Но всё-таки о российской специфике есть смысл говорить?

– Да, можно говорить о культурных и технологических различиях (в частности отраслевых профессиональных стандартах и создании программ обучения под эти стандарты). Кроме того, непростая ситуация в политике, санкции и антисанкции – всё это подталкивает нас к тому, чтобы искать российские аналоги зарубежных концепций. И в этом есть определённый плюс. Ведь многие идеи, которые вошли в западный менеджмент, были в своё время реализованы и в отечественной науке об управлении



Если руководство компании не вовлечено в обучение, то, скорее всего, вопросам повышения квалификации других сотрудников в этой организации также уделяется недостаточно внимания

(например, в работах Института труда, который в 20–30-е годы прошлого века возглавлял А. Гастев). Или опыт ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), 90-летие основателя которой (Г.С. Альтшуллера) мы отметили в этом году... Так что говоря о научной организации труда, мы с полным правом можем опираться не только на Тейлора, Файоля и Друкера, но и на отечественных классиков. Иными словами, в российском корпоративном образовании нарастает удельный вес отечественного компонента, и это явный тренд. Мы всё смелее начинаем обращаться к собственным корням. Хотя, конечно, здесь важно не впасть в крайность, нам нужно видеть, как работают зарубежные компании, адаптировать

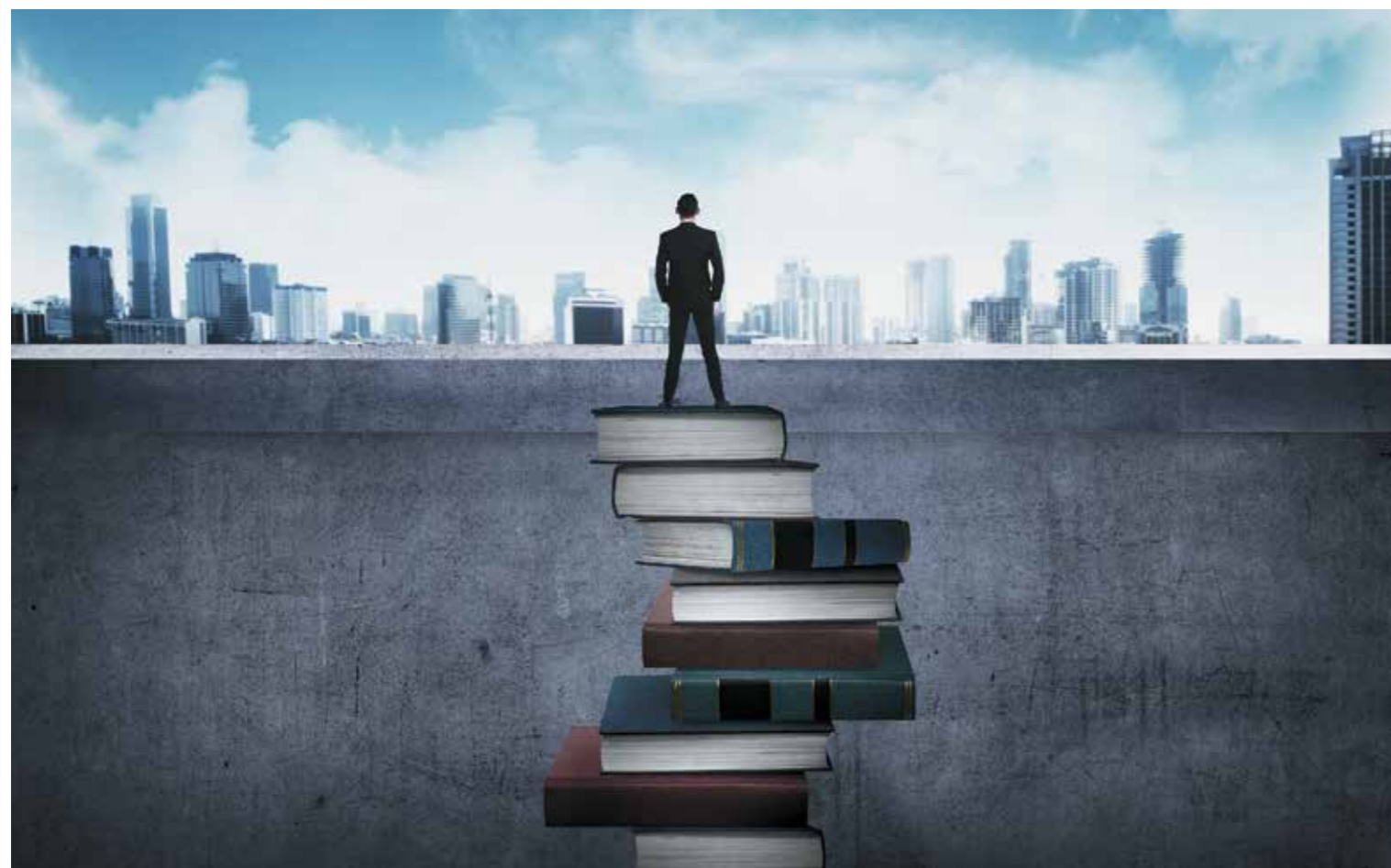
успешные инструменты, а не изобретать велосипед.

– Есть ли идеальный механизм корпоративного обучения?

– В идеале компании стремятся создать такую рабочую среду, попадая в которую работник в максимально сжатые сроки и с минимальным отвлечением от своих обязанностей получает необходимые для работы знания и навыки, и получает их в тот момент, когда у него возникает запрос. Концепция самообучающейся организации родилась в прошлом веке, однако она будет актуальна и для XXI века. Рег Реванс, основатель обучения действием, сформулировал эту идею так: q-знания (знания, полученные путём ответов на вопросы) важнее, чем п-знания (программные знания,



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА >



полученные в вузе). Сегодня значительная часть профессионального обучения включена в рабочий процесс, обучение идёт на рабочем месте.

Однако я бы хотел отметить здесь важный момент: одно дело, когда работника обучают в рабочей среде, чтобы он был максимально эффективен на своём месте, и другое дело, когда нужно поддержать профессиональный и карьерный рост работника. В ситуации перехода (на новую позицию, в новую команду, в новый проект), напротив, нужно, чтобы обучаемый был на какое-то время изъят из своей привычной среды. В этой ситуации просто необходимы разного рода экспедиции и тренинги, образовательные поездки, стажировки, обучение в бизнес-школе, в корпоративном университете.

*– Какое место занимают корпоративные университеты в системе современного корпоративного обучения?*

– Это принципиальный элемент системы, инструмент, который позволяет обеспечивать систематичность и непрерывность образовательного процесса. Сегодня очень быстро меняется внешняя среда, в которой работает компания. Меняется отраслевая среда – и технологически, и организационно. Наконец, сами управленческие технологии тоже не стоят на месте. Руководитель должен видеть и понимать все эти процессы. Но в отраслевых вузах даётся в большей степени профессиональная подготовка, а не управленческая. Многие управленческие функции вообще слабо понятны, пока руководитель (ты сам) не начал их выполнять. Поэтому сложно пред-

ставить большую и серьёзную компанию, которая не уделяет внимания работе со своими руководителями через корпоративный университет.

*– Одно дело – получить новые знания и навыки, а другое дело – иметь возможность применять их в рабочей среде, которая обладает определённой инертностью... Насколько остро эта проблема чувствуется в корпоративном образовании?*

– Корпоративная среда – это широкое понятие. Её изменение идёт в том числе через набор конкретных действий и инструментов. Допустим, если мы развиваем культуру безопасности, нужно внедрять чек-листы и практику постоянного аудита безопасности. Изменения идут через внедрение локальных практик, которым должен быть обучен персонал. Это точечные изменения. Как правило,

они начинаются с пилотных проектов, которые проводятся на каком-то локальном участке, и потом этот опыт тиражируется на другие подразделения и, в конце концов, на всю компанию.

Изменение среды – это сложный процесс. Изменения всегда сопровождаются сопротивлением. Привычный уклад очень нелегко поменять. Поэтому зачастую на обучение отправляется вся команда – чтобы, вернувшись, сразу же на практике начать действовать по-новому.

Другой путь – идти через формирование так называемых спецназовских команд. Это могут быть руководители или специалисты, которые прошли обучение в иной среде и потом вернулись на свои рабочие места, чтобы привнести в эту среду новые стандарты. Обладая новыми знаниями и ценностными установками, они становятся агентами перемен в компании.

*– Изменение корпоративной культуры тоже долгий процесс...*

– Любой длинный путь складывается из коротких участков, а длительный процесс можно разбить на короткие действия. В нелинейном мире всегда есть тот маленький камешек, с которого начинается обвал или лавина. Задача любого руководителя состоит в том, чтобы находить такие действия, которые могут изменить и его собственную культуру, и среду вокруг него.

Допустим, компания ставит задачу повысить свою клиентоориентированность. Один из шагов на этом пути – пересмотреть своё отношение к жалобам и претензиям клиентов. Как часто мы реагируем на любые претензии к нам по принципу «да вы ничего не понимаете», «давайте я вам объясню, вы не правы». Но жалоба и претензия могут быть и подарком. Нужно начать воспринимать жалобу как ценную информацию и обратную связь.

*– Эти ценностные установки должны быть обязательно подкреплены соответствующими организационными изменениями? Какой смысл отправлять сотрудников на тренин-*

*ги, чтобы привить им позитивное отношение к жалобам, если за жалобы работников, к примеру, лишают премии?*

– Да, без изменения регламентов, процедур, политик не обойтись. Но и изменением регламентов ограничиться нельзя. Люди должны понижаться, что если сегодня они что-то и теряют в финансовых показателях, то завтра благодаря своим новым установкам они получат возможность профессионально вырасти и сделать уникальный сервис. Но чтобы сформировать у работников такое понимание, такую философию, каким-то одним инструментом не обойтись. Как я уже говорил, нужен комплекс мер. Во-первых, это курсы и тренинги, дающие понимание и отрабатывающие правильные действия. Во-вторых,

*– Как понять, когда нужно изменять людей, а когда их нужно менять?*

– Можно вспомнить, как была проведена реформа полиции в Грузии. Мне доводилось бывать в Грузии, я видел, что у них получилось в итоге. Реформа полиции, в которой смена штата была одним из основных моментов, сработала. Это признаётся большинством экспертов. И в итоге страна получила действительно прозрачную полицию – с прозрачными полицейскими участками. Это, кстати, важная метафора. Идеология, на которой построена работа той или иной организации, обязательно должна найти своё воплощение во внешних формах.

Хотелось бы отметить несколько моментов в этой истории. Первое

**ЗАДАЧА ЛЮБОГО РУКОВОДИТЕЛЯ СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ НАХОДИТЬ ТАКИЕ ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ МОГУТ ИЗМЕНИТЬ И ЕГО СОБСТВЕННУЮ КУЛЬТУРУ, И СРЕДУ ВОКРУГ НЕГО**

работникам нужны живые примеры для подражания, нужна ролевая модель. Очень часто в формате public speaking или в формате внутреннего семинара перед сотрудниками компании приглашают выступить какого-то известного и авторитетного в своей области человека. Я, например, знаю несколько крупных компаний, которые зовут специалистов из небольших сервисных фирм, и те рассказывают, как они относятся к клиенту. Понятно, что первая мысль у работников в большой компании будет вполне предсказуемая: «У нас это невозможно», «У них бутиковый продукт». Но если проанализировать, с чего начинались перемены в больших компаниях, то окажется, что как раз с идей, которые казались невыполнимыми и радикальными...

– постоянство и непреклонность намерений топ-менеджмента. Второе – символизация новой идеологии (прозрачные полицейские участки), чёткий и понятный месседж. Третье – замена кадрового состава в ситуации, когда часть работников отказывается принимать реформы. У реформаторов была чёткая установка: при движении к новому образу полиции расставаться с теми, кто не готов идти по пути изменений.

*– Но такой путь подходит не всем организациям.*

– Здесь есть много нюансов, и масштаб организации – далеко не самый последний фактор. Есть компании, в которых подход с радикальной заменой всего штата не сработает в силу ряда объективных причин. Например, в силу масштаба отрасли, или





SHUTTERSTOCK.COM/TASC

сроков подготовки специалистов, или в силу демографической ситуации, или состояния рынка труда.

В этой ситуации мы сначала должны сделать всё возможное, чтобы изменить поведение и представления нынешних сотрудников, дать им шанс доказать право и возможность работать здесь, показывая наилучшие результаты в своей компании. И только если это изменение в результатах работы и поведении людей не сработает, нужно менять людей, подходя индивидуально к каждому работнику.

– Как подсчитать, насколько эффективно компания тратит деньги на корпоративное обучение?

– К сожалению, в цифрах не всегда можно абсолютно корректно вычлени эффект от обучения. С одной стороны, есть валовые показатели (количество обученных, например), есть показатели качества обучения тех, кого мы обучили (по тестовым методикам). Далее, есть базовые параметры стоимости обучения от фонда оплаты труда – экономические соотношения и коэффициенты. Эти показатели дают общую картину. Они позволяют понять, как выглядит наша система обучения относительно

других компаний на рынке. Но об эффективности обучения эти цифры мало что говорят.

Об эффективности обучения говорит, например, показатель ROI (return on investment – возврат на инвестиции) процесса обучения. Но этот показатель достаточно сложно рассчитывать. Методологически самый сложный этап состоит в том, чтобы изолировать эффект обучения, его влияние на результат работы от влияния различных факторов – от рыночных колебаний, конъюнктуры, изменения законодательства...

Например, мы начали проводить определённые действия по обучению персонала на каком-то участке по основам безопасности, и мы видим снижение травматизма. При этом видно, что другие факторы не менялись. Только в этом случае мы имеем право говорить, что эффект обучения вполне очевиден. Чтобы точно оценить эффект от обучения, нужно проделать большую работу: грамотно замерить, что было на старте и что получилось на финише. Выделить два-три фактора, построить модель и сфокусироваться на вкладе обучения в полученный результат. Оценка влияния обуче-

ния на бизнес требует построения модели, факторного анализа и указания на то, в чём состоит вклад обучения. Конечно, это не самый простой способ. Простые ответы – это валовые показатели, но они не показывают качество обучения, его влияние на результаты бизнеса.

Если приводить положительные примеры, то можно привести, например, проекты с командами внутренних тренеров (в компаниях RusAl, ТНК-ВР и многих других), когда за счёт обученной внутренней команды сотрудников (внутренних тренеров) удавалось за короткий период обучить тысячи сотрудников поведению / действию в соответствии с новыми корпоративными практиками и стандартами (например, управления по целям, бережливого производства и т.п.). Таким образом, показателями результативности проекта становились показатели обученности, знания и соблюдения сотрудниками данных стандартов, результаты от введения новых инструментов в практику компании, экономический эффект (показатели по затратам в варианте реализации проекта силами внутренних специалистов, в сравнении с вариантом реализации проекта целиком силами внешних тренеров / консультантов).

– Бывают ли отрицательные эффекты от обучения?  
– Конечно! Например, есть так называемый эффект переученности. Человека столько учили, что в какой-то момент он говорит: «Спасибо, вы меня научили, я стал стоять дорожке, вы готовы платить мне больше? Если нет, у меня есть предложения на рынке» – и уходит из компании. Получается, обучение готовит человека «на выход». А бывает, что содержание обучения в различных курсах рассогласовано. Пришёл один преподаватель и говорит – делайте так, второй – так точно не делайте. В итоге у людей ступор. Они не понимают, что нужно делать. А компания, получается, во всех этих случаях напрасно тратит свои ресурсы.



Ласло Бок. **РАБОТА РУЛИТ! ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ В МИРЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ ИМЕННО В GOOGLE.** М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Книга приоткрывает практику работы с кадрами в компании Google. Автор показывает, как в компании ищут и нанимают правильных сотрудников, как сохраняют и мотивируют персонал. Именно кадровые решения во многом способствовали тому, чтобы Google стала той компанией, где царят свобода, целеустремлённость и творчество, где ценят и слушают сотрудников и куда большинство людей мечтают попасть на работу. Присмотритесь к рецептам успеха Google – их можно использовать как в больших, так и в маленьких компаниях.

## Экономический кризис заставляет искать новые подходы в обучении

ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬ ЗОНЫ РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ И ПОДСТРАИВАТЬСЯ ПОД РЕШЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ЗАДАЧ



НАТАЛЬЯ ЛЕБЕДЕВА,  
КАНДИДАТ ФИЗИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ НАУК,  
АВТОР И ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ПРОГРАММ MBA (С 2001 ГОДА, МИРБИС), УЧРЕДИТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР KPG TRAINING CENTER

Один из трендов – это индивидуализация обучения. Развиваются форматы работы с сотрудником или группой с учётом выявленных у них зон развития и сильных сторон и подстройкой под конкретные задачи. От коучинга их отличает присутствие элементов Assessment & Development Center. В ходе этой работы консультант моделирует с участниками конкретные кейсы в режиме очень жёстких временных рамок, после отработки кейса проводит анализ найденных решений и даёт обратную связь, тео-

рию и формулирует рекомендации и речевые конструкции, которые способны повысить эффективность участника. Длительность такой сессии составляет до 5 академических часов, и даже одна сессия может дать результат.

Второй тренд – это пролонгированные курсы, направленные на развитие управленческих навыков. Я работаю в этом формате с 2002 года, но сейчас, когда стало очевидным, что краткосрочный тренинг не может решить задачу комплексного развития управленцев, он особенно актуален. В течение года один раз в месяц проводятся двухдневные программы, а между ними участникам даётся обратная связь в формате групповых сессий или индивидуальных встреч. Проведение после подобного курса Assessment & Development Center заметно повышает его эффективность.

Третий тренд – это различные фасилитации, модерации и воркшопы по поиску путей повышения эффективности. Наиболее актуальные темы, по моим наблюдениям, – это кросс-функциональное взаимодействие и эффективная работа управленческой команды.

Следующий тренд – это, конечно, коммуникации внутри организации в формате Agile – партнёрской коммуникации с чётким пониманием, где возможна уступка, а где необходимо отстаивать собственную точку зрения.

способностью использовать фасилитации и решать конкретные задачи компании и участников.

Последняя тенденция, которую я отмечу, связана с эмоциональным интеллектом. Эта тема, открытая Голдманом и

## В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И ТУРБУЛЕНТНОСТИ РЫНКА ПОДХОДЫ КО ВСЕМУ IN AGILE WAY СТАНОВЯТСЯ НЕЗАМЕНИМЫМИ

Подход Agile совсем недавно добрался до России, и литература по этой теме на русском языке практически отсутствует, хотя на Западе уже вышли книги, например Agile project management. Этот подход предполагает готовность постоянно искать лучшие пути и корректировать собственные решения.

В ситуации неопределённости и турбулентного рынка подходы ко всему in agile way становятся незаменимыми. Отсюда тенденция в обучении – гибкий подход к программе, готовность менять её с подстройкой под группу,

Боячисом, теперь дополняется исследованиями в нейрофизиологии. Влияние этих открытий на процесс принятия решений, анализа ситуации невозможно переоценить. Темы обучения, связанные с развитием эмоционального интеллекта, позволяют руководителям и сотрудникам в сложной ситуации постоянных изменений развивать эмоциональное лидерство. Наличие эмоциональных лидеров в компании – это однозначное и значительное конкурентное преимущество организации сегодня!



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА >



**Михаил Кларин. Инновационные модели обучения: Исследование мирового опыта.**

М.: Луч, 2016.  
Книга знакомит с широким диапазоном педагогических разработок, в том числе и тех, которые сегодня применяются в корпоративном обучении. Исследование разворачивает перед читателем широкую картину инновационных обучающих практик и технологий, а также вводит в проблематику авангардных достижений отечественной педагогики.

**Вовлечение ключевых работников (в том числе топ-менеджеров) в работу Корпоративного университета.**

Демонстрация целевой модели поведения. Поддержка программ КУ. Обеспечение систематичности и непрерывности образовательного процесса, что позволяет отследить изменения в отрасли и технологиях, понять тенденции рынка, освоить управленческий инструментарий.

**Кастомизация** – индивидуализация продуктов и программ под заказы конкретных потребителей.

**Кастомизация.** Обучающие программы создаются под конкретную компанию, под её бизнес-задачи, отражают специфику её продуктов.

Повышение эффективности обучения. Освоение специалистами и руководителями работающих инструментов и эффективных моделей поведения.

**Обучение в новой среде (образовательные экспедиции, долговременные стажировки, обучение в бизнес-школе и т.п.).**

Изъятие из рабочей рутины позволяет поддержать профессиональный и карьерный рост управленца, решить задачу его комплексного развития. Полезно в ситуации перехода (на новую позицию, в новую команду, в новый проект).

**Интеграция обучения в рабочие процессы.** Обучение без отрыва от производства (наставничество, адаптационный период на работе при вступлении в новую должность, краткосрочные тренинги и т.п.).

Создание рабочей среды, в которой работник сможет в максимально сжатые сроки и с минимальным отвлечением от своих обязанностей получить необходимые для работы знания и навыки – в тот момент, когда у него возникает запрос.

**Индивидуализация обучения.** Работа консультантов с отдельным сотрудником или группой сотрудников с учётом выявленных у них зон развития и подстройкой под их конкретные задачи (на примере кейсов, максимально близких ежедневным производственным задачам). В отличие от коучинга этот формат предполагает присутствие элементов Assessment & Development Center.

Повышение эффективности работы сотрудника.

**Фасилитации. Модерации. Воркшопы. Стратегические сессии. Дизайн процессов** (например, упрощение сложного с использованием различных визуализаций, в том числе простейших – стикеров, флипчартов и т.п.).

Коллективный поиск путей повышения эффективности. Создание единого информационного поля в компании или её подразделениях. Использование творческого и профессионального потенциала всех сотрудников для фиксации идей и их совместного обсуждения. Совместный контроль за решением задач компании. Подобные инструменты получили широкое распространение в управлении в последнее десятилетие, когда на первое место стали выходить технологии распределённого лидерства, делегирование полномочий и ответственности, совместного принятия решений и др.

## ЗНАТЬ. ПОНИМАТЬ. ПРИМЕНЯТЬ

**Blended Learning** – обучение, комбинирующее разные форматы подачи материала (традиционные формы, дистанционные и онлайн-методы).

**Blended Learning** – применение комплекса обучающих практик (наставничество, коучинг, проектный метод, тренинги, дистанционное обучение, общение с людьми, добившимися публичного признания, и т.п.).

Приобретение и закрепление полезных навыков, отработка правильных действий, получение новых знаний, формирование новых установок и философии у сотрудников, изменение корпоративной культуры компании.

**Кросс-функциональное обучение.**

Руководители и ведущие специалисты становятся внутренними тренерами и обучают не только сотрудников своего подразделения (что предполагает наставничество), но и работников других подразделений компании.

Расширение кругозора специалистов, руководителей и топ-менеджмента. Система обучения и развития сотрудников компании оказывается тесно связанной с системой управления знаниями.

**Learning Management System (LMS)** – система управления обучением. Программная среда, которая позволяет учиться онлайн (управление знаниями, систематизация обучающих материалов, составление расписания, общение с модератором, ведение отчётности по итогам удалённого прохождения образовательных программ).

**Цифровая среда работника (диджитализация, автоматизация HR-процессов, использование HR-аналитики, внедрение Learning Management System).** Распространение мобильных платформ для самообслуживания работников (от оформления пособий и получения льгот до систем обучения). Рост внимания к **well-being**: кастомизация льгот, управление рабочим графиком, обучением и т.п.

Вся информация о сотруднике доступна HR-специалистам и руководителям в режиме онлайн, что позволяет оперативно управлять обучением исходя из потребностей. Повышение эффективности и доступности обучения. Новые решения позволяют сотрудникам не только получать обучающий контент в доступном формате, но и дают доступ к функционалу для наставничества, карьерного роста и рекомендаций по обучению, основанных на реальных данных. Улучшение качества жизни в организации и повышение продуктивности работы сотрудников.

**Развитие эмоционального интеллекта**

Развивая навыки лидерства у своих сотрудников, компания в сложной ситуации постоянных изменений получает явное конкурентное преимущество.

**Well Being** – создание благоприятной среды для жизни, личного развития и работы; эта концепция предполагает личное благополучие, гармоничную и счастливую жизнь.

Весь рынок HR-технологий переходит от управления HR-процессами и транзакциями (где «что-то делается с работником») к системам, которые ориентированы на самого работника (например, мобильные платформы, различные инструменты HR self service).

«Жизнь на работе» становится проще и удобнее.

**HR как бизнес-партнёр**

Усиление человеческого потенциала компании. Создание человеческого ресурса, позволяющего решать бизнес-задачи.

Коммуникации внутри организации в формате **Agile**: гибкий подход к программе обучения, готовность менять её и подстраивать под задачи группы или отдельного работника. Данный подход предполагает высокую гибкость в описании предполагаемых результатов, готовность постоянно искать лучшие пути и корректировать собственные решения.

В ситуации неопределённости и турбулентного рынка подходы в стиле Agile позволяют максимально эффективно решать конкретные задачи компании и её работников. Управление эффективностью фокусируется на командной работе.

**Agile** – гибкие методы управления проектами.

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ >

“ Мы создали реальный механизм социальной защиты работников на основе Коллективного договора. Наш социальный пакет по своему наполнению остаётся одним из лучших среди ведущих крупных российских компаний, обеспечивая эффективное конкурентное преимущество на региональных рынках труда.

Дмитрий Шаханов,  
вице-президент ОАО «РЖД»

**42** КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР  
СОХРАНЕНЫ ЛЬГОТЫ И ГАРАНТИИ КАК РАБОТНИКАМ, ТАК И НЕРАБОТАЮЩИМ ПЕНСИОНЕРАМ  
Павел Бурцев

**45** ПРОФСОЮЗЫ  
ИНДЕКСАЦИЯ БУДЕТ ПРОВОДИТЬСЯ С УЧЁТОМ ИНДЕКСА РОСТА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН  
Николай Никифоров

**46** ТРЕНДЫ  
КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР ОАО «РЖД» – ОДИН ИЗ САМЫХ СИЛЬНЫХ НА РЫНКЕ  
ERNST & YOUNG

**49** ИССЛЕДОВАНИЯ  
ЧТО БОЛЬШЕ ВСЕГО ВОЛНУЕТ РАБОТНИКОВ ОАО «РЖД»?







# Сохранить льготы и гарантии

Начальник департамента социального развития **Павел Бурцев**: «Главный принцип Коллективного договора на 2017–2019 годы – адресность льгот и ориентация на конечного потребителя»

**З**а основу нового Коллективного договора взяты действующий Коллективный договор и Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта. Самое главное достижение – то, что весь спектр льгот и гарантий как для работников, так и для неработающих пенсионеров сохранён полностью.

Структура социального пакета отражает базовые социальные гарантии: это медицинское обслуживание работников в рамках договора добровольного медицинского страхования в негосударственных учреждениях здравоохранения РЖД; оздоровление сотрудников; поддержка материнства и детства; ежегодный проезд железнодорожным транспортом по личным надобностям; корпоративная поддержка приобретающим жильё в собственность.

### Индексация

Нам удалось урегулировать вопрос индексации заработной платы. Учитывая нестабильность в экономике, мы не смогли спрогнозировать её размер на трёхлетний период. Поэтому зарплата будет ежегодно индексироваться в связи с инфляцией исходя из складывающейся финансовой ситуации в компании.

При этом размер и порядок индексации будут устанавливаться локальным нормативным актом с учётом мотивированного мнения выборного органа профсоюза.

### Ключевые принципы Коллективного договора

Новый Коллективный договор строится на следующих ключевых принципах: адресность, софинансирование и страхование, а также ответственность работников за производственные результаты.

Наглядный пример софинансирования – система негосударственного пенсионного обеспечения (НПО). Сегодня все работники РЖД могут

участвовать в корпоративной системе НПО и по накопительному принципу формировать корпоративную пенсию. В основе действующей корпоративной пенсионной системы – равное долевое участие компании и работника. Развитие этой системы и рост среднемесячного размера корпоративной пенсии могут позволить РЖД в дальнейшем перейти к предоставлению вновь выходящим на пенсию работникам только двух социальных гарантий – корпоративной пенсии и бесплатного проезда железнодорожным транспортом в порядке и на условиях, установленных в компании.

### Льготы для неработающих пенсионеров

Новым Коллективным договором предусмотрен перечень льгот и

рождения, потребуется наработать 20 лет стажа. Исключение составляют льготы на предоставление бытового топлива и страхование на погребение.

Таким образом, мы приходим к тому, что льготы будут получать именно кадровые работники РЖД – ветераны, которые пришли на железную дорогу в юные годы, учились в наших профильных учебных заведениях, посвятили жизнь отрасли и вышли на пенсию из РЖД. Это дополнительная мотивация на продолжительную работу в компании.

### Ответственность работников

Ещё одно изменение в содержательной части касается ответственности работников за производственные результаты.

## ЗАРПЛАТА БУДЕТ ЕЖЕГОДНО ИНДЕКСИРОВАТЬСЯ В СВЯЗИ С ИНФЛЯЦИЕЙ ИСХОДЯ ИЗ СКЛАДЫВАЮЩЕЙСЯ ФИНАНСОВОЙ СИТУАЦИИ В КОМПАНИИ

гарантий неработающим пенсионерам железнодорожного транспорта. Хотя тут есть некоторое изменение. Мы перемещаем фокус с традиционных льгот в сторону корпоративной пенсии.

Тем, кто выходит на пенсию с 1 января 2017 года, для получения отдельных льгот и гарантий, в частности медицинской помощи, зубопротези-

Трудовое законодательство чётко определяет ответственность работника за грубые нарушения дисциплины. Это, в частности, прогул, пребывание на рабочем месте в нетрезвом состоянии, воровство и так далее. Тем не менее, чтобы обеспечить устойчивое функционирование компании и повышение эффективности производства, был включён пункт

### Ключевые принципы Коллективного договора ОАО «РЖД»

Адресность

Софинансирование и страхование

Ответственность работников за производственные результаты

# СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА >

об ограничении гарантий и льгот, предоставляемых сверх законодательства, работникам, грубо нарушающим трудовую и производственную дисциплину. За грубые нарушения трудовой и производственной дисциплины льгот или действие их может быть приостановлено.

## Живой документ

Также нужно отметить, что новый Коллективный договор по-новому структурирован. Это достаточно «живой» документ, и за три года – с 2014 по 2016-й – в него было внесено достаточно много изменений через отдельные нормативные акты. Соответственно, всё это надо было собрать, актуализировать и сделать более логичным. Теперь текст переформатирован по логике изложения и удобству пользования. Так, например, в разделе 7 «Обязательства в сфере социальных гарантий работникам и членам их семей» есть условное деление по принципам финансирования на:

– социальный пакет – это гарантии и льготы, предоставляемые работникам и членам их семей, в том числе на страховых принципах и финансируемые работодателем, например проезд, медицина;

– социальный пакет с долевым участием – гарантии и льготы, которые оплачиваются работодателем и работником на принципах долевого участия, например НПО, оздоровление;

– компенсируемый социальный пакет или «кафетерий».

Кроме того, из договора исключены нормы, напрямую не затрагивающие гарантии работников и чётко прописанные в законодательстве РФ. Многие пункты, связанные, например, с пожарной безопасностью или охраной труда, в принципе, очень опосредованно касались социальной поддержки работника, при этом они и так всегда выполняются в соответствии с законом.

Нашей задачей было оставить в документе только реальные расходы,

## Ключевые элементы социального пакета

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ



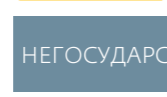
ОЗДОРОВЛЕНИЕ РАБОТНИКОВ И ЧЛЕНОВ СЕМЕЙ



ПРОЕЗД ПО ЛИЧНЫМ НАДОБНОСТЯМ И К МЕСТУ РАБОТЫ



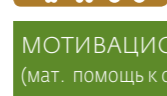
ЖИЛИЩНЫЕ ПРОГРАММЫ КОМПАНИИ



НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ПЕНСИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ



ВЫПЛАТЫ ПО БЕРЕМЕННОСТИ, РОЖДЕНИЮ И УХОДУ



МОТИВАЦИОННЫЕ ВЫПЛАТЫ

(мат. помощь к отпуску, поощрение за добросовестный труд)



КОМПЕНСИРОВАННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

## КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР ОТРАЖАЕТ РЕАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ, КОТОРЫЕ ОТНОСЯТСЯ К СОЦИАЛЬНОЙ НАГРУЗКЕ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОДАТЕЛЯ ПЕРЕД РАБОТНИКОМ

которые относятся к социальной нагрузке и социальной ответственности работодателя перед работником, что мы и сделали, предварительно проведя экспертизу на предмет корректности налогообложения.

При этом нам потребовалось внести дополнения в связи с изменением норм законодательства, в том числе ужесточающие сроки выплаты заработной платы. Теперь она будет выплачиваться не позднее 13 дней после окончания периода, за который производится расчёт.

В целом можно сказать, что выработанный за прошедшие годы в железнодорожной отрасли опыт взаимодействия представителей работников и работодателей в деле решения насущных вопросов социального развития и трудовых отношений служит прочной основой для дальнейшего устойчивого развития РЖД. Безусловно, принятие Коллективного договора будет способствовать уверенности работников в завтрашнем дне и повышению стабильности в трудовых коллективах.

## «Некоторые пункты расширили»

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РОСПРОФЖЕЛА НИКОЛАЙ НИКИФОРОВ РАССКАЗЫВАЕТ О РАБОТЕ НАД НОВЫМ КОЛЛЕКТИВНЫМ ДОГОВОРОМ И ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПАХ ДОКУМЕНТА



– Николай Алексеевич, как вы оцениваете Коллективный договор на 2017–2019 годы?

– Учитывая сложную экономическую ситуацию, главным для нас было сохранить действующие льготы и гарантии. Считаю, что это у нас получилось. Негосударственное пенсионное обеспечение, поддержка ветеранов отрасли, охрана труда, добровольное медицинское страхование (ДМС), в том числе высоко-технологичная медицинская помощь – эти и другие важные положения мы сохранили. Более того, некоторые пункты удалось расширить. Так, льгота на проезд на железнодорожном транспорте теперь распространяется и на новые скоростные поезда. Если раньше у нас был пункт, разрешающий северянам

заменить проезд на поезде до санаториев и здравниц Черноморского побережья авиaperелётом, то с 2017 года такое же право появится и у работников Забайкальской железной дороги. Но на определённую экономию всё-таки пришлось пойти. Отчисления профсоюзным организациям на проведение культурно-массовой и спортивной работы сократились с 0,5% от фонда оплаты труда до 0,4%. В качестве компенсации профсоюзным организациям будут несколько увеличены отчисления в РКСО «Локомотив».

– Традиционно самый дискуссионный вопрос – индексация...

– Безусловно, это самый сложный пункт. По этому поводу я встречался с президентом компании, и компромисс найти удалось. Мы прописали в новом Коллективном договоре, что индексация будет проводиться с учётом индекса роста потребительских цен. В 2017 году индексация запланирована с 1 марта на 1,5% и в четвёртом квартале – с 1 октября на основе прогноза цен, но уже локальным нормативным актом. Далее её размер с учётом инфляции также будет устанавливаться такими актами. Зафиксировать конкретные цифры невозможно,

так как нет чёткого экономического прогноза на 2018–2019 годы. Поэтому в Коллективном договоре мы прописали, на мой взгляд, важное дополнение. Если по итогам года возникнет недоиндексация, профсоюз и компания вновь сядут за стол переговоров и проработают механизм доиндексации, исходя из имеющихся на тот момент финансовых возможностей РЖД.

– Какие ещё спорные вопросы удалось снять в процессе подготовки Коллективного договора?

– В самом начале переговоров было два проекта документа: от профсоюза и от компании. На тот момент была без малого сотня расхождений в подходах, но на заседаниях рабочих групп все вопросы были сняты. В итоге основные изменения по сравнению с действующим документом либо структурные, либо связаны с изменением законодательства.

В то же время появился и принципиально новый раздел, на котором настаивал профсоюз. Он касается работы общественных инспекторов, их защиты и поощрений. Общественные инспекторы не всегда удобны работодателю. Они могут быть, да наверное, и должны быть настойчивы, дотошны в вопросах соблю-

дения норм охраны труда, обеспечения инструментами, технологии. И у работодателя может возникнуть желание «подвинуть» такого работника. До сих пор он мог уволить его без особых затруднений. Теперь общественного инспектора нельзя уволить или наказать без санкции первичной профсоюзной организации. Кроме того, он будет иметь дополнительный отпуск до трёх дней и поощрения – как моральные, так и материальные.

– А какова позиция профсоюза по лишению работников-нарушителей части льгот и гарантий?

– Документ действительно предусматривает сокращение пакета социальных гарантий для работников, допустивших нарушение трудовой или технологической дисциплины. Например, за прогул или серьёзный брак при уходе на заслуженный отдых за определённый стаж ему выплатят не 6 заработных плат, а одну или вообще ничего. Но Коллективный договор изначально составляется как документ адресный, поэтому вполне справедливо учитывать эффективность конкретного человека, его вклад в общую работу компании.



## Коллективный договор – гарант социального мира

Политика ОАО «РЖД» в области социальной поддержки впечатляет масштабами и даёт повод работникам для заслуженной гордости за свою компанию



Ольга Грачёва,  
старший менеджер  
департамента  
консультирования по  
вопросам управления  
персоналом ERNST &  
YOUNG



Дарина Соколова,  
старший консультант  
департамента  
консультирования по  
вопросам управления  
персоналом ERNST &  
YOUNG

ОАО «РЖД» – крупнейший работодатель в России, для которого работники являются не только основой, но и главным активом компании. В связи с этим один из основных приоритетов деятельности ОАО «РЖД» отдан социальной поддержке и созданию достойного уровня благосостояния работников.

Для работников ОАО «РЖД» документом, гарантирующим социальную стабильность и выполнение обязательств в

области социальной корпоративной политики, является Коллективный договор.

Коллективный договор ОАО «РЖД» предусматривает обеспечение достойного уровня благосостояния работников путём принятия работодателем обязательств по четырём основным направлениям:

1. Гарантии, компенсации и льготы согласно законодательству РФ. Это обязательства в сфере оплаты и нормирования труда, рабочего

времени и времени отдыха, социальных гарантий работникам и членам их семей, профессиональной подготовки, улучшения условий и охраны труда, а также социального партнёрства.

2. Гарантии, компенсации и льготы, специфичные для отрасли. Это обязательства, связанные с характером производственно-технологического процесса.

3. Материальная помощь: выплаты работникам, направленные на материальную поддержку в связи с определённым событием в жизни работника.

4. Социальный пакет. Корпоративный социальный пакет предусматривает пользование объектами социальной сферы, участие в корпоративных мероприятиях. Индивидуальный пакет состоит из трёх элементов: минимальный пакет, адресная корпоративная поддержка, компенсируемый социальный пакет. Гарантии, компенсации и льготы, предусмотрен-

ные Коллективным договором, включают в себя не только перечень ставших стандартными с точки зрения рыночной практики льгот и социальных гарантий, а также уникальные преференции для работников ОАО «РЖД», в том числе связанные со спецификой деятельности компании.

Согласно многолетним исследованиям, проводимым компанией EY в сфере кадровых политик и практик, стандартный перечень льгот, входящих в социальный пакет, включает программу добровольного медицинского страхования, программу дополнительного обучения, компенсацию затрат на занятия спортом, а также санаторно-курортное лечение. Данные льготы и программы являются наиболее распространёнными среди работодателей в первую очередь в крупных городах, поскольку отвечают бизнес-требованиям компаний и минимальным запросам работников, а также ориентированы в большей степени на поддержание здоровья и заботу о будущем благосостоянии работников.

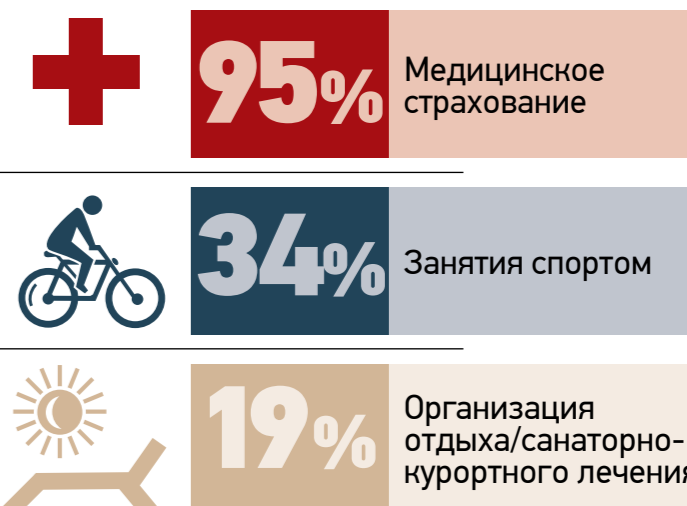


Коллективный договор ОАО «РЖД» гарантирует предоставление всех указанных льгот, многие из которых предоставляются на базе собственных активов компании. Социальные объекты ОАО «РЖД» позволяют обеспечить сопоставимым перечнем льгот работников, занятых в регионах как с развитой, так и с недостаточно развитой социально-экономической инфраструктурой.

По результатам обзора, проведённого компанией EY в 2016 году, 82% компаний имеют программы

обучения. Работодатели по заслугам оценили достоинства программ обучения, и с каждым годом всё большее число компаний внедряет такие программы. В соответствии с передовой практикой в Коллективном договоре ОАО «РЖД» также предусмотрена программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, направленная на удовлетворение потребности работников в саморазвитии и обеспечении ОАО «РЖД» квалифицированными кадрами. Помимо программы

Рыночная практика, % компаний



Один из основных приоритетов деятельности ОАО «РЖД» отдан социальной поддержке и созданию достойного уровня благосостояния работников

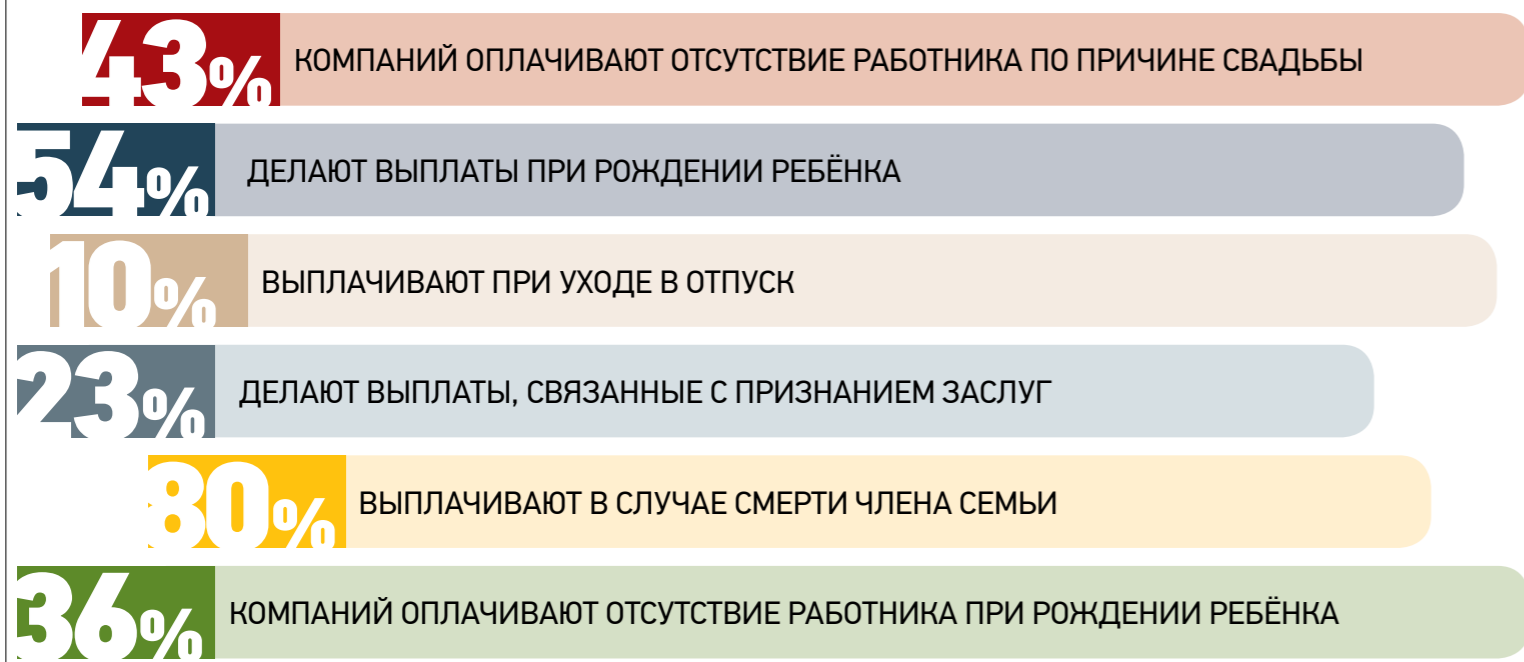
обучения работникам ОАО «РЖД» предоставляется корпоративная поддержка в форме субсидий на оплату высшего образования. Корпоративные образовательные кредиты являются редкой формой социальной поддержки, доступной только крупнейшим компаниям, что формирует имидж ОАО «РЖД» как работодателя, ориентированного на развитие сотрудников. Ещё одной социальной гарантией является предоставление субсидий работникам ОАО «РЖД», приобретающим жильё.

Согласно рыночной практике, только 7% компаний в России применяют данную программу. В настоящее время на российском рынке труда прослеживается тенденция к сокращению финансирования дорогостоящих жилищных программ. Сохранение данной льготы укрепляет имидж привлекательного работодателя ОАО «РЖД».

Гарантии, социальные программы и льготы, предусмотренные Коллективным договором ОАО «РЖД», направлены на социальную поддержку и защиту не только ра-

# СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА >

Популярные виды материальной поддержки, % компаний



ботников и их семей, но и бывших сотрудников компании – пенсионеров.

На российском рынке труда работодатели сравнительно недавно стали активно задумываться над поддержанием достойного уровня благосостояния своих работников после выхода на пенсию. Согласно исследованиям компании ЕУ, только 17% компаний предлагают корпоративные программы пенсионного обеспечения.

Среди уникальных льгот и программ, закреплённых в Коллективном договоре ОАО «РЖД», важно отметить предоставление работникам права бесплатного проезда на пригородных поездах и поездах дальнего следования, что является не только актуальной преференцией, но и визитной карточкой компании-перевозчика.

Одним из ярких элементов социального пакета, закреплённых в Коллективном договоре, является компенсируемый социальный пакет, основанный на принципе кафетерия льгот. Компания предоставляет работнику возможность самому определять перечень предпочтительных льгот из предложенного списка. Такой подход позволяет сформировать набор льгот в соответствии с индивидуальными потребностями работника.

Кафетерий льгот широко применяется в международной практике и только начинает развиваться в России (5% компаний отмечают наличие кафетерия льгот). Таким образом, ОАО «РЖД» обладает передовым опытом в применении и админист-

рировании данной программы.

Важным направлением социальной поддержки ОАО «РЖД» является материальная помощь, которая оказывается в форме предоставления выплат или дополнительных дней отпуска при наступлении определённого события в жизни работника. Такие социальные гарантии являются значимой составляющей компенсационного пакета и позволяют компании принять участие в жизни работника.

ОАО «РЖД» реализует значительное число корпоративных социальных программ в области образования молодёжи, популяризации спорта, оздоровления детей и членов семей работников. В системе ОАО «РЖД» функционируют уникальные

Детские железные дороги, целью создания которых является знакомство подрастающего поколения с профессией железнодорожника, обеспечение занятости подростков, а также формирование кадрового резерва для дальнейшего успешного развития компании.

Деятельность ОАО «РЖД» в сфере социальной поддержки впечатляет масштабами и заслуженно даёт повод для гордости за компанию, вносящую вклад в социально-экономическое развитие страны.

Информация по рыночной практике представлена на основании данных «Общеиндустриального обзора заработных плат и компенсаций за 2016 год», проведённого компанией ЕУ в 2016 году.

## В зоне особого внимания

Мало иметь результаты социологических исследований и видеть проблемные зоны. Важно работать с ними, анализировать данные Big Data и переводить полученные цифры в реализацию конкретных действий и управленческих решений

Сегодня ОАО «РЖД» имеет внушительный инструментарий для изучения отношения работников к политике компании в социально-кадровой сфере и производственной деятельности. Каждый год общесетевыми, локальными и кустовыми социологическими исследованиями охватываются порядка 60 тыс. работников. Исследования по различным темам, проводимые в разное время, действуют «накопленным эффектом», дополняя друг друга. В целом получается большой объём данных, который доступен для руководителей разных уровней управления, и он должен учитываться при разработке и реализации управленческих решений.

### Инструменты

Применяемый в корпоративных исследованиях инструментарий позволяет выявлять зоны, требующие особого внимания как в масштабе ОАО «РЖД», так и на уровне полигонов железных дорог, функциональных филиалов, ДЗО и, если необходимо, отдельных

предприятий или подразделений.

Например, ежегодный единый комплексный социологический опрос работников компании позволяет отразить динамику Индекса удовлетворённости трудом у работников ОАО «РЖД» начиная с 2010 года, состояние его отдельных факторов и сфокусировать внимание на наиболее сложных и важных направлениях.

### Индекс удовлетворённости работой в ОАО «РЖД» (2010–2016 гг.)

2016	65,8
2015	66,0
2014	64,4
2013	64,7
2012	65,8
2011	65,6
2010	64,0

Как мы видим, показатели индекса держатся на стабильно высоком

уровне, изменения на уровне 0,2 пункта за последний год можно считать статистической погрешностью.

Данные опроса показывают состояние индекса не только в целом по ОАО «РЖД», но и на уровне филиалов и полигонов железных дорог и могут сориентировать руководителя, по каким направлениям нужно вести работу по улучшению ситуации.

Так, например, в Дирекции X наиболее проблемный фактор – это «Режим труда, график работы» (на 12,5 п. меньше, чем в среднем по компании, см. Индекс удовлетворённости трудом в Дирекции X на стр. 50).

Как к этому относиться? Диаграммы показывают, что присутствует локальная проблема. Далее она должна быть дополнительно изучена и при необходимости подтверждена посредством других исследований (в том числе и на уровне полигонов железных дорог или отдельных функциональных филиалов). Если по итогам исследований (например, социально-психологического климата) в подраз-

делении ярко проявляется высокая обеспокоенность работников, например, ненормированным графиком работы и переработками, это прямой сигнал для руководителя о необходимости принятия мер по исправлению ситуации. Руководителю нужно прежде всего выяснить, какие причины вызвали нарушение режима труда (неотлаженное взаимодействие со смежниками, недостаток контроля, дисбаланс полномочий, недоработки в организации производственного процесса, проблемы в условиях труда и т.п.), и устранить их. Либо самостоятельно, на своём, локальном уровне, если есть ресурсы, либо обращаясь за поддержкой на уровень выше. В качестве правильного подхода к решению проблемы можно вспомнить, как в компании решался вопрос нарушения графика и режима труда locomotivных бригад. Решения принимались и в Дирекции тяги, и в Центральной дирекции управления движением, повышенное внимание этому вопросу уделяли на уровне РЦКУ.



# СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

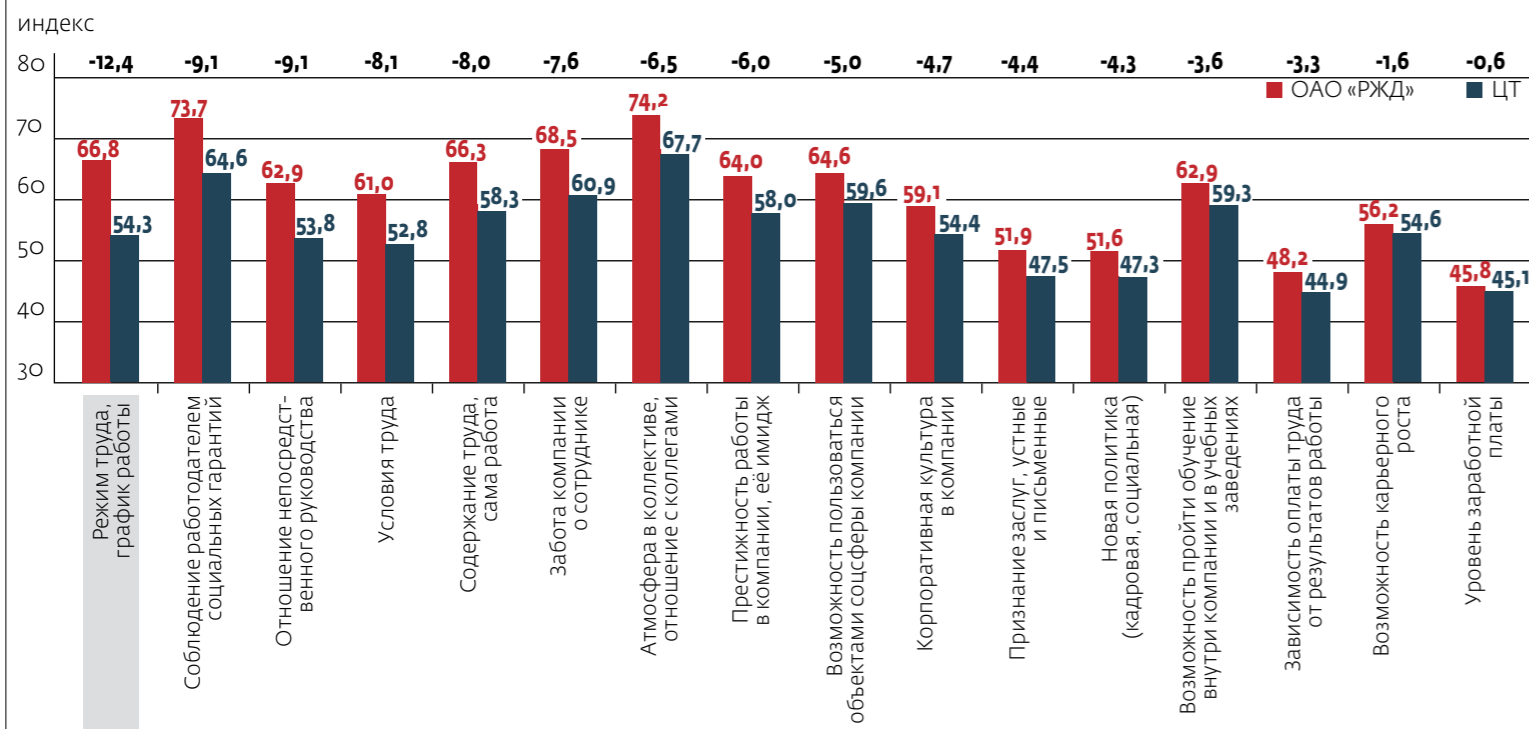


Ларри Стаут. **Управление персоналом. Настольная книга менеджера.**

М.: Добрая книга, 2009.

Эту книгу обязан прочесть каждый уважающий себя HR-менеджер, так как в ней собраны наиболее полные и универсальные рекомендации по управлению персоналом. Автор уделяет особое внимание инновационным управленческим концепциям (управление изменениями, обучающаяся организация, стресс-менеджмент, оценка персонала, корпоративная культура) и решению наиболее распространенных проблемных ситуаций в кадровой работе (делегирование, подбор и адаптация персонала, построение оптимальных схем компенсации, работа с проблемными сотрудниками).

## Индекс удовлетворённости трудом в Дирекции X



### Тонкости интерпретации

Важно обратить внимание на ещё один важный результат, который дают данные, получаемые по каналам обратной связи, и который следовало бы принимать во внимание руководителям всех уровней. В своих обращениях работники много говорят о текущих проблемах (нехватке инструментов, недостаточно качественной спецодежде, бытовых условиях, устаревшей технике и др.). При этом большинство понимает, что в сложный период развития компании трудности и проблемы не могут быть решены сразу, и готово с ними мириться в обозримом горизонте. Но людям очень важна обрат-

ная связь, им важно знать, «как и когда»: как руководство ОАО «РЖД» планирует решать проблемы компании; когда в соответствии с планами технического переоснащения придут новые локомотивы или по крайней мере будут улучшены бытовые условия в кабинах старых; что делается, чтобы улучшить условия труда на конкретном предприятии.

Тем самым работники компании предъявляют руководству запрос: «Мы понимаем и готовы мириться с трудностями, но посягайте на нас в планы, как они будут преодолеваются и в какие конкретно обозримые сроки». Очень важно, чтобы этот запрос на информирование со стороны работников был удовлетво-

рён, тогда обратная связь руководства и работников может считаться эффективной. А для этого руководитель должен всерьёз относиться к своим подчинённым, к их вопросам, запросам и проблемам, он должен действительно ставить на первое место человека, как этого требует, кстати, Кодекс деловой этики ОАО «РЖД».

### Роль руководителя

Результаты социологических исследований и мониторинг работы каналов обратной связи (в части выявленных вопросов, которые наиболее волнуют работников) всегда учитывались и учитываются при планировании и реализации коммуникационных проектов в компании.

Так, например, анализ обращений по различным каналам обратной связи на протяжении последнего года показал, что в приоритете у работников находятся прежде всего социально-кадровые вопросы (сохранение льгот, гарантий и т.д.). Высокая потребность в информации такого рода подтверждалась и регулярными социологическими исследованиями социального-психологического климата в трудовых коллективах ОАО «РЖД».

Исходя из полученных данных весной 2016 года был проведён общекорпоративный день информирования, посвящённый социально-кадровой политике холдинга «РЖД». Информационно-разъ-

### Что волнует работников ОАО «РЖД»?

(По результатам анализа звонков, поступивших на ЕИР «Горячая линия», 2016 год)



яснительная работа по социально-кадровой тематике была продолжена на днях информирования на региональном и линейном уровнях. «Таким образом, работники смогли получить от руководства ответы на многие свои вопросы, стали лучше понимать курс компании и все её возможности в социальной сфере. Эта определённая роль сыграла свою положительную роль в поддержании стабильного социально-психологического климата в коллективах», – говорит начальник Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры Нигора Мирзакаримова.

### Работа на перспективу

В течение 2016 года в компании проводился

ряд социологических исследований (в том числе Единый социальный мониторинг, исследование социально-психологического климата). Результаты этих исследований сейчас анализируются, но уже сегодня можно с уверенностью говорить о тех направлениях в коммуникационной работе, которым будет уделено особое внимание.

Учитывая, что уровень жизни в стране растёт медленно (поскольку российская экономика медленно восстанавливается после кризиса), работники внимательно следят за теми мерами, которые принимает компания в сфере социальной поддержки. И пока они настроены весьма скеп-

тично относительно возможностей работодателя, ведь ни для кого не секрет, что от госкомпаний государство требует максимальной оптимизации деятельности.

Поэтому сегодня необходимо уделять больше внимания коммуникационному сопровождению тех мер, которые принимаются компанией в социальной сфере.

Здесь важно, чтобы непосредственно руководители (как показывают исследования, они являются тем источником информации, которому в коллективах доверяют больше всего) принимали участие в разъяснении и информировании своих работников, чтобы сохранить социальную стабильность в коллективах. Нужно учитывать, что значительная часть вопросов так или иначе касается льгот и индексации зарплаты, а это значит, что работники нуждаются системно информировать и также разъяснять положения нового Коллективного договора на период 2017–2019 годов, который в полной мере сохранил свою социальную направленность.

Важное направление, по которому нужно усиливать информационно-разъяснительную работу, – это структурные изменения в компании и оптимизация численности работников. Вполне предсказуемо, что в условиях преобразования отрасли и в целом непростой экономической ситуации на рынке тревога работников за своё будущее будет присутствовать.

И тут есть противоречие: хотя компания воспринимается персоналом в целом как стабильная, сильная и надёжная, но за своё личное будущее в ней сегодня у многих возникают опасения, люди интересуются судьбой своих подразделений.

«И здесь задача руководителей и специалистов по управлению персоналом состоит в том, чтобы развеять слухи и недопонимания, поддержать рабочую атмосферу в коллективах, настроить своих коллег на эффективную работу, – говорит Нигора Мирзакаримова. – Ведь тот работник, который понимает и информирует о своём вкладе он сам приносит в общее дело, и который понимает и знает, что зависит от его подразделения, будет более ответственно и мотивированно подходить к своим обязанностям, а значит, будет идти вместе с компанией к реализации стоящих перед ней задач».

Руководитель на железной дороге – это особая фигура. Он является ролевой моделью для своих подчинённых, он задаёт тон в отношении к работе, коллегам и клиентам, он пользуется наибольшим доверием как источник информации. Именно к мнению непосредственного руководителя в первую очередь прислушиваются работники. Так сложилось в отрасли исторически. Это важный факт нашей корпоративной культуры. Для нас важно сохранить этот статус за руководителями и усилить его.

## Насколько вы готовы быть HR-партнёром?

Ответьте на несколько вопросов, которые помогут оценить, насколько развиты у вас компетенции HR-партнёра

### ВОПРОСЫ:

**1. Можете ли вы сказать, что хорошо понимаете, чем занимается подразделение/филиал, в котором вы работаете (выберите один вариант ответа)?**

- a.** Отлично понимаю, разбираюсь во всех деталях, поскольку сам начинал карьеру в рабочей специальности (или имею железнодорожное образование).
- b.** Знаю достаточно для того, чтобы качественно выполнять свою работу.
- c.** Аспекты работы с персоналом мне понятны, а остальное меня не касается.

**2. Какова, по вашему мнению, основная роль специалиста по работе с персоналом в компании (выберите один вариант ответа)?**

- a.** Помогать работникам оформить трудовые отношения.
- b.** Формировать команду, способную достигнуть целей подразделения и компании.
- c.** Оценить все аспекты работы подразделения с точки зрения управления персоналом.
- d.** Проконсультировать работника, снять социально-психологическую напряжённость в коллективе.
- e.** Быть носителем корпоративной культуры и традиций.

**3. Представьте себе ситуацию: у вас есть два кандидата на одну должность. Один из них объективно на неё подходит, но второй – приятель руководителя, и руководитель убеждает вас назначить именно его. Каковы ваши действия (выберите один вариант ответа)?**

- a.** Не стану спорить с руководителем: ему работать с новым сотрудником, значит, ему и решать.
- b.** Подготовлю информацию о каждом кандидате, покажу руководителю риски, связанные с назначением не того человека, буду отстаивать своё мнение.
- c.** Назначу того, кого выбрал руководитель, но озвучу ему риски.
- d.** Скажу руководителю, что уволюсь, раз моё мнение для него ничего не значит.

**4. Кем для вас является руководитель подразделения/филиала (выберите один вариант ответа)?**

- a.** Строгим начальником.
- b.** Капризным клиентом.
- c.** Равноправным партнёром.

**5. С какими из этих утверждений вы согласны (можно выбрать неограниченное количество вариантов ответа)?**

- a.** Я умею объективно оценивать людей.

**b.** Я инициативен.

**c.** Я обладаю серьёзным опытом и экспертизой в своей области и охотно делюсь ими.

**d.** Я люблю работать с людьми.

**e.** Я постоянно ищу возможности оптимизировать процессы кадрового делопроизводства, чтобы больше внимания уделять работе с людьми.

**f.** Я стремлюсь к профессиональному росту и занимаюсь саморазвитием.

**g.** Я считаю, что успех компании зависит от людей, которые в ней работают.

**h.** Я разделяю с руководителем ответственность за общие результаты работы подразделения.

**6. Что нужно сделать компании для успешного внедрения подхода HR-BP (можно выбрать неограниченное количество вариантов ответа)?**

- a.** Начать с маленьких шагов, постепенно внедряя этот подход в повседневную жизнь.
- b.** Вывести кадровое делопроизводство в обособленные социально-кадровые центры.
- c.** Развивать команду специалистов по управлению персоналом.
- d.** Заменить кадровиков старой формации HR-специалистами с рынка.
- e.** Сформировать соответствующие организационно-распорядительные документы.

Подсчитайте количество полученных баллов:

- 1a = 3, 1b = 2, 1c = 1.
- 2a = 0, 2b = 3, 2c = 2, 2d = 1, 2e = 1.
- 3a = 1, 3b = 3, 3c = 2, 3d = 0.
- 4a = 1, 4b = 1, 4c = 3.
- 5a = 1, 5b = 1, 5c = 1, 5d = 1, 5e = 1, 5f = 1, 5g = 1, 5h = 1.
- 6a = 1, 6b = 1, 6c = 1, 6d = 0, 6e = 0.

**Менее 10.** Наверное, вы новичок в сфере управления персоналом и только начинаете свою карьеру. Жизнь не стоит на месте, вам нужно многому научиться, чтобы добиться успеха. Или вы уже давно работаете в отделе кадров и являетесь убеждённым делопроизводителем?

**11–15 баллов.** У вас есть все данные, чтобы стать хорошим

HR-партнёром для руководителя. Развивайте свой потенциал, ориентируйтесь на передовые практики. Важный момент – насколько вы мотивированы?

**16–19 баллов.** Вы уверенно себя чувствуете в роли HR-партнёра, умеете проявлять инициативу и брать ответственность за результат. Наверняка вы понимаете, каких знаний вам недоста-

точно и чему нужно учиться в первую очередь.

**20 и более.** Поздравляем, вы король HR-BP! Вы уверенно чувствуете себя в этой роли и на равных взаимодействуете с руководителями любого уровня. Достаточно ли хорош ваш руководитель, чтобы работать с вами?! Не забывайте, что скромность ещё никому не вредила!



# РАЗВИВАЙСЯ!

КОМПЕТЕНЦИИ И ОБРА  
ЗОВАНИЕ ЕКОНСАЛТИ  
НГ ЛЮДИ УПРАВЛЕНИ  
ЕМОТИВАЦИЯ УСПЕХ  
**КОРПОРАТИВНЫЙ** ОЦ  
ЕНКА РАЗВИТИЕ ЛИД  
ЕР **УНИВЕРСИТЕТ** Т В  
ОРЧЕСТВО ПРОСТРА  
НСТВО МЕНЕДЖМЕНТ  
ЭКСПЕРТ **РЖД** ПАРТН  
ЕР СТРАТЕГИЯ ЭФФЕ  
КТИВНОСТЬ ПОДДЕР  
ЖКА ЧЕЛОВЕК ПРОРЫ  
В РЕЗУЛЬТАТ ЦЕЛЬ И  
ЗМЕНЕНИЕ И Н НОВАЦ  
И И ВИДЕНИЕ ТЕХНОЛ  
ОГИИ ЕДИНСТВО КУЛ  
ЬТУРА ОТКРЫТОСТЬ